

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารศูนย์ฝึกอบรมบ้าน
กรุณาตามหลักพรหมวิหาร ๔ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๒ หลักธรรม พรหมวิหาร ๔

๒.๒.๑ ความหมายของหลักธรรม พรหมวิหาร ๔

๒.๒.๒ การนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหาร

๒.๒.๓ ความเมตตา

๒.๒.๔ ความกรุณา

๒.๒.๕ ความมุทิตา

๒.๒.๖ ความอุเบกขา

๒.๓ การบริหารงานตามหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

๒.๔ พรหมวิหาร ๔ กับการบริหารศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิเคราะห์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา ผู้วิจัยจึงได้กล่าวถึงความหมายของการบริหาร ความหมายของการบริหารศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา ความสำคัญของการบริหารศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา อันเป็นสาระสำคัญที่ควรทำความเข้าใจเบื้องต้นตามลำดับ ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

คำว่า การบริหาร ในภาษาอังกฤษใช้อยู่ ๒ คำ คือ Administration และ Management ความแตกต่างของทั้ง ๒ คำนี้ คือ Administration นิยมใช้ในการบริหารทางราชการ ส่วนคำว่า Management นิยมใช้ในทางบริหารธุรกิจ แต่สองคำนี้อาจใช้แทนกันได้ ซึ่งหมายถึง การบริหาร เช่นเดียวกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลากหลายที่สะท้อนแตกต่างกัน ดังนี้

ไซมอน (Simon A, Herbert) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ ได้ให้ความหมายคำว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน^๑

แคมเบล และคณะ (Campbell F, Roaid and Others) อ้างใน พระมหาอนันต์ อนันฺโท ได้ให้ความหมายคำว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันกับคนอื่น ๆ^๒

ดีสเลอร์ (Dessler) อ้างใน พระศรีระศักดิ์ สุเมโธ ได้ให้ความหมายคำว่า การบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารวางแผน จัดองค์กร การนำ และควบคุมการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^๓

โรบบินส์ (Robbins) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคคลอื่น^๔

^๑อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

^๒อ้างใน พระมหาอนันต์ อนันฺโท, “การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในเขตจังหวัดชุมพรกับการประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรม ๗”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐.

^๓อ้างใน พระศรีระศักดิ์ สุเมโธ, “ศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักอปริหานิยธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๗.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ให้ความหมายคำว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่ปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์เป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนา อย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์^๕

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร หมายถึง งานของหัวหน้าหรือ ผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ^๖

สุรัสวดี ราชกุลชัย ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/ Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรของ องค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ครบถ้วน^๗

นพพงษ์ บุญจิตราดุล ได้กล่าวถึง การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่าง ที่ บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยมีหลักการบริหาร ๖ ประเภท ดังนี้

^๕ อังใน ภารดี อนันต์นวี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, หน้า ๑๕.

^๖ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^๗ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ ๒๑, (กรุงเทพมหานคร : ประชุมช่าง, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^๘ สุรัสวดี ราชกุลชัย, การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

๑. มีบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมกัน

๓. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยการประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์

วิโรจน์ สารัตนะ ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)^{๔๕}

รุจิรัฐ ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการกิจกรรมโดยผู้บริหาร และสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๔๖}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร มาประกอบเป็นกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้มองเห็นลักษณะของการบริหารได้ดังนี้ การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นสำคัญ การบริหารต้องใช้ทรัพยากร การบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน การบริหารมีลักษณะการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและของกลุ่มคน และการบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล^{๔๗}

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการ หรือกิจกรรมที่มีบุคคลร่วมกันในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ โดยกระบวนการหรือกิจกรรมนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีระบบ มีระเบียบ มีแบบแผน มีการใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีในการดำเนินการบริหารองค์การนั้น ๆ

^{๔๕}วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๘), หน้า ๓.

^{๔๖}รุจิรัฐ ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม, การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๔.

^{๔๗}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๓.

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงองค์กรต่าง และ/หรือ เจ้าหน้าที่ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารนโยบาย การบริหารองค์กร รวมถึงการบริหารคุณธรรม เป็นต้น ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาเสนอดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำงานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของ การปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๑๑}

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารไว้ว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบผู้นำโครงสร้างระบบราชการ และหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรแห่งหนึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (one best way) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละองค์กร จะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะที่มีเอกลักษณ์ของตัวเอง ไม่มีหลักสากลใดที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหาผู้บริหาร

^{๑๑}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, หน้า ๓-๕.

ต้องศึกษาการบริหาร โดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (Case study) จำนวนมาก และวิเคราะห์ว่าวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้^{๑๒}

สมคิด บางโม ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์กร ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหาไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องมือประกอบการทำงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ๔Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔Ms หรือ ๖Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์กรก็คือ ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึงความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนาออกและรายได้ขององค์กร^{๑๓}

เด่น ชะเนติยัง ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การบริหารจัดเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เพราะมีองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) มีหลักเกณฑ์ (Principle) และทฤษฎี (Theory) ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นศาสตร์ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ ส่วนในทางปฏิบัตินั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของ

^{๑๒} สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๔๕.

^{๑๓} สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๖๒-๖๓

ผู้บริหารแต่ละคนที่จะนำความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเรื่องศิลปะ ดังนั้น นักบริหารที่เก่งต้องมีศาสตร์และศิลปะ^{๑๔}

เสนาะ ตียาว ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาธะสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวนั้นพอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการ และการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจาย

^{๑๔} เคน เซเนติยัง, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๓๑), หน้า ๕๒.

การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารนั้น จะครอบคลุมถึงหน้าที่ในการบริหาร ที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการมอบหมายงาน การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ นอกจากนั้นแล้วองค์ประกอบสำคัญของการบริหาร คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่แน่นอน มีทรัพยากรในการบริหาร มีการประสานระหว่างกัน และการบริหารจะต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารมีอยู่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีการบริหารที่เป็นพุทธศาสนา รวมถึงทฤษฎีการบริหารของนักคิด นักวิชาการตะวันตก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาและรวบรวมมานำเสนอดังต่อไปนี้

ปรีชา ช้างขวัญยืน ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารของพระพุทธองค์ไว้ว่า พระพุทธเจ้าทรงเปลี่ยนแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์และจุดมุ่งหมายของมนุษย์จากแนวเดิม ซึ่งเป็นความคิดตามหลักศาสนาพราหมณ์และลัทธิอื่น ๆ พระพุทธองค์ทรงสอนว่า การยึดมั่นในตัวตน (อัตตา) ทำให้เกิดความทุกข์ขึ้นในสังคม ทำให้คนเราคิดถึงตัวเองมากกว่าสังคม ส่วนการละตัวตน จะทำให้คนเรามีความสำนึกต่อสังคมได้มากขึ้น การละตัวตนจะต้องอาศัยการจัดระบบสังคมเสียใหม่ แต่การเสนอให้เปลี่ยนแปลงสังคมย่อมติดขัดที่ผู้ปกครองซึ่งรักษาอำนาจของตนเนื่องจากตนมีฐานะที่ดีอยู่แล้ว ดังนั้นจึงได้เสนอหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนา ที่ถือว่าเป็นต้นแบบของการบริหารที่มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล ดังนี้^๔

๑. ในการบัญญัติพระวินัย มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์ หรือใช้เป็นหลักปฏิบัติของพระภิกษุ แต่พระวินัยนั้นเป็นพุทธบัญญัติทั้งหมด หากใช้สงฆ์หรือผู้แทนสงฆ์เป็นผู้บัญญัติ อย่างที่รัฐสภาเป็นผู้บัญญัติกฎหมายในระบอบประชาธิปไตยไม่ จุดประสงค์ในการบัญญัติพระวินัยก็เพื่อให้สงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยดี พ้นจากมลทินและกิเลสต่าง ๆ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใสและเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติธรรม ดังข้อความว่า

^๔ปรีชา ช้างขวัญยืน, ความคิดทางการเมืองในพระไตรปิฎก, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๔๒-๔๓.

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย เพราะเหตุนี้แล เราจักบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลาย อาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการ คือ เพื่อความดีแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อความสามารยแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อข่มผู้เกียติ ๑ เพื่ออยู่สามารยแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก ๑ เพื่อป้องกันอาสวะอันจักบังเกิดในปัจจุบัน ๑ เพื่อการจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต ๑ เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส ๑ เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว ๑ เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสังฆกรรม ๑ เพื่อถือตามพระวินัย ๑”

๒. ในด้านการบริหารพระวินัยในสมัยเมื่อยังมีพระสาวกไม่มากนัก พระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เอง โดยมีพระสาวกที่สำคัญ เช่น พระสารีบุตร และพระมหาโมคคัลลานะ ช่วยแบ่งเบาภาระบ้างตามความจำเป็น ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มขึ้น และมีผู้ขอเข้าอุปสมบทในพุทธศาสนามากขึ้น ก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกให้อุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้ โดยให้ผู้ขอบวชเปล่งวาจาถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มขึ้นอีก ทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งปวงของพุทธศาสนา เช่น การให้บรรพชาอุปสมบท การกรานกฐิน การกำหนดเขตสีมา การระงับอธิกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเท่ากับมอบให้สงฆ์เป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั่นเอง ส่วนการบริหาร คณะสงฆ์ในรูปองค์กร เช่น มหาเถรสมาคมนั้น ไม่บัญญัติในพระวินัย แต่ก็ไม่ได้ขัดพระวินัย เป็นต้น

๓. ด้านอธิกรณ์ของสงฆ์ สถาบันตุลาการทางพระพุทธศาสนามีลักษณะบางอย่างคล้ายกับสถาบันตุลาการทางอาณาจักร มีกฎหรือระเบียบที่สังคมวางไว้เป็น บรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคม ป้องกันไม่ให้มีการกระทำหรือความประพฤติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขของสังคม ฝ่ายอาณาจักรมีกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง ส่วนฝ่ายพุทธจักรมีวินัยเป็นหลัก ทั้งฝ่ายอาณาจักร และพุทธจักรมีกระบวนการพิจารณาคดีหรืออธิกรณ์ และมีวิธีลงโทษตามโทษานุโทษ แต่ลักษณะการลงโทษตามพระวินัยกับโทษของกฎหมายบ้านเมืองมีข้อแตกต่างกันมาก ความผิดที่ร้ายแรงบางอย่างของบรรพชิต เช่น ความผิดทางเพศ สำหรับฝ่ายอาณาจักรอาจไม่ถือว่าผิด เป็นต้น

เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) อ้างใน บุปผา พิกุลแก้ว บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการคือ^{๑๖}

^{๑๖}อ้างใน บุปผา พิกุลแก้ว, “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔.

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลิตผลสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

ฟาโย (Henri Fayol) อ้างใน บุปผา พิบูลแก้ว ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ^{๑๑}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

^{๑๑}อ้างใน บุปผา พิบูลแก้ว, “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงหน้าที่ในการสั่งการงานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้น และลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึงภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

วิลเลียม (William Ouchi) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวทฤษฎีของการบริหาร คือ ทฤษฎี Z โดยหลังจากการศึกษาการบริหารของธุรกิจญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา และได้ทำการประสมประสานกัน โดยมีแนวคิดด้านการบริหาร ๑๕ ดังนี้^{๔๔}

๑. การจ้างงานระยะยาว
๒. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
๓. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
๔. การประเมินผล และการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
๕. การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ
๖. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
๗. มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว

กูลิค และอุวิก (Gulick L. and Urwick J.) อ้างใน สมาน รังสิโยภักดิ์ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้^{๔๕}

^{๔๔}อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, หน้า ๑๕.

^{๔๕}อ้างใน สมาน รังสิโยภักดิ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : นานการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑ – ๒๒.

๑. การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร

๒. การจัดการองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

๓. การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตราากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

๔. การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕. การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖. การรายงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

๗. การงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

มาสโลว์ อับบลาฮัม (Abraham Maslow) อ้างใน ภารดี อนันต์นวิ ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดด้านจิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic Theory) เป็นแนวคิดที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนามนุษย์ โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า มนุษย์มีความคิดและมีคุณค่าต่อการยอมรับ มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่น ๆ ในระดับที่สูงขึ้นต่อไป มาสโลว์แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้น ดังนี้

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

๒) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

๓) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

๔) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพ นับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

๕) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ที่มีความรักและศักดิ์ศรีในตน มีวินัย มีจริยธรรม และประสิทธิผลในการดำเนินชีวิต เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองแต่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น^{๒๐}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้แนวคิดเกี่ยวกับพุทธวิธีในการบริหารว่านักบริหารจะต้องมีหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการ ตรงกับคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSCD ดังนี้^{๒๑}

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร ซึ่งเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔. C คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ ซึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

๕. D คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล ซึ่งเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

^{๒๐} อังอิง การดี อนันต์นารี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, หน้า ๒๒ – ๒๓.

^{๒๑} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีในการบริหาร, หน้า ๔-๕.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล กล่าวถึง กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ^{๒๒}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒. การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนคิดปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

๘. การสื่อสารข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงาน จะหมายถึง

^{๒๒} พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๖๕.

วิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบ และกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

วิจารณ์ สารรัตน์^{๒๓} ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ควรประกอบด้วย ๔ ประการ ดังนี้^{๒๓}

๑. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมาย และการตัดสินใจ เลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

๒. การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่ และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

๓. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๔. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจึงควรนำหลักการบริหารดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานโดยเฉพาะการบริหารงานภายในศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานการอำนวยความสะดวก การประสานงานการรายงาน และการงบประมาณ โดยบูรณาการเข้ากับการบริหารงานประจำวัน

๒.๒ หลักธรรมพรหมวิหาร ๔

หลักธรรม หรือคำสอนของสมเด็จพระพุทธเจ้า มีมากถึง ๘๔,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ โดยสรุปแล้วมี ๓ ประการที่สำคัญ คือ ๑) ละชั่วทั้งปวง ๒) ทำดีให้บริบูรณ์ และ ๓) ทำใจให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง ๓ ประการดังกล่าวยังแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสอน หรือข้อที่ควรกระทำ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะหมวดธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษา และฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งมีใช้เรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ

^{๒๓}วิจารณ์ สารรัตน์, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทวีปวิทยุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

๒.๒.๑ ความหมายพรหมวิหาร

ในพระพุทธศาสนา ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือผู้ประเสริฐ เรียกว่า พรหมวิหาร ได้แก่ ผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางประดุจพระพรหม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่บุคคลควรปฏิบัติต่อกันตลอดจนถึงการปฏิบัติต่อสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อมด้วย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลผู้อยู่ในฐานะผู้ใหญ่ เช่น ปู่-ย่า ตา-ยาย พ่อ-แม่ ครูอุปัชฌาย์อาจารย์ และญาติผู้ใหญ่ ที่มีหน้าที่ในการดูแลให้การอบรมสั่งสอน ชี้นำบุตรหลานและมิตรบริวาร ซึ่งเป็นผู้น้อย ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับอุปการคุณรู้สึกสำนึกในบุญคุณที่ผู้อื่นมีต่อตน ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ใน “พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม” ว่า พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหัวใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย^{๒๔}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

^{๒๔}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

พระธรรมกิตติวงศ์ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมไว้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น มี ๔ ประการ คือ^{๒๕}

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จาก สีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใสและดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่น มีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนอง สุขก็สุขด้วย นั้นเทียว

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉา ริษยาด้วยการทนดูทนเห็นคนที่เขาดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการ ไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือ ชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาดเป็นต้น

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมาย พรหมวิหาร ๔ ไว้ในพจนานุกรม ศัพท์ศาสนา สากล อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถานว่า เป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ^{๒๖}

๑. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหม และทำให้เป็นพรหมเสมอ ด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุญาณได้ตามลำดับ

๒. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรารถนาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดີมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ

๓. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่คือ ผู้นำ หรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำ หรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบความทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔

^{๒๕}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘ – ๙.

^{๒๖}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนา สากล อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐ – ๑๒๑.

เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัณฺญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผลไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอริยะ

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) ทรงเรียบเรียงหนังสือชุดรวมธรรมะ ตอนที่๑ด้วยพรหมวิหาร ๔ สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้นได้เห็นเขามีสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉย ๆ^{๒๓}

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ เพราะเมตตาจะทำให้ผู้บริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้ผู้บริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน^{๒๔}

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารหรือผู้ปกครองพึงมีที่จะต้องแผ่ความรักให้กว้างขวางตั้งแต่รักตนเอง รักบิดามารดา ญาติพี่น้อง มิตรสหาย ศัตรู และสรรพสัตว์ทั่วไปเพื่อสร้างมิตรภาพและเห็นคุณค่าของชีวิต ดังนั้นการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณาให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะประกอบไปด้วย ความมีเมตตา คือความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความกรุณา คือปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือการแสดงความยินดีเมื่อผู้ใดบังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และอุเบกขา คือการวางใจเป็นกลาง

^{๒๓}สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๕ – ๒๐๓.

^{๒๔}พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **มณีแห่งปัญญา**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา และสถาบันบรรลือธรรม, ม.ป.ป., ๒๕๔๐), หน้า ๔๓ – ๔๕.

๒.๒.๒ การนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน

ในการบริหารงานที่จะให้ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจำเป็นต้องจะต้องประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร งานวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงาน พอที่จะนำมาเสนอได้ดังนี้

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงตรัสไว้ว่า พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ และทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหารธรรม เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข มีรายละเอียด ดังนี้^{๒๕}

๑. เมตตา คือ ภาวะของจิตที่มีเชื้อโยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท ซึ่งเกิด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบเข้มแข็ง มองด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เฝืออาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมุ่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิต วิธีอบรม คือ ระวางใจมิให้โกรธแค้น ขัดเคือง อาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตัวเองรักสุข ต้องการความสุขฉันใด คนอื่นสัตว์อื่นทั้งปวงก็ฉันนั้น เมื่อทำความสงบอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตมิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่นคิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุขรักษาดนให้สวัสดิ์เถิด”

๒. กรุณา คือ ภาวะจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือ ระวางใจไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้นดังนี้แล้วก็หัดใจให้ไม่นิ่งดูเฉย ให้ชวนช่วยช่วยเหลือของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือดร้อน ฉะนั้น”

^{๒๕} สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, รวมธรรมะ, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๓๕), หน้า ๑๕๕ – ๒๐๔.

๓. มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่างๆปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วย ตัดความยินดีร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่างๆของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขาพิจารณาให้เห็นโทษของความริษยา เช่นว่า “อริ โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลกเมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่คนสัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว ละนั่น”

๔. อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินร้ายมองเห็นว่าทุกคนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้คือ วาง ได้แก่ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจง่วนวายปล่อยให้ไปไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลกรรมของกรรมนั้น”

ไสว มาลาทอง กล่าวว่า พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของท่านผู้ใหญ่
ธรรมประจำใจอันประเสริฐมี ๔ อย่าง คือ^{๓๐}

๑. เมตตา แปลว่า ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ทุกคนในโลกนี้ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานี้ อยู่ที่การฝึกอบรมจิตใจของเราเองเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้าไม่ว่าประเภทใดสัตว์ทุกประเภท มีความรักในชีวิตของตนเสมอเหมือนกันหมด สัตว์ทุกประเภทมี

^{๓๐}ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง และประชาชนผู้สนใจทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓๕ – ๑๔๘.

ความรักความสุข เกลียดทุกข์ เท่าเทียมกันไม่มียกเว้น อานิสงส์ของการแผ่เมตตา คือ กระแสจิตที่ระคนด้วยเมตตานี้ย่อมปรุงใจของผู้แผ่เมตตานั่นเองทำให้สงบเยือกเย็นและในโอกาสเดียวกันก็เข้าไปคลี่คลายมุ้งร้ายในจิตใจผู้คิดมุ้งร้ายต่อเราให้คลายความเหี้ยมโหดลดลงด้วย

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร คือ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อนได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง การปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณานี้ เริ่มแรกด้วยการปลูกฝังความสงสาร ผู้ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีคุณธรรม คือ กรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้น เช่น การช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา ช่วยเหลือคนขาดแคลนกรุณา เป็นเรื่องของความสงสาร เมื่อเห็นคนหรือสัตว์ประสบความทุกข์เดือดร้อน มีความรู้สึกหวั่นไหวไปกับความทุกข์เดือดร้อนของคนอื่นจนไม่อาจที่จะนิ่งอยู่เฉยได้ ความกรุณาจึงเป็นคุณธรรมสำคัญที่จะทำให้คนเป็นนักเกลียดสละพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุข คุณธรรมข้อนี้แสดงให้เห็นว่าผู้ประพฤติกุศลจะต้องมีฐานคุณธรรมเรื่องเมตตาสูงมาก จนมองเห็นสภาพชีวิตของผู้อื่นเป็นเช่นกับตน ดังนั้น ความทุกข์ของผู้อื่นตนจึงทนอยู่ไม่ได้ จะต้องหาทางช่วยเหลือในทันทีทันใดเท่าที่สามารถจะช่วยได้ เป็นต้นว่าเมื่อเกิดอุทกภัย วาตภัย หรืออัคคีภัย ผู้มีจิตใจกรุณาที่จะอยู่เฉยไม่ได้จะต้องช่วยเหลือเป็นต้นว่าส่งเสื้อผ้าอาหารและอื่นๆไปบรรเทาความทุกข์ความเดือดร้อนผู้ที่ได้รับเคราะห์กรรม

๓. มุทิตา ได้แก่ ความชื่นบาน กล่าวคือ ความพลอยยินดีด้วยในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี ข้อมุทิตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักกีฬาแข่งขันกีฬา เมื่อฝ่ายตรงข้ามชนะก็แสดงออกซึ่งความยินดีที่ชนะไม่อิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง คุณธรรมข้อนี้ยังหมายถึงการให้การสนับสนุน แก่ผู้สร้างประดิษฐ์สิ่งต่างๆเพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย

๔. อุเบกขา ได้แก่ การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือ ในการตัดสินใจใดๆจะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้อง ด้วยความเที่ยงธรรมสามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุ่มรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้

บรรณา ทองอุ่น ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่มีพระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักสู่การปฏิบัติ ดังนี้^{๓๐}

๑. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อนให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไม่ตรีจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถ อันเป็นทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอวัยวะ ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเพื่อแผ่แผ่กัน ชำระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าดวงจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหาย ไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็จะอยู่เป็นสุข องค์การก็จะสามัคคีกลมเกลียวกับสุภายิตของพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ที่กล่าวไว้ว่า “โลโกปัตถัมภิกา เมตตา” แปลความว่า เมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำงาน กิจกรรมต่างๆย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือ ให้เต็มกำลังในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลาที่ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อวดรตนไม่ได้ เราร้อน ชื่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่างๆนานา คิดแต่อุบายในการทำลายยุ้งให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนใน

^{๓๐}บรรณา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ – ๒๑๒.

สังคมในองค์กรได้ เมื่อมีมูิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงานของทุกหน่วยงาน

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมูิตายิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของ ผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมุ่คณะ ที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติดก็ไม่ต้องชมยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติดไม่ดีก็ต้องถูกดำเนิน ลงโทษตามกรณีของความผิดไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ นี่คื พฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรม

พรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการดังกล่าวนี้ ผู้มีเมตตาธรรมควรเจริญในเวลาปกติย่อมทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างไม่มีเวร ไม่มีภัย มีความรักใคร่ สนิมสนม กลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีกรุณาธรรมควรเจริญในเวลาที่ได้รับความสะดวกความเดือดร้อน ผู้มีกรุณาธรรมย่อมนำมาซึ่งการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรต่อกัน ไม่หนีเอาตัวรอด ความเดือดร้อน ความทุกข์ยากของผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ในสังคมองค์กรจะบรรเทาเบาบางลงอยู่ด้วยความมีน้ำใจ ผูกพันกันอย่างแนบแน่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีมูิตาธรรมควรเจริญในเวลาทีคนอื่นได้รับความชอบทีเขากระทำคุณงามความดี ผู้มีมูิตาธรรมย่อมนำมาซึ่งความโสมนัส ประิเปรมเอิบอัมใจ ยินดี สามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนำมาซึ่งความสุขใจ สบายใจ อยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร สัมพันธจิต สนิทใจ ผู้มีอุเบกขาธรรมควรเจริญในเวลาทีเพื่อนพ้อง ผู้อื่นถึงความวิบัติทีไม่อาจช่วยเหลือได้

สุพล เครือมะโนรมย์ ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไว้ดังนี้^{๓๒}

ด้านความเมตตา

๑. มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
๒. เป็นบุคคลทีมีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
๓. มีความจริงใจ
๔. มีความรอบรู้ในวิชาการ
๕. มีความรัก และห่วงใยผู้ร่วมงาน
๖. เป็นผู้นำทีดี รับผิดชอบต่อน้ำที อุทิศตนและเวลาให้อย่างเต็มที่
๗. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ทีดี เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี

^{๓๒}สุพล เครือมะโนรมย์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, หน้า ๑๗ – ๑๘.

ด้านกรุณา

๑. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครอง บังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ เพื่อที่ได้ทัศนะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
๒. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
๓. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลาย ๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดของผู้อื่น
๔. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุก ๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่าง ๆ ได้ผลและประสิทธิภาพมากที่สุด
๕. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้บริการแก่ประชาชน และสังคม
๖. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
๗. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจงานบริหาร และการบริหาร รวมถึงสามารถประเมินผล และจัดระบบการนิเทศงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านมูทิตา

๑. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี
๒. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๓. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม
๔. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
๖. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับ

มอพบหมาย

ด้านอุเบกขา

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
๒. มีความสามารถรอบด้าน รู้บางสิ่งในทุกอย่าง และรู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง และรู้หน้าที่ของตนอย่างกว้างขวางด้วย
๓. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
๔. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
๕. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
๖. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
๗. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น
๘. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด

๘. กล่าวหาญทั้งกายและใจ กล่าวเพชฌัญญ์กับเหตุการณ์ร้อนหรือหนาว สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล่าวตัดสินใจเมื่อซึ้งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน

๑๐. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สามารถตัวเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น คิดและวางแผนการงานไว้อย่างล่วงหน้า

๑๑. มีความยุติธรรม เมื่อใดที่ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า

๑๒. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้อื่น แต่งกายสะอาด การค้าหรือการดำเนินงานอย่างกรวดจะต้องยับยั้งโดยสิ้นเชิง

พินิจ เจริญสุข ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม คือธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคม ให้เป็นไปโดยชอบธรรม ถูกต้องทำนองคลองธรรม ก่อให้เกิดอานิสงส์น่านับการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ ๑๑ ประการดังนี้^{๓๓}

๑. ยามตื่นก็เป็นสุข
๒. ยามหลับก็เป็นสุข
๓. ยามฝันก็เป็นสุข ไม่มีฝันร้าย
๔. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
๕. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
๖. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
๗. ภัยพิบัติ ศาสตร์ราหู ยาพิษ ไม่แผ้วพานกรำกราย
๘. มีจิตที่มั่นคงมีเสถียรภาพ
๙. มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้าอิ่มเอิบ
๑๐. เมื่อเวลาสิ้นใจก็มีสติ
๑๑. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตระธรรมก็สู่สุคติในพรหมโลก

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่ หรือผู้ประเสริฐ ซึ่งผู้นำองค์กรควรจะมีธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กรในสังคม ให้เป็นไปโดยชอบธรรม ถูกต้องทำนองคลองธรรม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

^{๓๓} พินิจ เจริญสุข, ปกิณกรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

๒.๒.๓ ความเมตตา

๑. ความหมายของความเมตตา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้ความหมายของคำว่า “เมตตา” หมายถึง ความรักและความเอ็นดู ความปรารถนาจะให้อื่นเป็นสุข เป็นข้อหนึ่งในพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^{๓๔}

พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑/ยุคิ) ได้ให้ความหมายของคำว่า “เมตตา” หมายถึง ความรัก ความปรารถนาให้เขามีความสุข แม้ไม่ตรีจิตคิดจะให้สัตว์ทั้งปวงเป็นสุขทั่วหน้า (ข้อ ๕ ในบารมี ๑๐ ข้อ ๑ ในพรหมวิหาร ๔ และข้อ ๒ ในอารักขกรรมฐาน ๔)^{๓๕}

สมเด็จพระญาณสังวรฯ ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้เป็นสุข คือ มุ่งหมายหรือมุ่งหวังให้เป็นสุขทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ไม่ใช่จะให้ผู้ใดผู้หนึ่งเท่านั้นเป็นสุข ต้องให้สุขแก่ผู้ทุกฝ่าย^{๓๖}

พุทธทาสภิกขุ ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความเป็นมิตรอันแท้จริง อันบริสุทธิ์ ไม่ใช่เป็นมิตรเพื่อประโยชน์ทางวัตถุ ไม่ใช่การมรรณ จึงเรียกว่า เมตตา นอกจากนี้ เมตตา ยังหมายถึง ความรักอย่างบริสุทธิ์ ไม่ได้หวังผลทางวัตถุ ทางการมรรณ เป็นเครื่องตอบแทน^{๓๗}

พระธรรมสังฆปุราจารย์ (หลวงพ่อดุริย ฐิตธมฺโม) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมตตา – มิตร – ไม่ตรี คำทั้งสามนี้ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ

เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เป็นสุข

มิตร หมายถึง ผู้มีเมตตาปรารถนาสุขประโยชน์ต่อกัน

ไม่ตรี หมายถึง ความมีเมตตาปรารถนาดีต่อกัน

^{๓๔}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ๕๖๕.

^{๓๕}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑/ยุคิ), หน้า ๓๒๔.

^{๓๖}สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, เมตตาทาน การให้ที่มีผลเป็นความสุขอย่างยิ่ง, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา ศูนย์หนังสือพระพุทธศาสนา, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

^{๓๗}พุทธทาสภิกขุ (พระธรรมโกศาจารย์), เมตตาทาน การให้ที่มีผลเป็นความสุขอย่างยิ่ง, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา ศูนย์หนังสือพระพุทธศาสนา, ๒๕๕๓), หน้า ๔๖.

นอกจากนี้ พระธรรมสิงหบุราจารย์ยังได้กล่าวว่า เมตตาจิตไม่ได้ให้ความสุขเฉพาะบุคคล แต่ให้ความสุขแก่ชนส่วนรวมตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป^{๓๔}

มิตซูโอะ คเวสโก ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมตตากรุณา หมายถึง ปรารถนาให้เขามีความสุขความเจริญ และความสงสารคิดช่วยให้เขาพ้นทุกข์^{๓๕}

พระสุจิตะ (Venerable Sujiva). ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความมีไมตรี ความเป็นมิตร และการมีความรักให้กับผู้อื่น นอกจากนี้ ความเมตตาเกิดขึ้นจากจิตใจของตนเองที่จะแผ่ความรัก ความเป็นมิตรให้ผู้อื่น โดยไม่มีความเห็นแก่ตัว และโดยความบริสุทธิ์ใจ^{๓๖}

จากความหมายทั้งหมดที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความเป็นมิตรที่ดีด้วยความบริสุทธิ์ใจ มีความปรารถนาให้ทั้งตนเองและผู้อื่นเป็นสุข ปราศจากความทุกข์ พร้อมให้อภัยกับทุกคน และความเมตตาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากจิตใจโดยไม่ได้อ้างถึงทำ

๒) ความสำคัญของความเมตตา

อภิญญ์ โปธิสถาน ได้นำเสนอถึงความสำคัญของการมีเมตตาไว้ว่า บุคคลที่เจริญเมตตาอยู่เป็นนิตย์ ย่อมได้รับคุณประโยชน์ คือ

- (๑) นอนหลับสบายอย่างเป็นสุข
- (๒) ขณะตื่นก็ใช้ชีวิตอยู่เป็นสุข ไม่ต้องเดือดร้อนใจ
- (๓) ไม่นอนหลับฝันร้าย
- (๔) เป็นที่รักใคร่พอใจของผู้อื่น
- (๕) เป็นที่รักใคร่พอใจของมนุษย
- (๖) เทวดาค้ำครอง
- (๗) ไฟ ยาพิษ อาวุธ ไม่กล้ากรายทำร้ายได้

^{๓๔}พระธรรมสิงหบุราจารย์ (หลวงพ่อจัญญ์ จิตฺตมฺโม), เมตตาทานการให้ที่มีผลเป็นความสุขอย่างยิ่ง, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา ศูนย์หนังสือพระพุทธศาสนา, ๒๕๕๓), หน้า ๕๑ – ๕๒.

^{๓๕}มิตซูโอะ คเวสโก, ความจริงเกี่ยวกับความรัก ความโกรธและความเมตตา เล่ม ๒, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๘๗.

^{๓๖}พระสุจิตะ (Venerable Sujiva Kota Tinggi), **Loving-kindness Meditation**, (Malaysia : Buddha Dharma Education Association Inc., 2000), p. 4.

- (๘) มีจิตเป็นสมาธิเร็ว
- (๙) มีหน้าตาผ่องใส ชื่นบาน
- (๑๐) ตายสงบ
- (๑๑) ยังไม่บรรลุนิพพาน ตายไปสู่พรหมโลก^{๑๑}

ว. วชิรเมธี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีความเมตตาว่า หากบุคคลผู้มีความเมตตาจากหัวใจอันบริสุทธิ์ต่อเพื่อนมนุษย์อย่างแท้จริงแล้ว จะส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้าผุดผาด มีความรู้สึกโปร่งเบา สงบเย็น จิตเป็นสมาธิ มีความคิดที่แหลมคม ไปที่ใดก็จะได้รับมิตรไมตรีตอบแทน^{๑๒}

สมเด็จพระญาณสังวรฯ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเมตตาไว้ว่า การที่บุคคลฝึกตนให้เป็นผู้มีความเมตตาจะได้รับผลประโยชน์ คือ

- (๑) ทำให้เป็นคนที่มีจิตใจอ่อนละมุน
- (๒) ช่วยทำให้สังคมทั้งภายในประเทศ และทั่วโลกสงบสุข ร่มเย็น
- (๓) ไม่มีการเบียดเบียนซึ่งกันและกัน
- (๔) เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลทั่วไป
- (๕) ช่วยให้จิตใจเยือกเย็น ไม่อาฆาตพยาบาท

บุคคลผู้ปรารถนาให้ตนเองมีจิตใจที่สูงขึ้น มีจิตใจที่ผ่องใส ไม่มีโทสะ ไม่มีความพยาบาท ไม่คิดอิจฉาริษยา ก็ควรที่จะอบรมให้ตนเป็นผู้มีเมตตาให้อยู่ในจิตใจเสมอไม่ให้พร่อง^{๑๓}

จากการศึกษาถึงความสำคัญของความเมตตา สรุปได้ว่า ความเมตตานี้ เมื่อบุคคลใดมีความเมตตาจะส่งผลให้เป็นผู้ที่เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลทั่วไป มีจิตใจที่เยือกเย็น ไม่เป็นผู้ที่คิดอาฆาตพยาบาท เป็นผู้ที่มีผิวพรรณผ่องใส ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็สงบสุข เมื่อละจากโลกนี้ไปแล้วก็ไปสู่สุคติภพ

^{๑๑} อภิญัตน์ โพธิ์สาน ดร., สุขวิถี มนุษย์ ชีวิต ความสุข, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม : หจก. อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๘ – ๓๙.

^{๑๒} ว. วชิรเมธี, ความจริงเกี่ยวกับความรัก ความโกรธและความเมตตา เล่ม ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๕๒) หน้า ๖๕ – ๖๖.

^{๑๓} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, รสแห่งความเมตตา ชุ่มเย็นยิ่งนัก, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๐), หน้า ๘ – ๑๕.

๓) ลักษณะของบุคคลที่มีความเมตตา

ประกาศรี สืออำไพ ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความเมตตา ไว้ดังนี้

(๑) แบ่งปันในสิ่งที่ตนมีอยู่จนเกินความจำเป็นอย่างเหมาะสมตามกำลังของตน

(๒) เสียสละในสิ่งที่ตนมีหรือผู้ที่จำเป็นกว่า แม้จะทำให้ตนขาดสิ่งนั้นไป

(๓) ช่วยเหลือเมื่อเห็นผู้อื่นประสบทุกข์ด้วยความเอื้อเฟื้อเกื้อกูล

(๔) ยินดีกับความสุข ความสำเร็จที่ผู้อื่นได้รับ

(๕) เห็นใจ ปลอบโยน ให้กำลังใจเมื่อเห็นผู้ทุกข์ทรมาน และหาทางช่วยเหลือเท่าที่จะพอช่วยเหลือได้

(๖) ให้อภัยผู้ที่ทำผิด ไม่ผูกอาฆาตพยาบาท

(๗) ไม่ขูขริศเอาจัดเอาเปรียบผู้อื่น

(๘) บำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ^{๔๔}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่มีความเมตตาไว้ว่า คนมีเมตตาจะลักษณะดังนี้

(๑) เป็นผู้ที่มิมีน้ำใจแก่ผู้อื่นอย่างใสสะอาด

(๒) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพอ่อนโยน

(๓) เป็นผู้ที่มีเสน่ห์ให้ชวนคบหา

(๔) เป็นผู้ที่มีร่าเริงมองโลกในแง่ดี^{๔๕}

จากการศึกษาคุณลักษณะของบุคคลที่มีความเมตตา สรุปได้ว่า บุคคลที่เต็มเปี่ยมด้วยความเมตตาจะมีคุณลักษณะ คือ รู้จักการแบ่งปัน ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเอื้อเฟื้อและเต็มใจ รู้จักการให้อภัย ไม่เอาจัดเอาเปรียบผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่อ่อนโยน สุภาพ มองโลกในแง่ดีชวนให้น่าคบหา และเป็นสิ่งที่จะต้องปลูกฝังให้มีในทุกคน

^{๔๔}ประกาศรี สืออำไพ, พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม, หน้า ๖๓.

^{๔๕}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), เมตตาทาน การให้ที่มีผลเป็นความสุขอย่างยิ่ง, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา ศูนย์หนังสือพระพุทธศาสนา, ๒๕๕๓), หน้า ๓๓ – ๓๕.

๒.๒.๔ ความกรุณา

๑) ความหมายของความกรุณา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่า กรุณา หมายถึง ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์^{๔๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของคำว่า กรุณา หมายถึง ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นมีทุกข์ คิดหาทางช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ของเขา^{๔๗}

พระภาสกร ฐิริวัฑฒโน ได้ให้ความหมายของคำว่า กรุณา หมายถึง กรุณาความ สงสาร ความปรารถนาให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของ ปวงสัตว์ ทั้งในตนเองและผู้อื่น ด้วยความที่มนุษย์และสัตว์ทั้งปวงล้วนอยู่ภายใต้กฎธรรมชาติแห่ง การกระทำและผลของการกระทำ คือ กฎแห่งกรรม^{๔๘}

ไสว มาลาทอง ได้ให้ความหมายของคำว่า กรุณา หมายถึง ความสงสารคิด ช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ไม่เดือดร้อน เป็นสภาพจิตที่เกิดต่อเนื่องจากความเมตตา เพราะความ เมตตาเป็นเพียงความรัก ความปรารถนาดีที่อยากให้พ้นทุกข์ยังไม่ได้กระทำการช่วยเหลือ ดังนั้นเมื่อ มีเมตตาแล้วก็ต้องมีความกรุณาลงมือช่วยเหลือด้วยความรักความสงสาร ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง^{๔๙}

สุมาลี วงศ์ษา ได้ให้ความหมายของคำว่า กรุณา หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ เกี่ยวกับการแสดงความช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข และช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ตามความสามารถของ ตน^{๕๐}

^{๔๖}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ๓๐ – ๓๑.

^{๔๗}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ – เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑ / ยุติ), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๔), หน้า ๓.

^{๔๘}พระภาสกร ฐิริวัฑฒโน (ภาวิไล), ปฏิกิจสมุปปาทสำหรับคนรุ่นใหม่, (เชียงใหม่ : นันทพันธ์ พริน ตั้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๓๑.

^{๔๙}ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๕๑), หน้า ๒.

^{๕๐}สุมาลี วงศ์ษา, “การศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความเมตตากรุณาของนักเรียนช่วงชั้นที่ ๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐), หน้า ๔๐.

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายของคำว่า กรุณา หมายถึง การช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์เมื่อผู้ได้บังคับบัญชา หรือพนักงานเคือครือนก็ลงไปช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เช่น ช่วยด้านการเงิน ช่วยด้านสวัสดิการให้เบิกจ่ายได้รวดเร็ว ไปเยี่ยมเมื่อลูกน้องหรือพ่อแม่ของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาเจ็บป่วย เป็นต้น^{๕๑}

สรุปได้ว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร ประารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ไม่เคือครือน รู้จักการให้อภัยซึ่งกันและกัน รู้จักการแบ่งปันตามความสามารถของตน รวมถึงการใส่ใจที่ปลดเปลื้องความทุกข์ยาก ความเคือครือนของทั้งคนและสัตว์ทั้งปวง ในอันที่จะรับรู้ความเคือครือนแทนคนอื่น ดังเหมือนความทุกข์ของตนเอง

๒) ความสำคัญของความกรุณา

พระสัทธมมโชติกะ ฐัมมาจริยะ ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ความกรุณา ไว้ว่า เมื่อเห็นสัตว์ทั้งหลายได้รับความลำบาก จิตใจของคนคิมิคุณธรรมจริยธรรม คนมีศีลธรรมก็เกิดความห่วงใวหนึ่งคูดอยู่ไม่ได้ หรืออีกนัยหนึ่ง บุคคลนั้นยอมช่วยเหลือผู้ที่ได้รับความลำบากให้ได้รับความสุข หรือพ้นจากความยากลำบากนั้น^{๕๒}

ชนิกา ตูจินดา ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ความกรุณา ไว้ว่า ความสงสาร ความปรานีปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความสงสารนี้ไม่หวังผลตอบแทน สงเคราะห์สรรพสัตว์ที่มีความทุกข์ให้หมดทุกข์ตามกำลังกาย กำลังปัญญา กำลังทรัพย์^{๕๓}

พระปสนุโนภิกขุ ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ความกรุณา ไว้ว่า มนุษย์ประสบกับความเคือครือนซึ่งเป็นสิ่งที่คนทั่ว ๆ ไปไม่ปรารถนา เมื่อมนุษย์มีความทุกข์ ความเคือครือนในด้านปัจจัย ๔ หรือเครื่องอุปโภคบริโภค ก็เกิดความสงสารและมีความพยายามหาทางที่จะบรรเทาความทุกข์ของเพื่อนมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นเกิดความทุกข์ในทางร่างกาย หรือความทุกข์ทางจิตใจ มีความตั้งใจที่จะพยายามช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ ยังได้เห็นคนในเวลาทีคนอื่นประสบกับความทุกข์ ก็พยายามที่จะบรรเทาความทุกข์นั้น มีความเอื้อเฟื้อพร้อมที่จะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ได้รับความเคือครือน^{๕๔}

^{๕๑}สมคิด บางโม, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๕๓.

^{๕๒}พระสัทธมมโชติกะ ฐัมมาจริยะ, **ปรมัตถโชติคปฏิจสงมุปาททีปนี**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗.

^{๕๓}ชนิกา ตูจินดา, **คู่มือเลี้ยงลูก**, (กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗.

^{๕๔}พระปสนุโนภิกขุ, **ลัทธิธรรมที่อยูในใจ**, (กรุงเทพมหานคร : ห.ศ.น. วิบูลย์การพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๕.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ความกรุณา ไว้ว่า ความสงสารเห็นใจปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารเห็นใจ และคิดหาทางช่วยให้พ้นทุกข์ ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น เช่น เห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารัก เดินมา ก็มีจิตเมตตาต่อเด็ก เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกก็มีจิตกรุณาต่อเด็ก^{๕๕}

ธนวรรณ สกุลชัยพฤกษ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ความกรุณา ไว้ว่า ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่า ความทุกข์มี ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ทุกข์โดยสภาวะ หรือทุกข์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย ๑ และทุกข์จร หรือทุกข์ทางใจ อันเป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกร่างกาย^{๕๖}

สรุปได้ว่า ความกรุณา มีความสำคัญคือ เป็นความสงสาร ความปรานี ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยที่ไม่หวังผลตอบแทน เช่นเดียวกับการสงเคราะห์สรรพสัตว์ที่มีความทุกข์ ให้หมดทุกข์ ตามกำลังกาย กำลังสติปัญญาและกำลังทรัพย์ เมื่อเห็นสัตว์ทั้งหลายได้รับความทุกข์ ก็เกิดความหวั่นไหวหนึ่งใจอยู่ไม่ได้ ต้องหาทางช่วยเหลือ

๓) ลักษณะของบุคคลที่มีความกรุณา

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความกรุณาว่า เป็นบุคคลที่มีความสงสาร หวั่นไหวใจปรารถนาจะช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความทุกข์ทรมานจากความเจ็บป่วย ในขณะนั้นหยุดเพ่งพินิจความดีงามของเพื่อนร่วมงานเป็นการชั่วคราว แต่หันไปให้ความสนใจต่อความเจ็บป่วยของเพื่อนร่วมงานเพื่อดูแลกันในยามเจ็บไข้ หรือคู่ครองต้องไม่ทอดทิ้งกันในยามจนและยามเจ็บ ที่สำคัญก็คือ คู่ครองต้องยื่นหยัดเคียงข้างช่วยประคับประคองให้อีกฝ่ายหนึ่งผ่านพ้นปัญหา และอุปสรรคไปได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” มีทุกข์ร่วมทุกข์ด้วยกรุณา มีสุขร่วมสุขด้วยเมตตา^{๕๗}

^{๕๕} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑), หน้า ๔๑.

^{๕๖} ธนวรรณ สกุลชัยพฤกษ์, **ธรรมะกับการใช้ชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘.

^{๕๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๓๐.

พระเทพบัณฑิต ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความกรุณาว่า เป็นบุคคลที่มีความสงสาร ต้องการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ปราศจากที่จะช่วยเหลือเพื่อให้พ้นจากความทุกข์ บางทีอาจช่วยเหลือในด้านความรู้ บางทีอาจช่วยเหลือในด้านอามิสสิ่งของต่าง ๆ แล้วแต่ความเหมาะสมในการช่วยเหลือ กรุณาช่วยเหลือเกื้อกูลหวังจะให้พ้นทุกข์ แต่ว่าการช่วยเหลือคนอื่นช่วยให้เป็นถ้าช่วยไม่เป็นก็ไม่เกิดประโยชน์ โดยต้องช่วยเหลือคนอื่นโดยวิธีที่คนอื่นช่วยเหลือตัวเองได้^{๕๘}

พระสัทธัมมโชติกะ ฐัมมาจริยะ ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความกรุณาว่า เป็นบุคคลที่มีลักษณะที่กาย วาจา ใจ เป็นไปในอันที่จะบำบัดทุกข์ของผู้อื่นให้ปราศจากไป มีการอดกลั้นนิ่งดูดยออยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของผู้อื่น และอยากช่วย มีการไม่เบียดเบียนผู้อื่น เป็นอาการปรากฏแก่ผู้ที่ทำการพิจารณากรุณา มีการพิจารณาเห็นบุคคลที่ตกอยู่ในความทุกข์ไร้ที่พึ่ง เป็นเหตุไฉไลมีความสงบลงแห่งโทสะในอันที่จะเบียดเบียนสัตว์ เป็นความสมบูรณ์แห่งกรุณา^{๕๙}

กนกวรรณ วิวัฒน์ธนศิษฐ์ ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความกรุณาว่า จะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

๑. ไม่ฆ่า ไม่ข่มเหง รังแก ตลอดจนทำร้ายด้วยลักษณะต่าง ๆ ต่อมมนุษย์และสัตว์
๒. เสียสละทรัพย์สินส่วนตนให้กับผู้ที่ขาดแคลน และมีความจำเป็นกว่า
๓. ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
๔. มีการทางกาย วาจา ที่แสดงต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ
๕. ไม่ข่มขู่ ดูหมิ่น เสียสติ พุดจาด้วยความกร้าวโกรธเคียดแค้น^{๖๐}

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีความกรุณา จะเป็นผู้ที่มีความสงสารปราศจากที่จะให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ ไม่ว่าจะเป็นบุตร หลาน หรือคนในบังคับบัญชา ตลอดจนทั้งศัตรูและสรรพสัตว์ทั่ว ๆ ไป ที่ต้องประสบกับความทุกข์ครอบงำ ทั้งที่เป็นทุกข์โดยธรรมชาติ และทุกข์ในสังสารวัฏ เป็นบุคคลที่ชอบช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ด้านอารมณ์ ด้านจิตใจและสังคม บางครั้ง

^{๕๘}พระเทพบัณฑิต, กตัญญูทศเวทีเป็นร่มโพธิ์ร่มไทรของโลก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕.

^{๕๙}พระสัทธัมมโชติกะ ฐัมมาจริยะ, ปรมัตถโชติกปฎิจจสมุปบาทที่ปนิ, หน้า ๑๗.

^{๖๐}กนกวรรณ วิวัฒน์ธนศิษฐ์, “การศึกษาองค์ประกอบคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ สังกัดกรุงเทพมหานคร”, ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (วัดผลการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ), หน้า ๓๑ – ๓๒.

อาจช่วยเหลือแบ่งปันในด้านทรัพย์สิน มีการแสดงออกทางกาย วาจา ที่แสดงต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ มีใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่นด้วยความเต็มใจ และต้องอยู่ในความสามารถของตน

๒.๒.๕ ด้านความมูทิตา

๑) ความหมายของความมูทิตา

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่า มูทิตา หมายถึง ความมีจิตพลอยยินดีในลาภยศสรรเสริญสุขของผู้อื่น^{๖๑}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของคำว่า มูทิตา หมายถึง ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป^{๖๒}

พระภาสกร ฐิริวัฑฒโน ได้ให้ความหมายของคำว่า มูทิตา หมายถึง ความพลอยยินดีเมื่อตนเองและผู้อื่นรวมถึงสัตว์อื่นประกอบกรรมดี มีจิตผ่องใส บันเทิง และได้รับผลเป็นความสุขอันเนื่องมาจากความดีที่เขาได้เคยประกอบไว้ กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงอยู่ในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป^{๖๓}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้ให้ความหมายของคำว่า มูทิตา หมายถึง ความเป็นผู้มีความยินดีพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คือ เมื่อผู้อื่นได้รับความสำเร็จ มีความสุขความเจริญก้าวหน้า ก็พลอยชื่นชมยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นได้รับ ไม่มีความอิจฉาริษยาในความสำเร็จของผู้อื่น ด้วยการพูดแสดงความยินดีบ้าง ส่งบัตรอวยพรไปแสดงความยินดีบ้าง มอบของขวัญมอบกระเช้า ดอกไม้แสดงความยินดีบ้าง เป็นต้น^{๖๔}

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายของคำว่า มูทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เมื่อพนักงานได้ดีเจริญก้าวหน้า ก็ยินดีด้วย เช่น ลูกน้องได้เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือนหลายขั้น หรือได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือได้ปริญญาบัตรสูงขึ้นก็ยินดีด้วยความจริงใจไม่ใช่อิจฉาริษยา^{๖๕}

^{๖๑}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ๘๖๕.

^{๖๒}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ – เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑ / ยุติ), หน้า ๑๖.

^{๖๓}พระภาสกร ฐิริวัฑฒโน (ภาวิไล), ปฏิจ্ঞสมุปปาทสำหรับคนรุ่นใหม่, หน้า ๓๓.

^{๖๔}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ : อธิบายศัพท์และความหมาย คำวัดที่ชาวพุทธควรรู้, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑.

^{๖๕}สมคิด บางโม, จริยธรรมทางธุรกิจ, หน้า ๕๔.

ไสว มาลาทอง ได้ให้ความหมายของคำว่า มุทิตา หมายถึง ความชื่นบาน พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อน ไม่ว่าจะพ้นทุกข์นั้นจะเกิดจากความเมตตา กรุณาของตนหรือผู้อื่น มุทิตาจึงเป็นหลักธรรมที่แสดงให้เห็นบุคลิกของคนใจกว้าง ไม่คับแคบ นับเป็นความดีอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักกีฬาเมื่อแข่งขันกีฬา และฝ่ายตรงข้ามมีชัยชนะ ผู้มีมุทิตา ย่อมไม่เดือดดาล เข้าลักษณะจีแพ้วชนะดี หรือกีฬาแพ้นคนไม่แพ้ แต่ผู้มีมุทิตาจะต้องรู้แพ้รู้ชนะ รู้ภัย ทำใจได้ ยอมรับความพ่ายแพ้ และฝึกปรือฝีมือสำหรับการแข่งขันครั้งต่อไป และมีน้ำใจแสดงความยินดีกับฝ่ายที่ชนะโดยไม่มีความอิจฉาริษยา หรือกลั่นแกล้ง คุณธรรมข้อนี้ยังหมายความว่า การให้การสนับสนุนแก่ผู้สร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย^{๖๖}

สรุปได้ว่า มุทิตา หมายถึง ความเบิกบาน พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือมีความเจริญก้าวหน้า พลอยชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่นก็มีจิตใจแช่มชื่นแจ่มใสเบิกบาน โดยบริสุทธิ์ใจ ด้วยความจริงใจก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย ไม่ใช่อิจฉาริษยาผู้อื่น มุทิตา จึงเป็นหลักธรรมที่แสดงให้เห็นบุคลิกของคนใจกว้าง

๒) ความสำคัญของความมุทิตา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมุทิตาว่า มุทิตาเป็น ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน แสดงความยินดีต่อเพื่อนร่วมงานด้วย อาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ และให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้อื่น หรือเพื่อนร่วมงานได้ดีมีความสุข เจริญอกงามยิ่ง ๆ ขึ้นไป^{๖๗}

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมุทิตาว่า ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนา ความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาตาบดแต่เปิด โอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคน ร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้อง จะรับรู้ความริษยานั้น และจะไม่ทุ่มเททำงาน^{๖๘}

^{๖๖}ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม, หน้า ๑๒.

^{๖๗}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), งานเพื่อความสุขและแก่นสารของชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๕๐), หน้า ๑๑.

^{๖๘}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, หน้า ๔๑ – ๔๒.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมูทิตาว่า การเป็นคนไม่ริษยา ขอมรับในความดีและความสำเร็จของคนอื่น แสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของคนอื่นได้ด้วยความเต็มใจ มูทิตาจึงเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ และเป็นหลักที่ผู้ใหญ่พึงประพฤติเมื่อเกิดขึ้นแล้วก็จะกำจัดความไม่ยินดี ความอิจฉาริษยาลงได้^{๖๕}

พระสัทธัมมโชติกะ ฐัมมาจริยะ ได้กล่าวถึงความสำคัญของมูทิตาว่า เป็นความรื่นเริงบันเทิงใจในความสุขความสมบูรณ์ของผู้อื่น จิตใจหาได้มีการยึดถือหรืออยากโอ้อวดต่อผู้อื่นแต่อย่างใด มีแต่ความเบิกบานแจ่มใสอันเป็นตัวมหากุศล^{๖๖}

พระปสนุโนภิกขุ ได้กล่าวถึงความสำคัญของมูทิตาว่า เป็นความยินดีในการได้ดีของคนอื่น เมื่อเห็นคนอื่นได้ดีก็เกิดความยินดี อันนี้เป็นคุณธรรมที่จะชำระจิตใจให้ปราศจากความอิจฉาริษยา คือมีความยินดีพอใจ มีจิตเป็นกุศล มีความยินดีในการเป็นสุขหรือการได้ดีของผู้อื่น ไม่คิดอิจฉาหรือริษยาคนอื่น^{๖๗}

สรุปได้ว่า มูทิตา มีความสำคัญคือ เป็นความรู้สึกลอยยินดี ชื่นชมเมื่อผู้อื่น หรือผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี อยู่ดีมีสุข พลอยยินดีในความเจริญก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงาน มูทิตาเป็นคุณธรรมที่ทำลายความริษยาในใจของผู้บริหาร จิตใจหาได้มีการยึดถือหรืออยากได้อวดต่อผู้อื่นแต่อย่างใด และไม่กีดกันเพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำงานแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๓) ลักษณะของบุคคลที่มีความมูทิตา

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีมูทิตาไว้ว่า เป็นบุคคลที่พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข เวลาที่เพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในชีวิต ก็จะแสดงความยินดีอย่างจริงใจด้วยมูทิตา ไม่อิจฉาริษยากันเองเพราะมองเห็นความสำเร็จของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นความสำเร็จของส่วนรวม ต่างฝ่ายต่างเป็นกำลังใจให้กันและกัน เดินหน้าไปสู่ความสำเร็จจนสามารถพูดได้อย่างเต็มปากว่า เบื้องหลังความสำเร็จทุกครั้งต้องมีเพื่อนร่วมงานหรือคนอื่น ๆ เป็นกำลังใจให้เสมอ^{๖๘}

^{๖๕}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ : อธิบายศัพท์และความหมาย คำว่าที่ชาวพุทธควรรู้, หน้า ๔๑.

^{๖๖}พระสัทธัมมโชติกะ ฐัมมาจริยะ, ปรมัตถโชติกปฏิจจนสมุปาทปิปนี, หน้า ๗.

^{๖๗}พระปสนุโนภิกขุ, ลัทธิธรรมที่อยู่ในใจ, หน้า ๑๕.

^{๖๘}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๓๘.

พระเทพบัณฑิต ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีมูทิตาไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความบันเทิงใจในคุณความดี มีทรัพย์ มีบิรารและความสุขของผู้อื่น มีใจที่ไม่อิจฉาริษยาในความดี ทรัพย์และบิรารของผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีอาการปรากฏแก่ผู้ทำการพิจารณา มูทิตา เป็นเหตุใกล้ความสงบจากความไม่พอใจในสมบัติของผู้อื่น^{๓๓}

ชนิกา ผู้จินดา ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีมูทิตาไว้ว่า บุคคลที่มีลักษณะของมูทิตา จะเป็นบุคคลที่มีจิตใจอ่อนโยน ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา คิดอยู่เสมอว่าถ้าคนทั้งโลกมีความโชคดีด้วยทรัพย์ มีปัญญาเฉลียวฉลาดเหมือนกันหมดทุกคนแล้ว โลกนี้จะเต็มไปด้วยความสุขสงบ ปราศจากอันตรายทั้งปวง คิดยินดีพลอยยินดีโดยอารมณ์ไม่ทำเพื่อหวังผลตอบแทน การแสดงออกถึงความยินดีในด้านมูทิตา คือ ไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น^{๓๔}

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีลักษณะของมูทิตา คือ จะเป็นผู้ที่ชื่นชมยินดีกับผู้อื่นด้วยความจริงใจ เมื่อผู้อื่นได้ดี ประสบความสำเร็จโดยบริสุทธิ์ใจ ไม่คิดอิจฉาริษยา ไม่กลั่นแกล้งเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาได้ดี ไม่พูดถึงเพื่อนร่วมงานในทางเสียหาย รู้จักทำจิตใจให้ไม่ขุ่นมัวด้วยอำนาจแห่งการถือตัว และเห็นความสำเร็จของผู้อื่นเป็นความสำเร็จของส่วนรวม

๒.๒.๖ ด้านอุเบกขา

๑) ความหมายของอุเบกขา

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่า อุเบกขา หมายถึง ความเที่ยงธรรม ความวางตัวเป็นกลาง ความวางใจเฉยอยู่^{๓๕}

สมเด็จพระญาณสังวร (สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก) ได้ให้ความหมายของคำว่า อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง การวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย จึงไม่หวั่นไหวด้วยความยินดีหรือยินร้าย หวั่นไหวเพราะความยินดีแม้มากย่อมเป็นเหตุให้ฟุ้ง หวั่นไหวเพราะความยินร้ายแม้มากย่อมเป็นเหตุให้เครียด อุเบกขาจึงเป็นธรรมโอสถเครื่องรักษาโรคทางจิตทั้งสอง คือ โรคฟุ้งและโรคเครียด^{๓๖}

^{๓๓} พระเทพบัณฑิต, กตัญญูกถเวทีปเป็นร่มโพธิ์ร่มไทรของโลก, หน้า ๒๕.

^{๓๔} ชนิกา ผู้จินดา, คู่มือเลี้ยงลูก, หน้า ๗.

^{๓๕} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ๑๓๘๕.

^{๓๖} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, รสแห่งความเมตตา ขุ่มเย็นยิ่งนัก, หน้า ๒ – ๓.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของคำว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมอง ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ ผู้รับผิดชอบตนได้ดีแล้วควรได้รับผลความดีอันสมกับความรับผิดชอบของตน^{๗๗}

พระภาสกร ฐิริวัฑฒโน ได้ให้ความหมายของคำว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตอันเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจ^{๗๘}

สุชาติ เผือกสกนธ์ ได้ให้ความหมายของคำว่า อุเบกขา หมายถึง ความเที่ยงธรรม ความวางตัวเป็นกลาง ความวางใจเฉยอยู่ จะทำอะไรก็ได้แต่จะต้องกระทำด้วยความเป็นกลาง ปราศจากอคติทั้งปวง กระทำอย่างมีสติ มีปัญญา มีสัมมาทิฐิ คือ ความรู้ว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูก^{๗๙}

แก้ว ชิตตะขพบ ได้ให้ความหมายของคำว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ การวางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สามารถ เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะมนุษย์ทุกคนรับผิดชอบตนได้ดี มนุษย์ทุกคนสมควรรับผิดชอบตนเองหรือและได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน^{๘๐}

^{๗๗}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์** (ชำระ – เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑ / ยุติ), หน้า ๑๖.

^{๗๘}พระภาสกร ฐิริวัฑฒโน (ภาวิไล), **ปฏิจจนูปาทสำหรับคนรุ่นใหม่**, หน้า ๓๑.

^{๗๙}สุชาติ เผือกสกนธ์, **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ผู้จัดการรายวัน), หน้า, ๑๓.

^{๘๐}แก้ว ชิตตะขพบ, **คู่มือพุทธศาสนิกชน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๔.

สุภาพร พิศาลบุตร ได้ให้ความหมายของคำว่า อุเบกขา หมายถึง การรู้จักวางเฉย หรือการวางใจเป็นกลางปราศจากอคติ เช่น เมื่อทราบว่าเพื่อนสอบตกก็ไม่ควรแสดงความดีใจหรือเสียใจเพราะเพื่อนคนนั้นทำตัวเอง ถ้าเพื่อนมีความขยันก็คงไม่สอบตก ดังนั้นจึงควรช่วยเหลือเพื่อน โดยการทวนวิชาให้ หรือให้คำแนะนำในการเรียน เป็นต้น^{๘๑}

สรุปได้ว่า อุเบกขา หมายถึง ความเที่ยงธรรม ความมีใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง เข้าข้าง การปราศจากอคติ มีความยุติธรรม มีจิตใจเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง ไม่จะด้วยความรัก หรือเพราะความชัง กล่าวคือ ในการตัดสินใจเรื่องใด ๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญโดยใช้สติปัญญา ประกอบด้วยเหตุผลอย่างถูกต้อง พิจารณาถึงข้อเท็จจริงและตั้งอยู่บนหลักของคุณธรรม

๒) ความสำคัญของอุเบกขา

สมเด็จพระญาณสังวร (สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ อุเบกขา ไว้ว่า อุเบกขาที่เป็นอุเบกขาเวทนาที่ทุกคนมีอยู่เป็นประจำ เมื่อไม่กำหนดให้รู้จักก็เป็นอุเบกขาที่เรียกว่า ไม่ประกอบด้วยปัญญา เป็นอุเบกขาที่เป็นไปตามธรรมชาติธรรมดา ส่วนอุเบกขาที่เป็นพรหมวิหารนี้ เป็นความวางเฉยที่ประกอบด้วยปัญญา และก็ควรจะทราบว่าความมุ่งหมายของอุเบกขาในพรหมวิหารนี้ มุ่งถึงอุเบกขาในสัตว์บุคคล มีสัตว์บุคคลเป็นอารมณ์ เช่นเดียวกับเมตตา กรุณา มุทิตา ก็เป็นไปในสัตว์บุคคล แต่อาการที่เป็นอุเบกขาที่พระพุทธเจ้าตรัสสอนไว้ ให้เจริญอุเบกขาพรหมวิหาร คือให้พิจารณาว่า สัตว์บุคคลนั้น ๆ โดยเจาะจงหรือว่าสัตว์บุคคลทั้งปวงโดยไม่เจาะจง^{๘๒}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ อุเบกขา ไว้ว่า อุเบกขานั้นเป็นการปล่อยวาง เป็นเรื่องการทำ “จิต” ส่วนการทำงานต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ นั้น เป็นเรื่องการทำ “กิจ” ในเมื่อสิ่งทั้งหลายทั้งปวงไม่เที่ยง แปรเปลี่ยนเป็นนิจ ในแง่จิตใจเราจึงควรปล่อยวาง ไม่ยึดมั่นในสิ่งทั้งปวง แต่ขณะเดียวกันอะไรที่สมควรทำเราต้องรีบทำ ไม่เฉื่อยและเฉื่อยเนือย เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียตามมา การทำกิจนั้นบางทีท่านก็เรียกว่าความไม่ประมาท ความไม่ประมาทกับการปล่อยวางเป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กัน ขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ แม้อาภักิริยาภายนอกทำงานด้วยความขยันขันแข็ง แต่ภายในใจไม่ได้ยึดมั่นถือมั่นว่าเป็นของเรา พร้อมอยู่เสมอที่จะเผชิญกับความผันผวน พร้อมที่จะเจอความล้มเหลว เพราะรู้ว่าเหตุปัจจัยต่างๆ มีมากมายที่เรา

^{๘๑}สุภาพร พิศาลบุตร, การพัฒนานุคคลและฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : วิ เอ พรีเมียม, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕๒.

^{๘๒}สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, รสแห่งความเมตตา ชุ่มเย็นยิ่งนัก, หน้า ๒๐.

ควบคุมไม่ได้ เวลาทำงานก็ไม่ได้ยึดมั่นถือมั่นว่านี่มันเป็นงานของเรา ใครจะมาแต่ต้องหรือ
วิพากษ์วิจารณ์ไม่ได้ เวลาทำอะไรก็ไม่ได้ยึดมั่นถือมั่นว่าผลต้องออกมาอย่างนั้นอย่างนั้น ถ้าไม่
ออกมาตามที่หวัง ฉันทโมโห ฉันทโกรธ ฉันทอึดอัด ผิดหวัง ทำที่เช่นนี้จะทำให้เป็นทุกข์ได้ง่าย^{๘๓}

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ อุเบกขา
ไว้ว่า เปรียบเสมือนเสาที่ปักอยู่บนดิน คือ สติ หากสภาพของดินเป็นดินเหนียว มิใช่ดินโคลนเลน
และเสานั้นถูกปักไว้ในดินลึกเพียงพอ ถึงแม้ว่า จะมีมนุษย์ สัตว์ใด หรือ สิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น แรงลม
กระแสน้ำ มาโยกคลอน สัมผัสกระทบกระทั่งด้วยความแรงมากเพียงใดก็ตาม เสานั้นก็จะไม่โอน
เอียง โยกคลอนไปได้ หรือ คนโตน้ำ ที่ถูกวางไว้บนพื้นที่แข็งแกร่ง ถึงแม้ว่า จะมีการเคลื่อนไหว
ของคน สัตว์ ยวดยานพาหนะผ่านไปมาอย่างไรก็ตาม พื้นที่ยืนรองรับคนโตน้ำนั้นก็มิได้สั่นสะเทือน
ทั้งคนโท และน้ำที่บรรจุอยู่ในคนโตนั้นก็จะอยู่ในสภาพสงบนิ่ง สิ่งสกปรกที่ตกเป็นตะกอนอยู่ก็จะ
ไม่ฟุ้งกระจายขึ้นมา ดังคำพังเพยโบราณที่ว่า "ทำตนเป็นไม้หลักปักขี้ควาย" เป็นข้อความเปรียบ
เปรยเมื่อหมายถึง ท่านผู้ใหญ่ที่มีความลำเอียง ไม่เป็นตัวของตัวเอง เพราะขาดพลังสติ หรือมีไม่
เพียงพอที่จะคอยกำกับดูแล ฝ่าเดือยให้จิตระลึกลับ ไตร่ตรอง รู้เท่าทันด้วยใจเป็นกลาง คือ เป็น
อุเบกขาว่า เรื่องใดชอบ หรือไม่ชอบ ไม่ถูก หรือไม่ควร ด้วยเหตุผล^{๘๔}

สุชาติ เผือกสกนธ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของ อุเบกขา ไว้ว่า อุเบกขาเป็นพลัง
สำคัญที่จะคอยกำจุนจิตให้บังเกิดความเป็นกลาง อยู่ในสภาพที่ไม่หวั่นไหว โยกสั่นคลอนคล้อยไป
กับอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่ผ่านทวารทั้ง ๖ ทวารหนึ่งทวารใด หรือหลายทวารเข้ามากระทบกับจิต
คือ พลังจากสติ ผู้ใหญ่ที่มีความลำเอียงไม่เป็นตัวของตัวเอง เพราะขาดความเป็นกลาง การพัฒนาฝึก
จิตให้เป็นอุเบกขาได้จนเป็นนิสัย จิตของผู้นั้นย่อมมีความบริสุทธิ์สะอาด เป็นกุศล จิตที่สงบนิ่ง
สามารถระงับยับยั้งดับกิเลสราคะทั้งปวง คือ ความโกรธ ความพยาบาท ความโลภและความหลง
ได้^{๘๕}

^{๘๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ปล่อยวางอย่างรับผิดชอบ*, (กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ, หน้า ๑๓.

^{๘๔} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*, หน้า ๔๓ – ๔๔.

^{๘๕} สุชาติ เผือกสกนธ์, *ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*, หน้า, ๑๗

สรุปได้ว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การฝึกตนให้เป็นผู้รู้จักวางเฉย เป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง การเป็นผู้บริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้เท่าทันผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารต้องฝึกการวางเฉยโดยใช้ปัญญาประกอบ และสำคัญอย่างยิ่งคือ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักอุเบกขาเป็นหลักธรรมสำคัญในการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดสัมพันธอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในการที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

๓) คุณลักษณะของบุคคลที่มีอุเบกขา

สมเด็จพระญาณสังวร (สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีอุเบกขา ไว้ว่า ผู้มีอุเบกขาในใจจริงนั้น การแสดงออกภายนอกเหมือนไม่มีอุเบกขาได้ เพราะผู้ที่มีอุเบกขานั้นไม่หมายถึงว่า จะต้องไม่รับรู้ในคุณในโทษของสิ่งภายนอก ผู้มีอุเบกขาย่อมรู้ดีว่าปฏิบัติอย่างไรเป็นคุณ ปฏิบัติอย่างไรเป็นโทษ บางทีการวางเฉยทางกายวาจาเหมือนกับใจที่วางเฉยอยู่ด้วยความสงบ ก็อาจเป็นคุณ บางทีก็อาจเป็นโทษ ฉะนั้นเมื่อการวางเฉยภายนอกจะเป็นโทษ ผู้มีพรหมวิหารธรรมข้ออุเบกขาพิจารณาเห็น แล้ว ก็ ย่อมต้องแสดงออกตามความเหมาะสมควร รักษาไว้ อย่างหวงแหนที่สุดเพียงอย่างเดียว คือใจที่เป็นอุเบกขา ไม่หวั่นไหว วูบวาบขึ้นลงไปตามการแสดงออกภายนอก^{๘๖}

พระเทพบัณฑิต ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีอุเบกขา ไว้ว่า เป็นผู้ที่ไม่เหยียบย่ำซ้ำเติมในเมื่อคนอื่นถึงความวิบัติ รู้จักวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้าง ไม่ถือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะตัดสินเอาตามความถูกต้องเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงความพอใจของใครทั้งสิ้น ถูกเป็นถูกผิดเป็นผิด เป็นตุลาการที่เที่ยงธรรมแก่ทุกคนเสมอกัน อันเป็นคุณธรรมพื้นฐานของผู้บริหารเลขที่เดียว^{๘๗}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีอุเบกขา ไว้ว่า การที่เป็นคนมีใจเป็นกลาง วางเฉยต่อสภาวะอันไม่น่าพอใจของคนอื่น เมื่อผู้นำและผู้ตามมีความแตกต่างกันทั้งด้านการศึกษา สังคมและวัฒนธรรม ทั้งสองฝ่ายต้องยอมรับความแตกต่างกันด้วยอุเบกขา คือ ยอมปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเป็นตัวของตัวเองบ้าง โดยไม่มีการก้าวท้าวแทรกแซงจนเกินไป การฝึกมองข้ามข้อบกพร่องของกันและกันก็เป็นอุเบกขาอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ทนอยู่ด้วยกันได้^{๘๘}

^{๘๖} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, รสแห่งความเมตตา ชุ่มเย็น ยิ่งนัก, หน้า ๑๖.

^{๘๗} พระเทพบัณฑิต, กตัญญูทศเวทีเป็นร่วมโพธิ์ร่มไทรของโลก, หน้า ๒๕.

^{๘๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๓๕.

พระสัทธัมมโชติกะ ฐัมมาจริยะ ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีอุเบกขา ไว้ว่า เป็นผู้ที่มีการเป็นไปอย่างกลางในสัตว์ทั้งหลาย มองดูสัตว์ทั้งหลายด้วยความเสมอกัน วางเฉยต่อสัตว์ทั้งหลาย โดยมีจิตใจที่ปราศจากอาการทั้ง ๓ คือ ไม่น้อมไปในความปรารถนาดี ในการที่จะบำบัดทุกข์ ในการชื่นชมยินดีในความสุขของสัตว์ทั้งหลายแต่อย่างใด พิจารณาสัตว์ทั้งหลายพอประมาณด้วยการที่ไม่รักไม่ชัง คือ การสละความวุ่นวายที่เนื่องด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และมีสภาพเข้าถึงความเป็นกลาง การวางเฉยต่อสัตว์ทั้งหลาย^{๘๙}

สุชาติ เพื่อกสกันธ ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีอุเบกขา ไว้ว่า บุคคลทุกคนจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของอุเบกขาประจำในจิตใจของตน ไม่ว่าจะเป็นบิดา มารดา ครู อาจารย์ หัวหน้าครอบครัว และนักปกครองทั้งหลาย และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้อุเบกขานั้นแข็งแกร่งอยู่เสมอ บุคคลที่จะขาดอุเบกขา เพราะมีอคติ คือ ความลำเอียงอยู่ในใจ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ลำเอียงเพราะความรัก ลำเอียงเพราะความโลภ ลำเอียงเพราะโกรธ และลำเอียงเพราะความหลง ความหลง รวมถึงลำเอียงเพราะความกลัว^{๙๐}

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีคุณลักษณะของอุเบกขา คือ มีลักษณะมีใจเป็นกลาง สามารถวางเฉยต่อสภาวะอันไม่น่าพอใจทั้งของตนเองและผู้อื่น ไม่ยินดียินร้าย ไม่เสียใจเมื่อมีความทุกข์ หรือเมื่อเห็นผู้อื่นเป็นทุกข์ ไม่มีความลำเอียง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่ซ้ำเติมผู้อื่นเมื่อผู้อื่นถึงแก่ความวิบัติ เพราะจะทำให้ผู้อื่นเสียกำลังใจ เพราะผู้ที่ทำความดีแต่ไม่ได้รับการยกย่องเท่าที่ควรจะทำให้เสียกำลังใจ วางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีจิตใจที่เที่ยงธรรม ไม่เอนเอียง การเป็นผู้บริหารจะต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน

๒.๓ การบริหารงานตามหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ มีนักวิชาการและนักการศาสนา ได้นำเสนอไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมมานำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ การวางแผน

ศรีโพธิ์ วุฒิกัตร์ ได้นำเสนอถึงการวางแผนในการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกับหลักธรรม ไว้ว่า ในการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการรวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานของ

^{๘๙} พระสัทธัมมโชติกะ ฐัมมาจริยะ, *ปรมัตถโชติกปฏิจกสมุปปาทปิณี*, หน้า ๓ – ๘.

^{๙๐} สุชาติ เพื่อกสกันธ, *ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*, หน้า, ๑๗ – ๑๘.

องค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารขององค์กร และการจัดทำวิธีหรือแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ดังนี้

๑) เมตตา การวางแผนงานนั้นถ้าประกอบไปด้วยความเมตตาแล้ว แผนงานนั้นจะออกมาเพื่อประโยชน์แก่ทุกคนในองค์กร ไม่มีการวางแผนงานเพื่อให้โทษแก่ผู้ใด และเป็นไปเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

๒) กรุณา ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้จริงไม่ใช่ นโยบายที่เกิดจากความต้องของสมาชิกและผู้บริหารองค์กรอย่างไม่มีความขอบเขตจำกัดหรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในองค์กรจะกระทำได้ ซึ่งถือว่าการกำหนดนโยบายที่ไร้ซึ่งความกรุณา

๓) มุทิตา ผู้บริหารจะต้องใช้มุทิตา คือความยินดีอย่างจริงใจ เมื่อมีการมอบหมายงานให้หน่วยงานใดไปวางแผนทำงาน หรือปฏิบัติงานแล้วประสบความสำเร็จ

๔) อุเบกขา ภายหลังจากจัดทำนโยบายและแผนงานแล้วผู้บริหารองค์กรต้องทำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติให้ได้อย่างจริงจังเนื่องจากมีองค์กรเป็นจำนวนมากที่จัดทำนโยบายและแผนงานแล้วไม่ได้ทำตามนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้ง ๆ ที่ได้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นจำนวนมากในการจัดสัมมนา กำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมานั้นจึงเป็นหน้าที่สำนึกของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องกระทำให้นโยบายและแผนงานได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง ไม่เป็นการวางอุเบกขาแบบผิดวิธี^{๕๐}

๒.๓.๒ การจัดองค์กร

ศุภชัย เมืองรัก ได้นำเสนอถึงการจัดองค์กรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไว้ดังนี้ การนำหลักธรรมมาใช้ในการจัดการองค์กรนั้นสามารถกระทำได้อย่างดี การวิเคราะห์การจัดการครั้งนี้จึงใช้องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ สัมพันธ์กับระบบการจัดการกระบวนการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางอันประกอบด้วยการจัดการกระบวนการ ๖ ระบบ ได้แก่ ๑. ระบบการนำองค์กร ๒. การทำแผนกลยุทธ์ ๓. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔. การจัดการสารสนเทศและความรู้ ๕. การจัดการทรัพยากรบุคคล และ ๖. การจัดการกระบวนการงาน ดังนั้นจึงสามารถประยุกต์ได้ดังนี้

^{๕๐}ศรีโพธิ์ วุฒิศักดิ์, นโยบายและการวางแผนองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์ปริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๒๓.

๑) เมตตา แนวคิด คือ ความรักความเมตตาในคุณค่าของบุคลากร เป็นพื้นฐาน การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ระบุถึงเป้าหมาย ต้องแสดงให้เห็นถึงความรักต่อองค์กรเป็นส่วนรวม มีการสร้างค่านิยมหลักองค์กร คือ HEART ย่อมาจากคำ ๕ คำ ได้แก่ Honour /Excel /Agile /Respect/Teamwork เป็นการสร้างหลักคิดของบุคลากรให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ตาม วิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ภายใต้ฐานคิดเรื่อง ความรักเมตตา โดยเริ่มจาก H = การมุ่งมั่นสร้างชื่อเสียง เกียรติยศแก่องค์กร คือความรักองค์กร E = การทำงานสู่ความเป็นเลิศ คือความรักในงานที่ทำ A = การเน้นที่นวัตกรรมและเรียนรู้สู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือความรักในการพัฒนาการให้บริการ ที่ดีกว่าเดิม R = การให้เกียรติซึ่งกันและกันทั้งคนในองค์กรและชุมชนคือความรักที่มีต่อคนในและ นอกองค์กร T = การทำงานเป็นทีมด้วยการชี้แนะกระตุ้นให้กำลังใจ คือความรักที่มีต่อผู้ร่วมงาน

๒) กรุณา ผู้บริหารจะต้องจัดการองค์กร วางผังองค์กร รวมถึงจัดสวัสดิการต่าง ๆ แต่บุคลากรด้วยความกรุณา มิใช่แบ่งแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความต้องการของตนเอง

๓) มุทิตา ผู้บริหารต้องมีการนำครอบครัวของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานที่ได้รับรางวัล หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งต่าง ๆ หรือในโอกาสอัน เหมาะสม เพื่อให้พนักงานและครอบครัวได้รับรู้ถึงการดำเนินงานขององค์กร

๔) อุเบกขา ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการจัดสวัสดิการ และการดูแลความ ปลอดภัย ดูแลความเจริญก้าวหน้าให้กับพนักงานในองค์กรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีการปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ กฎระเบียบขององค์กรอย่างตรงไปตรงมา เมื่อมีพนักงานกระทำผิด ก็ต้อง ดำเนินการไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่วางไว้ด้วยใจเป็นกลาง ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว นี่คือหลักของความ อุเบกขา^{๕๒}

๒.๓.๓ การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน

ดิเรก ถิรกุล ได้นำเสนอถึงการจัดการบริหารงานบุคคล กับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไว้ ว่า พรหมวิหาร ๔ อันประกอบด้วย เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข กรุณา ความปรารถนาให้ ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา การรู้จักวางเฉย เป็นแนวทางคำสอนที่สร้าง ความคิดในเชิงบวกที่ทรงพลัง เพราะเป็นการเริ่มต้นคิดที่ออกจากตัวเรา และจัดการสิ่งที่มากระทบ ได้จากการวางความคิด วางมุมมองของเราให้อยู่ในแนวทางที่ถูกที่ควร ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลว่า หลัก พรหมวิหาร ๔ คือ แนวทางที่จะช่วยให้การบริหารจัดการบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรให้เป็นไป อย่างบรรลุผล ดังนี้

^{๕๒}ศุภชัย เมืองรัก, พรหมวิหาร ๔ กับการจัดการองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : Productivity 15, ๒๕๕๑), หน้า ๗ – ๑๐.

๑) เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข เพราะความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ ดังนั้นผู้บริหารมีความเมตตาอย่างน้อยเพียงใดต่อการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กร เป็นต้นว่า ผู้บริหารรู้สึกหรือปฏิบัติต่อผู้ที่มาสมัครงาน หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรในระดับเดียวกัน แต่มีการศึกษาที่ต่ำกว่า เป็นอย่างไร ผู้บริหารมีปฏิกิริยาอย่างไร เมื่อทราบว่าองค์กรกำลังรับวิศวกรที่มาจากประเทศที่มีชายแดนติดกับประเทศไทยเข้ามาทำงาน เป็นต้น

๒) กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกาย ผู้บริหารเป็นผู้มีความกรุณาอย่างน้อยเพียงใดต่อบุคลากรในองค์กร เป็นต้นว่าคนในองค์กรรู้สึกหรือปฏิบัติอย่างไรต่อเพื่อนพนักงานที่พิการ ที่องค์กรรับเข้ามาตามโครงการให้โอกาสคนพิการเข้ามาทำงาน หรือคนในองค์กรมีปฏิกิริยาอย่างไรเมื่อทราบว่าเพื่อนพนักงานในองค์กรคนหนึ่งได้รับเชื้อเอชไอวี และต้องหยุดพักรักษาตัว เป็นต้น

๓) มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุขหรือมีความสุขใจก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ผู้บริหารมีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใจริษยา เมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน ซึ่งการมีมุทิตาจะเกี่ยวข้องถึงความหลากหลายในองค์กรที่เกี่ยวกับการศึกษา ถิ่นที่อยู่อาศัย อาชีพการทำงาน หรือประสบการณ์ในอดีต เป็นต้นว่า เพื่อนร่วมงานมีการแสดงออกอย่างไร เมื่อทราบว่าพนักงานคนนี้ได้ศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาเอก หรือคนในองค์กรมีปฏิกิริยาอย่างไร เมื่อทราบว่าแม่บ้านที่ทำความสะอาดได้รับเงินก้อนใหญ่จากการถูกรางวัลลอตเตอรี่รางวัลที่ ๑ เป็นต้น

๔) อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ธรรมชาติที่เป็นอยู่อย่างไรก็เป็นอย่างนั้น มองทุกอย่างที่เกิดขึ้นอย่างเข้าใจปราศจากอคติ มองด้วยความเข้าใจว่าใครทำอะไรไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ ไม่มีความคิดในลักษณะซ้ำเติมผู้อื่น ซึ่งการมีอุเบกขาก็จะเกี่ยวข้องถึงความหลากหลายในองค์กรที่เกี่ยวกับเรื่องที่จะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น วิถีชีวิต วัฒนธรรม ความเชื่อทางศาสนา ความเชื่อในทางการเมือง ภาษาที่ใช้สื่อสาร คำถามที่เป็นการท้าทายว่า คนในองค์กรมีอุเบกขามากน้อยเพียงใด เป็นต้นว่า หัวหน้างานมีปฏิกิริยาหรือจัดการอย่างไร เมื่อทราบว่าพนักงานคนหนึ่งในฝ่ายของตนจะต้องสวดมนต์วันละ 5 เวลาตามความเชื่อทางศาสนาของพนักงานคนดังกล่าว หรือเพื่อนร่วมงานมีปฏิกิริยาอย่างไร

หากเห็นว่ามีพนักงานใหม่เข้ามาแล้วพูดภาษาอังกฤษด้วยสำเนียงแปลกๆ ไปจากที่สำเนียงที่คนในองค์กรคุ้นเคยกัน เป็นต้น^{๕๓}

๒.๓.๔ การประสานงานและการรายงาน

สถาบันดำรงราชานุภาพ ได้นำเสนอถึงการประสานงานตามหลักธรรมไว้ดังนี้ การประสานงานเกิดจากความต้องการที่จะให้งานที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ โดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะเวลาเดียวกัน ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตามข้อกำหนดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงานโดยก่อนการประสานงานควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลรับอย่างไรเพราะหากไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็อาจจะประสานงานไปผิดจากที่ควรจะเป็น ซึ่งโดยทั่วไปจะประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกราบรื่นไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง แต่ในการประสานงานในแต่ละครั้ง หรือในแต่ละกรณีประสานงานโดยวัตถุประสงค์เฉพาะ โดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ดังนี้

๑) เมตตา การประสานที่ดีและเป็นไปด้วยความเมตตา จะมีลักษณะ คือ เพื่อขอความช่วยเหลือ และเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี ขจัดความขัดแย้งในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร

๒) กรุณา การประสานที่ดีและเป็นไปด้วยความกรุณา จะมีลักษณะ คือ มีการอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิคและระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

๓) มุทิตา การประสานที่ดีและเป็นไปด้วยหลักมุทิตา จะมีลักษณะ คือ สามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกันตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้

๔) อุเบกขา การประสานที่ดีและเป็นไปด้วยหลักมุทิตา จะมีลักษณะ คือ เมื่อมีการประสานงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว เกิดความผิดพลาดขึ้น ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ เมื่อมีการแก้ไขปรับปรุงแล้ว แต่เหตุการณ์นั้นยังเกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักอุเบกขา ปล่อยให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์เพื่อหาทางแก้ไข และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก^{๕๔}

^{๕๓}ศิริก ถือกกล้า, การบริหารความหลากหลายของคนในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สามมิตร, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘ – ๓๑.

^{๕๔}สถาบันดำรงราชานุภาพ, เทคนิคการประสานงานตามหลักธรรม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๓), หน้า ๒ – ๓.

สรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์กร ต้องทราบว่า ตนเองจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอะไร และหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนา ซึ่งได้ใช้ในการบริหารบ้านเมือง บริหารหน่วยงานองค์กร ตลอดจนการบริหารตนเอง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารศูนย์ฝึกอบรม แต่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำความเข้าใจในหลักธรรมให้ท่องแท้ เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒.๔ พรหมวิหาร ๔ กับการบริหารงานศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา

๒.๔.๑ พรหมวิหาร ๔ กับการบริหารงานศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน เพื่อครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะมีคุณธรรมในด้านอื่น ๆ มากมาย แต่หากขาดซึ่งพรหมวิหารการแสดงออกต่าง ๆ ก็จะเป็นการฝืนกระทำ แต่ถ้ามีพรหมวิหารหรือธรรมของผู้เป็นใหญ่แล้วการกระทำต่าง ๆ จะออกมาจากภายในจิตใจ ดังต่อไปนี้^{๕๕}

๑. เมตตา ได้แก่ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ผู้บริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงานถ้าพบส่วนเสียในตัวเอง นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้ เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น

๒. กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรมนักบริหารต้องมีความสงสาร เห็นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังปัญหาของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตก เรามีจิตกรุณาเขา

๓. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาไม่คิดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้ ดังคำ

^{๕๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๕๔ – ๕๖.

กลอนที่ว่า “อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยา แม้เกลือบิทยิบหนึ่งน้อยด้วยราคา ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล”

๔. อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั่นคือ มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือผู้บริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน ผู้บริหารที่ไม่รู้เท่าทันผู้ร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี ผู้บริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อที่ทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง ผู้บริหารก็มองดูพวกเขาเฉย ๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัล ก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องลงไปห้ามทัพทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม ผู้บริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

วิชัย รัตนศิริวิชัย ได้นำเสนอถึงการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน ไว้ดังนี้ คำว่า “หัวหน้า” ต้องมีความเมตตาและความกรุณาต่อลูกน้องด้วยการใส่ใจในการดูแล “ลูกน้อง” เสมือนหนึ่งสมาชิกในครอบครัว เพราะคำว่า “ลูกน้อง” มาจากคำว่า “ลูก” และคำว่า “น้อง” จึงต้องมีเมตตาต่อ “ลูกน้อง” ไม่ใช่ใช้แค้นงานเท่านั้น เพื่อให้ “ลูกน้อง” มีความสุขกับการทำงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะการทำงานที่ดีจะต้องประกอบด้วย ๓ H คือ

๑. Head คือ คิดปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. Hand คือ ลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ได้คิดไว้

๓. Heart คือ ทำงานด้วยหัวใจ ซึ่งเป็นหัวใจที่ต้องหล่อเลี้ยงด้วยความรัก คือ รักงานที่ทำ และรักที่จะทำงานให้ดี

หัวหน้าจึงควรมีความกรุณาต่อ “ลูกน้อง” ด้วยการไม่ทำให้ “ลูกน้อง” ต้องทุกข์ใจกับการที่ต้องทำงานกับ “หัวหน้า” ที่ไม่มีความกรุณา เช่น เป็นคนเกรี้ยวกราด มีอารมณ์ฉุนเฉียว คาดว่ากล่าวโดยไม่รับฟังเหตุผล พุดจาคุถูกเหยียดหยาม ทำให้ได้รับความอับอายต่อหน้าธารกำนัล ใช้วาจาหยาบคาย ใช้วาจายกตนข่มท่าน ใช้อำนาจข่มเหงจิตใจ มีจิตพิฆาตเป็นอาวุธประจำกาย รับประทานใด ๆ กับผู้อื่นว่าจะทำงานแล้วเสร็จได้ในเวลาจำกัดโดยที่ “ลูกน้อง” เป็นผู้รับผิดชอบแต่ “หัวหน้า” ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบ ฯลฯ นอกจากนี้ยังควรมีมุทิตาจิตกับ “ลูกน้อง” ด้วยการยินดีกับความสำเร็จของลูกน้อง และส่งเสริม “ลูกน้อง” ให้ก้าวหน้าโดยไม่อคติ และไม่อิจฉาโดยเกรงว่า “ลูกน้อง” จะได้ดีกว่าตนเอง ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด เพราะหาก “ลูกน้อง” ไม่สามารถทำงานได้ดีอย่างผู้ที่ “หัวหน้า” ผู้ที่เป็น “หัวหน้า” ก็ไม่อาจจะก้าวหน้าไปกว่าที่เป็นอยู่ เพราะ “ลูกน้อง” ไม่สามารถที่จะก้าวขึ้นมาแทนที่ “หัวหน้า” เพื่อให้ “หัวหน้า” ได้ก้าวต่อไป และสุดท้ายต้องมียุเบกขา กับ “ลูกน้อง” เมื่อลูกน้องประสบกับอุปสรรคในการทำงานใด ๆ จะให้ความช่วยเหลือให้ผ่านพ้นอุปสรรคไปได้

ไม่ซ้ำเติมด้วยการลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม ลงโทษโดยไร้เหตุผล หรือลงโทษเพราะมีอำนาจอยู่ในมือ^{๕๖}

ดริก ถือกกล้า ได้นำเสนอถึงการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาปรับใช้ในการบริหารงานองค์กรไว้ดังนี้ ในเบื้องต้นจะต้องปรับหลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อตรวจสอบระดับความพร้อมขององค์กร โดยการตั้งคำถามกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยแนวทางดังนี้^{๕๗}

๑. ตรวจสอบระดับความพร้อมขององค์กรด้วย “เมตตา” เมื่อองค์กรมีความหลากหลายของคนในองค์กรที่แตกต่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางชนชั้น ทางสถานภาพทางสังคม ทางการศึกษา ทางเพศหรือทางชาติพันธุ์ สิ่งที่ต้องมีในใจอย่างแรกคือ ความเมตตา เพราะความเมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข เพราะความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ คำถามที่เป็นการท้าทายว่า คนในองค์กรมีความเมตตาอย่างน้อยเพียงใดต่อความหลากหลายของคนในองค์กร เป็นต้นว่า สิ่งที่คุณในองค์กรรู้สึกหรือปฏิบัติต่อเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน แต่มีการศึกษาที่ต่ำกว่า เป็นอย่างไร หรือคนในองค์กรมีปฏิกริยาอย่างไร เมื่อทราบว่าองค์กรกำลังรับวิศากรที่มาจากประเทศที่มีชายแดนติดกับประเทศไทยเข้ามาทำงาน

๒. ตรวจสอบระดับความพร้อมขององค์กรด้วย “กรุณา” คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งเข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย หรือทุกข์ทางใจ เช่น เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ ซึ่งความกรุณาเกี่ยวข้องถึงความหลากหลายในองค์กรที่เกี่ยวกับ ความพิการ ความบกพร่องทางร่างกาย ความสวนความงานบุคลิกภาพ การสื่อสาร คำถามที่เป็นการท้าทายว่า คนในองค์กรมีความกรุณาอย่างน้อยเพียงใดต่อความหลากหลายของคนในองค์กร เป็นต้นว่า คนในองค์กรรู้สึกหรือปฏิบัติอย่างไรต่อเพื่อนพนักงานที่พิการ ที่องค์กรรับเข้ามาตามโครงการให้โอกาสคนพิการเข้ามาทำงาน หรือคนในองค์กรมีปฏิกริยาอย่างไรเมื่อทราบว่าเพื่อนพนักงานในองค์กรคนหนึ่งได้รับเชื้อเอชไอวี และต้องหยุดพักรักษาตัว

๓. ตรวจสอบระดับความพร้อมขององค์กรด้วย “มุทิตา” คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “ดี” ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึง

^{๕๖}วิชัย รัตนศิริวนิชย์, พรหมวิหาร ๔ กับการบริหารงานในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็นพีซี เซฟตี้ แอนด์ เอ็นไวรอนเมนทอล เซอร์วิส จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕ – ๓๑.

^{๕๗}ดริก ถือกกล้า, เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid. การบริหารคน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วังอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๗๑ – ๗๔.

หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใจริษยา เมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน ซึ่งการมีมูทิตาจะเกี่ยวข้องถึงความหลากหลายในองค์กรที่เกี่ยวกับ การศึกษา ถิ่นที่อยู่อาศัย อาชีพการงาน หรือประสบการณ์ในอดีต คำถามที่เป็นการท้าทายว่า คนในองค์กรมีมูทิตามากน้อยเพียงใดต่อความหลากหลายของคนในองค์กร เป็นต้นว่า เพื่อนร่วมงานมีการแสดงออกอย่างไร เมื่อทราบว่ามิพนักงานคนนี้ได้ศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาเอก คนในองค์กรมีปฏิริยาอย่างไร เมื่อทราบว่าแม่บ้านที่ทำความสะอาดได้รับเงินก้อนใหญ่จากการถูกรางวัลลอตเตอรี่รางวัลที่ ๓

๔. ตรวจสอบระดับความพร้อมขององค์กรด้วย “อุเบกขา” คือ การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ธรรมชาติที่เป็นอยู่อย่างใดก็เป็นอย่างนั้น มองทุกอย่างที่เกิดขึ้นอย่างเข้าใจปราศจากอคติ มองด้วยความเข้าใจว่าใครทำอะไรสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ ไม่มีความคิดในลักษณะซ้ำเติมผู้อื่น ซึ่งการมีอุเบกขาจะเกี่ยวข้องถึงความหลากหลายในองค์กรที่เกี่ยวกับเรื่องที่จะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น วิถีชีวิต วัฒนธรรม ความเชื่อทางศาสนา ความเชื่อในทางการเมือง ภาษาที่ใช้สื่อสาร คำถามที่เป็นการท้าทายว่า คนในองค์กรมีอุเบกขามากน้อยเพียงใด เป็นต้นว่า หัวหน้างานมีปฏิริยาหรือจัดการอย่างไร เมื่อทราบว่ามิพนักงานคนหนึ่งฝ่ายของตนจะต้องสวดมนต์วันละ 5 เวลาตามความเชื่อทางศาสนาของพนักงานคนดังกล่าว หรือเพื่อนร่วมงานมีปฏิริยาอย่างไร หากเห็นว่ามีพนักงานใหม่เข้ามาแล้วพูดภาษาอังกฤษด้วยสำเนียงแปลกๆ ไปจากที่สำเนียงที่คนในองค์กรคุ้นเคยกัน

การดำเนินการหลังทราบระดับความพร้อมเมื่อองค์กรได้ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ เข้าไปตรวจสอบความพร้อมขององค์กรด้วยแนวทางการตั้งคำถามข้างต้นแล้ว ผลที่ออกมาจะเป็นทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบ โดยหากเป็นเชิงบวก ก็มั่นใจว่าการปรับใช้กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลายของคนในองค์กร มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จสูง แต่หากผลออกมาเป็นไปในเชิงลบ องค์กรควรจะต้องมีการณรงค์ส่งเสริมหรือปลูกฝังให้เกิดค่านิยมพรหมวิหาร ๔ ในองค์กร ด้วยกระบวนการหรือวิธีการต่างๆ ควบคู่กับการปรับใช้การบริหารจัดการความหลากหลายของคนในองค์กร

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารว่า ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการทำงานมาก โดยเฉพาะกับหัวหน้า ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาควรพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรักความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข

๒. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกห่วงใย เมื่อเห็นผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน และหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มีความ ปิติยินดี กับความสุขของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการและกฎเกณฑ์ หัวหน้าควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายเพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป^{๕๘}

พระปลัดคำภา สิมบิลา ได้กล่าวถึงการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการ บริหารงานไว้อย่างน่าสนใจว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมา ปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตให้สงบ ให้พัฒนาให้ประเสริฐ ขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๔ ด้านคือ

๑. ด้าน เมตตา คือ การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็น ความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน อันเป็นความคิดที่มีต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

๒. ด้าน กรุณา คือการแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือ ผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และ ต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

๓. ด้าน มุทิตา คือ การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็น ผู้อื่นได้ดี อันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะ นึกเห็นแก่ตัว

๔. ด้าน อุเบกขา คือ การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง^{๕๙}

^{๕๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), งานเพื่อความสุขและแก่นสารของชีวิต, หน้า ๑๔๘ – ๑๔๙.

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จะเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม ดำเนินการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม ทำให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีความสุข เพราะคุณธรรม ๔ อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารงาน สนับสนุนให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สมประสงค์ นอกจากนี้ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วยเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี ผู้บริหารที่ปฏิบัติตามหลักของพรหมวิหาร ๔ จะเป็นผู้ที่ ๑) เป็นคนใจกว้างขวาง เอื้อเฟื้อ ไม่ก่อพิษแพร่ภัยแก่ใคร ๒) บุคลิกน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม และ ๓) มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตผาสุกในทุกที่

๒.๔.๒ ประวัติความเป็นมาของศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ

๑. ประวัติความเป็นมา

ในสมัยที่ยังใช้กฎหมายลักษณะอาญา ร.ศ. ๑๒๗ การปฏิบัติต่อเด็กที่กระทำความผิดตามกฎหมาย ศาลได้แต่พิเคราะห์ถึงความรู้สึกผิดชอบของเด็กประกอบกับลักษณะ ของความผิดที่เด็กได้กระทำลง แล้วกำหนดโทษไปตามความเหมาะสมกับความผิด และความรู้สึกผิดชอบของเด็ก ส่วนการควบคุมเด็กที่กระทำความผิด ในปี พ.ศ. ๒๔๕๐ ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนคัดค้านดานขึ้นที่เกาะสีชัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยให้อยู่ในความดูแลของกรมตำรวจ โรงเรียนดังกล่าวเป็นสถานที่ควบคุมเด็กที่กระทำความผิดซึ่งมีอายุระหว่าง ๑๐ – ๑๖ ปี ไว้ให้การแก้ไขเปลี่ยนแปลงอุปนิสัย ส่วนที่เสียหายและปลูกฝังนิสัยที่ดี ต่อมาได้โอนกิจการโรงเรียนคัดค้านดานให้อยู่ในการดูแลของกรมราชทัณฑ์

ในปี พ.ศ. ๒๔๗๘ ได้ตราพระราชบัญญัติประถมศึกษา โดยมีบทบัญญัติให้ศาลมีอำนาจสั่งให้เด็กที่มีอายุในเขตบังคับ (อายุไม่ครบ ๑๕ ปี) ที่ไม่ได้ไปเรียนอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยปราศจากเหตุผลอันสมควรไปไว้ในโรงเรียนฝึกอาชีพ และต่อมาได้ตราพระราชบัญญัติ ราชทัณฑ์ พ.ศ. ๒๔๗๕ และพระราชบัญญัติจัดการฝึกและอบรมเด็กบางจำพวก พ.ศ. ๒๔๗๕ ขึ้นใช้บังคับ โดยได้มีบทบัญญัติวางวิธีปฏิบัติต่อนักโทษและต่อเด็กที่ต้องคำพิพากษาให้หนัก ไปในทางฝึกอบรม ไม่ใช่การทำโทษเช่นแต่ก่อน กรมราชทัณฑ์จึงได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกอาชีพ สำหรับเด็กที่

^{๕๕} พระปลัดคำภา สิมบิศา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๕.

กระทำผิดที่มีอายุยังไม่ครบ ๑๘ ปี และแยกควบคุมผู้ต้องโทษครั้งแรกที่มีอายุต่ำกว่า ๒๕ ปี ไว้เป็นพิเศษ โดยเปลี่ยนชื่อโรงเรียนดัดสันดานเป็นโรงเรียนฝึกอาชีพ พร้อมกับ ย้ายจากเกาะสีชัง มาตั้งอยู่ที่ตำบลเกาะใหญ่ อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ส่วนผู้ต้องโทษครั้งแรกที่มีอายุต่ำกว่า ๒๕ ปี ได้จัดตั้งเป็นทัณฑสถานวัยหนุ่ม ต่อมากรมราชทัณฑ์ ได้โอนกิจการโรงเรียนฝึกอาชีพไปให้กรมประชาสงเคราะห์ดำเนินการตาม พระราชบัญญัติ จัดการฝึกและอบรมเด็กบางจำพวก (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๐๑ ซึ่งกรมประชาสงเคราะห์ ได้รับเด็ก ไว้ฝึกอบรม ณ เยาวชนสถาน บ้านห้วยโป่ง จังหวัดระยอง ส่วนทัณฑสถานวัยหนุ่มยังคงอยู่กับ กรมราชทัณฑ์

พระราชบัญญัติควบคุมเด็กและนักเรียน พ.ศ. ๒๔๘๑ ได้มีบทบัญญัติให้ กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงมหาดไทย เป็นเจ้าหน้าที่จัดการกับเด็กนักเรียนและเด็กอนาถาที่ ประพฤติตนไม่สมควร แก้วและให้ศาลมีอำนาจสั่งถอนอำนาจปกครองบิดามารดาหรือผู้ปกครอง เด็กที่ใช้อำนาจปกครอง โดยมีขอบเสียบางส่วนหรือทั้งหมดได้ และตั้งเจ้าหน้าที่ให้เป็นผู้ปกครอง แทนกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดให้มีสารวัตรนักเรียนออกทำการตรวจตราดูแลความประพฤติของ เด็กนักเรียนในกรุงเทพมหานคร ส่วนกรมประชาสงเคราะห์ได้จัดตั้งสถานสงเคราะห์เป็นที่ให้การ เลี้ยงดูและอบรมขึ้น เช่น สถานสงเคราะห์เด็กอ่อน โรงเรียนชาติสงเคราะห์ โรงเรียน ประชาสงเคราะห์ วิทยาลัยพินุลประชาสรรค์ เยาวชนสถานทุ่งมหาเมฆ และเยาวชนสถานบางละมุง จังหวัดชลบุรี

รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของเด็กที่กระทำผิดมาโดยตลอด และเห็นว่าบทบัญญัติ ของกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องยังมีข้อบกพร่องและมีอุปสรรคอยู่หลายประการ ทั้งกฎหมายที่บัญญัติไว้ก็ เฉพาะสำหรับการ ปฏิบัติต่อเด็กหลังจากศาลมีคำพิพากษาหรือมีคำสั่งแล้ว ส่วนวิธีปฏิบัติต่อเด็กใน ระหว่างที่ถูกจับกุมและ ระหว่างการพิจารณาคดีไม่มีกฎหมายบัญญัติวิธีการไว้ เด็กจึงได้รับการ ปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้ใหญ่กระทำ ความผิดซึ่งเป็นการไม่เหมาะสมและมีผลเสียหายแก่เด็ก จึงได้ตรา พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลคดีเด็กและ เยาวชน พ.ศ. ๒๔๙๔ และพระราชบัญญัติวิธีพิจารณาคดีเด็ก และเยาวชน พ.ศ. ๒๔๙๔ กระทรวงยุติธรรม จึงได้จัดตั้งศาลคดีเด็กและเยาวชน กลาง กับสถาน พินิจและคุ้มครองเด็กกลางขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๔๙๕ โดยมี ที่ทำการชั่วคราว อยู่ที่อาคารศาลแขวงพระนครใต้ (เดิม) ตำบลตลาดน้อย อำเภอสัมพันธวงศ์ จังหวัดพระนคร ส่วน อาคารที่ทำการถาวรได้ก่อสร้างขึ้นในที่ดินราชพัสดุใกล้ ศาลเจ้าพ่อหลักเมือง ด้านถนนราชินี จัดทำ สัญญาจ้างก่อสร้างอาคารดังกล่าว เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๔๙๕ เป็นเงินทั้งสิ้น ๑,๓๓๐,๐๐๐ บาท กำหนดเวลาก่อสร้าง ๓๐๐ วัน

การเปิดทำการศาลคดีเด็กและเยาวชน กับสถานพินิจและคุ้มครองเด็ก เมื่อวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๔๙๕ นับเป็นการเริ่มต้นแห่งระบบการแก้ไขเยียวยาเด็กและเยาวชนที่ถูกต้องเหมาะสม โดยแยกปฏิบัติต่อเด็กและ เยาวชนที่กระทำความผิดออกจากกระบวนการยุติธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ทั้งกฎหมายได้บัญญัติให้มีการสืบเสาะ และพินิจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ภาวะแห่งจิต และสิ่งแวดล้อมทั้งปวงไปพร้อมกับการสอบสวน ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการกระทำความผิด ซึ่งจะทำให้ศาลได้ทราบถึงสาเหตุแห่งการกระทำความผิดก่อน แล้วจึงใช้มาตรการแก้ไขเด็กและเยาวชนด้วยวิธีการที่เหมาะสมเป็นรายบุคคล ต่อมากระทรวงยุติธรรม ได้เสนอปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลคดีเด็กและเยาวชน พ.ศ. ๒๔๙๔ และพระราชบัญญัติ วิธีพิจารณาคดีเด็กและเยาวชน พ.ศ. ๒๔๙๔ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งต่อมาได้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้ง ศาลคดีเด็กและเยาวชน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๐๖ และพระราชบัญญัติวิธีพิจารณาคดีเด็กและเยาวชน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๐๕ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๐๗

รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของสถาบันครอบครัว และเห็นว่าครอบครัวมีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาคดีเด็กและเยาวชน เพื่อพิทักษ์และคุ้มครองสวัสดิภาพของครอบครัว เช่นเดียวกับสวัสดิภาพ ของเด็กและเยาวชน จึงได้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัว และวิธีพิจารณาคดีเยาวชน และครอบครัว พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๓๕ โดยกฎหมายดังกล่าวได้เพิ่ม บทบัญญัติให้มีอำนาจในการพิจารณาพิพากษาคดีครอบครัว ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดสากลที่ถือว่าครอบครัว เป็นพื้นฐานอันสำคัญของชุมชน การดำรงอยู่ของครอบครัวหมายถึงการดำรงอยู่อย่างมั่นคงของสมาชิก ทุกคนในครอบครัว และปัญหาครอบครัวย่อมส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และสภาพจิตใจของทุกคนใน ครอบครัว รวมทั้งกฎหมายฉบับดังกล่าวได้ปรับเปลี่ยนชื่อของศาลคดีเด็กและเยาวชนกับสถานพินิจและ คุ้มครองเด็ก เป็นศาลเยาวชนและครอบครัวกับสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ซึ่งตามมาตรา ๒๓๕ บัญญัติให้ศาลยุติธรรมมีหน่วยธุรการของศาลยุติธรรมที่เป็นอิสระ จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๔๓ ขึ้น ซึ่งมีผลให้สถานพินิจและ คุ้มครองเด็กและเยาวชนซึ่งเดิมอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของศาลเยาวชนและครอบครัว มาอยู่ภายใต้ สังกัดของกระทรวงยุติธรรม ตามมาตรา ๓๖ ภายหลังจากสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมา สังกัดอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการ ใหม่ โดยได้มีการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ขึ้น มีผลทำให้สถานพินิจ และคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้รับการยกฐานะเป็นกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยให้มีอำนาจ หน้าที่และการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายแบ่ง

ส่วนราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๔๕

๒. วิสัยทัศน์

"เป็นองค์กรมาตรฐานที่เป็นผู้นำด้านการพิทักษ์ผู้เยาว์และคุ้มครองเด็กด้อยสังคม"

๓. พันธกิจ

๓.๑ พิตักษ์ผู้เยาว์เพื่อสวัสดิภาพและอนาคต

๓.๒ ยกระดับคุณภาพการดูแล แก้ไข บำบัดฟื้นฟู เด็กและเยาวชน

๓.๓ พัฒนาบุคลากรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ

๔. ภารกิจ

๔.๑ พิตักษ์คุ้มครองสิทธิและสวัสดิภาพเด็ก เยาวชน ผู้เยาว์และครอบครัวที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรม โดยส่งเสริมการใช้กระบวนการยุติธรรมทางเลือกและมาตรการอื่นๆ

๔.๒ ดำเนินการด้านคดี ด้านการป้องกัน บำบัด แก้ไข ฟื้นฟู พัฒนาและสงเคราะห์ และติดตามประเมินผล

๔.๓ ประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับชุมชน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนกระบวนการยุติธรรมและป้องกันการกระทำผิดของเด็กและเยาวชน

๔.๔ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนากฎหมาย รูปแบบและวิธีการปฏิบัติต่อเด็ก และเยาวชน

๔.๕ พัฒนาการบริหารจัดการและบุคลากรด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุพล เครือมะโนรมย์ ได้ทำการศึกษา “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า^{๑๑๑} ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองเชียงใหม่ พบว่า

^{๑๑๑}สุพล เครือมะโนรมย์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, หน้า ๖๘.

๑. ด้านเมตตา ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยที่พฤติกรรมที่แสดงออกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทำงานเต็มเวลาในการปฏิบัติหน้าที่

๒. ด้านกรุณา พนักงานครูเทศบาลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัยในยุคปัจจุบัน

๓. ด้านมุทิตา พนักงานครูเทศบาลต่างแสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ที่ระดับมาก โดยพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานที่ได้เลื่อนตำแหน่ง

๔. ด้านอุเบกขา พนักงานครูเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงออกสูงสุด คือ มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่

พระปลัดคำภา สิมบิลา ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผลการศึกษาพบว่า^{๑๑๑}

๑. ด้านเมตตา พบว่า ผู้บริหารมีความปรารถนาดีต่อครูและนักเรียนทุกคน นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่ขี้มั่นเข้มแข็งใส่ใจ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

๒. ด้านกรุณา พบว่า ผู้บริหารมีความยุติธรรม ขยัน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและงานที่มาก นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่เสียสละความสุขของตนเองเพื่อช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา

๓. ด้านมุทิตา พบว่า ผู้บริหารมีความยินดีกับความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ รวมถึงให้การสนับสนุนต่อความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

๔. ด้านอุเบกขา พบว่า ผู้บริหารมีความเป็นกลางไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับไม่มีความลำเอียง

^{๑๑๑}พระปลัดคำภา สิมบิลา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, หน้า ๗๗ – ๗๘.

บุปผา พิภูลแก้ว ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า^{๑๐๒} ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยการบริหารงานวิชาการประกอบด้วยงานด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ และด้านการวัดผลและประเมินผล

วิเชียร บุญกล้า ได้ทำการศึกษา “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓” ผลการศึกษาพบว่า^{๑๐๓} ผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในทุกด้านแตกต่างกัน

สุธาดา สนธิเวช ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของพระสงฆ์ต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลสงฆ์” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๐๔} ระดับความพึงพอใจของพระสงฆ์ที่มีต่อการให้บริการในโรงพยาบาลสงฆ์ของพระสงฆ์-สามเณร ด้านระบบการให้บริการและด้านผู้ให้บริการตามหลักพรหมวิหาร ๔ พระสงฆ์-สามเณร มีระดับความ พึงพอใจต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลสงฆ์ตามปัจจัยระบบการให้บริการภาพรวมอยู่ในระดับสูง เปรียบเทียบความพึงพอใจของพระสงฆ์ที่เป็นผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอกด้านระบบการให้บริการโดยรวม มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีความพึงพอใจแตกต่างกัน ประสิทธิภาพ ด้านการ

^{๑๐๒}บุปผา พิภูลแก้ว, “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๔.

^{๑๐๓}วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๕๘.

^{๑๐๔}สุธาดา สนธิเวช, “ความพึงพอใจของพระสงฆ์ต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลสงฆ์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑),

บริหารจัดการในการให้บริการพระสงฆ์ของโรงพยาบาลสงฆ์ จากหัวหน้าการพยาบาล ผู้ป่วยนอก และหัวหน้าการพยาบาลผู้ป่วยใน มีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ คล้ายคลึงกัน เริ่มจากต้องกำหนดแผนงาน ดำเนินการตามแผน ประเมินผลการทำงาน ติดตาม ประสานงาน และควบคุม ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง ให้กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

ณัฐมา ชันดิธรรมกุล ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความรักในพุทธศาสนา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการมีเมตตา เพราะทางพุทธศาสนาจัดความรักกับความเมตตาเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ เมตตากรุณา หมายถึง การมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น จากงานวิจัยสรุปได้ว่า รักในทางพระพุทธศาสนาสามารถแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ คือ^{๑๑๕}

๑. ความรักตนเอง เป็นความรักแบบสเนหา ที่เจือด้วยตัณหา อันประกอบไปด้วยคุณคือ เป็นความสุขขั้นต่ำของมนุษย์ เป็นความสุขสบายทางร่างกาย เป็นความสุขใจ ชื่นน่ายใจ สบายใจ ส่วนโทษคือเป็นความสุขที่เจือด้วยความทุกข์ และก่อให้เกิดอคติได้

๒. ความรักผู้อื่นจัดเป็นความรักแบบเปมะ เกิดจากเหตุปัจจัย ๒ ประการ คือ ด้วยการอยู่ร่วมกันในชาติปางก่อน และด้วยการเกื้อกูลกันในชาติปัจจุบัน ดังนั้นจึงสามารถ แบ่งได้เป็น ๓ อย่างคือ ๑. ความรักระหว่างพ่อแม่และลูก ๒. ความรักระหว่างสามีภรรยา

๓. ความรักระหว่างเพื่อน ความรักแบบเมตตา เป็นความรักที่อยากให้ผู้อื่นมีความสุข และสามารถพัฒนาความรักแบบเมตตาให้เป็นความรักแบบเมตตาอัปมัญญา คือความรักที่แผ่ไปสู่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลายด้วยความสม่ำเสมอโดยไม่มีประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม ได้ทำการวิจัยคุณลักษณะ และกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ความเมตตา สรุปได้ว่า ความเมตตาเป็นคุณธรรมที่สนับสนุนให้บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมของสถานศึกษา ชุมชน หรือสังคมที่ใหญ่ขึ้น โดยมุ่งหวังผลเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นคุณธรรมที่ส่งผลต่อการใช้ชีวิต ทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นสุขในสังคม นอกจากนี้ยังเป็นการเคารพและให้ความสำคัญต่อชีวิต ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยอยู่^{๑๑๖}

^{๑๑๕}ณัฐมา ชันดิธรรมกุล, การศึกษาความรักในพุทธศาสนา, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาพระพุทธศาสนา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๑-๑๐๔.

^{๑๑๖}ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, สังคมคุณธรรม : คู่มือการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันศาสนา หน่วยงานของรัฐและเอกชน, หน้า ๒๓.

วิเชียร บุญกล้า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบของการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ทุกด้านแตกต่างกัน^{๑๑๓}

พระเมธีธรรมาลังการ และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ใน ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๑๑๔}

สรุปได้ว่า ผู้บริหารศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา ควรเป็นผู้มีคุณธรรม โดยเฉพาะพรหมวิหาร ๔ เพื่อที่จะเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หลักธรรมพรหมวิหาร ๔

^{๑๑๓}วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๑๑ – ๑๑๓.

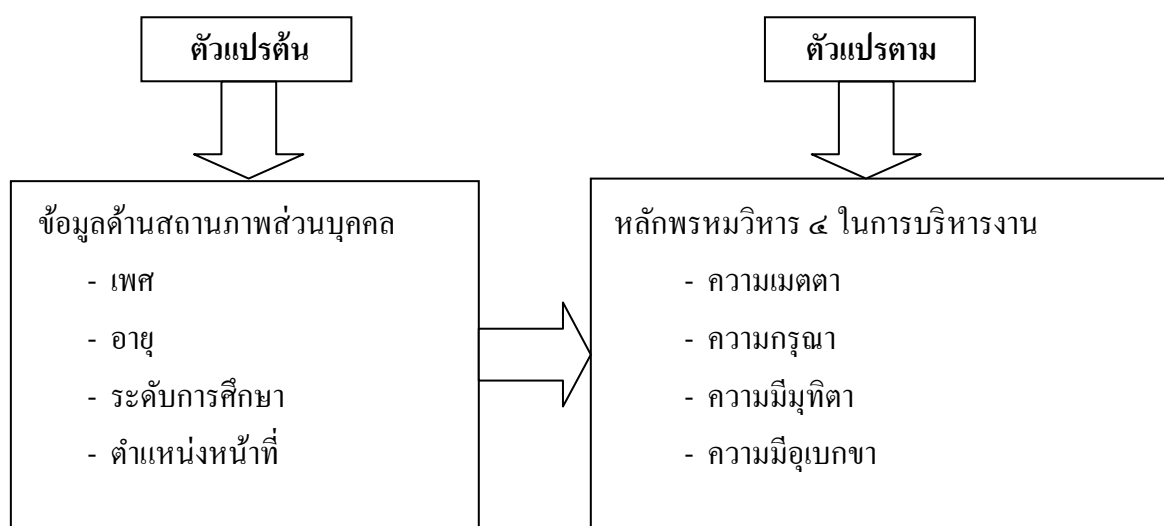
^{๑๑๔}พระเมธีธรรมาลังการ และคณะ, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑”, พุทธศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารจัดการคณะสงฆ์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๕๕ – ๑๐๒.

เป็นหลักธรรมประการหนึ่งที่มีความเหมาะสมที่ผู้บริหารยึดถือปฏิบัติ เนื่องจากเป็นหลักคุณธรรมของผู้ใหญ่ที่ผู้บริหารศูนย์ฝึกอบรมฯ ควรยึดถือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน อันประกอบด้วย ความเมตตา ความรักใคร่ ประารถจะให้เขาเป็นสุข กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความสมบัติและความวิบัติ ธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ เป็นคุณธรรมภายใน เป็นพื้นฐาน

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา ตามหลักพรหมวิหาร ๔” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ประการ โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

- ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ สภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่
- ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ กรอบแนวความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรมบ้านกรุณา ดังรายละเอียดตามแผนภูมิที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย