

วารสารปรัชญาปริทรรศน์

JOURNAL OF PHILOSOPHICAL VISION

ISSN: 1513-6620 (Print) × ISSN: 2773-9643 (Online)

<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/index>



## Academic Article

การประยุกต์ใช้หลักปาปนิคธรรม 3 เพื่อพัฒนาผู้นำภาครัฐ  
ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

# Application of the 3 Papanikadhamma Principles to Develop Public Sector Leaders in the Era of Digital Transformation

ณัฐวัฒน์ ปรียพาณิชย์<sup>1\*</sup>

Natthawat Pariyaphanit<sup>1\*</sup>

### ARTICLE INFO

**Name of Author & Corresponding Author: \***

1. ณัฐวัฒน์ ปรียพาณิชย์\*

**Natthawat Pariyaphanit\***

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

**Email:**

khurkhamlangkhur@gmail.com

**คำสำคัญ:**

ปาปนิคธรรม 3, การบริหารภาครัฐ, รัฐบาลดิจิทัล, การพัฒนาผู้บริหาร

**Keywords:**

Papanikadhamma 3, Public Administration, Digital Government, Executive Development

**Article history:**

Received: 18/05/2025

Revised: 13/06/2025

Accepted: 07/08/2025

Available online: 14/11/2025

**How to cite:**

Pariyaphanit, N. (2025). Application of the 3 Papanikadhamma Principles to Develop Public Sector Leaders in the Era of Digital Transformation. *Journal of Philosophical Vision*, 30 (2), 1 - 11.

### ABSTRACT

The integration of the Three Papanikadhamma principles in public sector management in the digital age involves applying Buddhist teachings to modern management practices to develop desirable characteristics and potential of administrators. This article presents approaches for integrating Cakkhumā (visionary insight), Vidhūro (management expertise), and Nissayasampanno (good human relations) with public sector management in an era where digital technology plays a crucial role. The analysis reveals that integrating Cakkhumā with digital vision enables administrators to envision organizational development that aligns with technological changes and public needs. Integrating Vidhūro with digital management skill development enhances expertise in utilizing technology to improve work processes and service delivery. Furthermore, integrating Nissayasampanno with network building and collaboration increases the efficiency of coordination and cooperation among public organizations, the private sector, and citizens. The article also proposes guidelines for applying the Papanikadhamma principles to develop public administrators ready to drive government organizations toward becoming an efficient and effective digital government. These include creating executive development curricula that integrate Buddhist principles with digital skills, establishing personnel development policies and plans aligned with Papanikadhamma principles, developing indicators and evaluation criteria for administrators, and promoting knowledge exchange among executives.

## บทคัดย่อ

การประยุกต์หลักป้าปณิธิธรรม 3 ในการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาศักยภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร บทความนี้นำเสนอแนวทางการประยุกต์หลักจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์) วิจิโร (ความเชี่ยวชาญในงาน) และนิสสยสัมปันโน (การมีมนุษยสัมพันธ์) กับการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญ ผลการวิเคราะห์พบว่า การประยุกต์หลักจักขุมากับวิสัยทัศน์ดิจิทัลช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นทิศทางการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของประชาชน การประยุกต์หลักวิจิโรกับการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการในยุคดิจิทัลช่วยเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนากระบวนการทำงานและการให้บริการ และการประยุกต์หลักนิสสยสัมปันโนกับการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานและการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน บทความนี้ยังเสนอแนวทางการนำหลักป้าปณิธิธรรมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่ประยุกต์หลักธรรมกับทักษะดิจิทัล การกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลักป้าปณิธิธรรม การพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผู้บริหาร และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร

### 1. บทนำ

ยุคดิจิทัลนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกภาคส่วน รวมถึงการบริหารองค์กรภาครัฐที่ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ท่ามกลางความท้าทายเหล่านี้ การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการนับเป็นแนวทางที่น่าสนใจ โดยเฉพาะ "หลักป้าปณิธิธรรม 3" ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ ประกอบด้วย จักขุมา (วิสัยทัศน์) วิจิโร (การจัดการ) และนิสสยสัมปันโน (มนุษยสัมพันธ์) หลักธรรมทั้งสามประการนี้แม้จะเป็นคำสอนโบราณ แต่มีความทันสมัยและสอดคล้องกับหลักการบริหารร่วมสมัย การประยุกต์หลักธรรมเหล่านี้เข้ากับการบริหารภาครัฐยุคดิจิทัลจึงเป็นการผสมผสานภูมิปัญญาดั้งเดิมกับแนวคิดสมัยใหม่ได้อย่างลงตัว การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลส่งผลให้องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของประชาชนที่เพิ่มขึ้น ดังที่เห็นได้จากการเกิดแนวคิด "รัฐบาลดิจิทัล" (Digital Government) ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน เพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และเชื่อมโยงการเข้าถึงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน ดังที่สื่อออนไลน์อย่าง (Dittothailand, 2022) ได้กล่าวถึงแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลที่มีที่มาจากการประชุมคณะกรรมการเตรียมการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการเสริมสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีภายในประเทศ สร้างสังคมที่เท่าเทียม เพิ่มช่องทางการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล และเพิ่มการเข้าถึงหน่วยงานรัฐผ่านระบบดิจิทัล

ในขณะเดียวกัน การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ภัทรวดี ภูประเสริฐ และคณะ (2567) พบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถและความชำนาญด้านดิจิทัล บางส่วนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล ยังยึดติดกับกรอบการปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่ยอมปรับตัว มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ยังยากซับซ้อนเกินความจำเป็น ทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และงบประมาณขององค์กรมีจำกัดส่งผลกระทบต่อพัฒนาขององค์กรในมิติต่าง ๆ ซึ่งแนวทางการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้และหลักการบริหารที่เหมาะสม

หลักปาปนิกรธรรม 3 (พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล เล่ม 34, 2557: 61-63) หรือหลักพ่อค้าในพระพุทธศาสนา เป็นเหมือนสูตรสำเร็จของนักธุรกิจที่แท้จริง ประกอบด้วยสามข้อหลัก ข้อแรก คือ จักขุมา หรือ ตาดี หมายถึง การมองเห็นอะไรที่คนอื่นยังไม่เห็น รู้ว่าสินค้าไหนจะขายดี คิดเงินเป็น ข้อสอง คือ วิรูโร หรือ จัดเจนธุรกิจ คือ การรู้งานรู้การ รู้ว่า จะหาของมาขายที่ไหน ใครต้องการอะไร ทำอย่างไรให้ลูกค้าพอใจ และข้อสาม คือ นิสสยสัมปันโนหรือมีหลังให้พึ่ง คือ การมีเพื่อนมีพวก มีคนเชื่อใจ พอจะขอเงินมาลงทุนหรือขอความช่วยเหลือได้ หลักทั้งสามนี้อาจเป็นเรื่องเก่าแก่ แต่นำมาใช้กับการบริหารราชการในยุคที่ทุกอย่างเป็นดิจิทัลแล้ว กลายเป็นเรื่องมีอนาสนใจอย่างมาก

เมื่อนำเอาหลักธรรมเหล่านี้มาใช้ในการบริหารราชการยุคดิจิทัล "ตาดี" กลายเป็นการมองเห็นอนาคตของเทคโนโลยี เข้าใจว่า ประชาชนต้องการอะไรจริง ๆ และรู้ว่า ถ้าทำนโยบายนี้แล้วจะเกิดอะไรขึ้น เช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่มองเห็นล่วงหน้าว่า คนป่วยจะเริ่มอยากนัดหมายหมอผ่านมือถือ เลยเตรียมทำแอปพลิเคชัน โทรศัพท์มือถือไว้ก่อน หรือนายกเทศมนตรีที่รู้ว่าคนจะเบื่อการมาต่อคิวที่สำนักงาน เลยรีบเปิดบริการออนไลน์ "จัดเจนธุรกิจ" ในบริบทราชการ คือ การเข้าใจเทคโนโลยีจริง ๆ รู้ว่า ระบบไหนต่อกับระบบไหนได้ ข้อมูลอะไรอยู่ที่ไหน ทำอย่างไรให้คนใช้ง่าย เช่น หัวหน้าสำนักงานเขตที่รู้ว่า ข้อมูลการขอใบอนุญาตสามารถเอามาต่อกับข้อมูลจากกรมที่ดินและกรมการปกครองได้ ทำให้ประชาชนไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำ ๆ

ในยุคดิจิทัลหมายถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาคเอกชน และประชาชน ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจในการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากร มีความสามารถในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาโครงการดิจิทัล เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดที่สร้างเครือข่ายร่วมมือกับธนาคาร บริษัทเทคโนโลยี และชุมชน เพื่อพัฒนาระบบ Smart City หรืออธิการบดีที่สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและบริษัทเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาหลักสูตรดิจิทัล ผู้บริหารภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลจึงต้องมีทั้ง "ตาที่มองไกล" เพื่อวางแผนอนาคต "ฝีมือที่เชี่ยวชาญ" ในการบริหารจัดการเทคโนโลยี และ "เครือข่ายที่แข็งแกร่ง" ในการสร้างความร่วมมือ เมื่อรวมทั้งสามองค์ประกอบนี้เข้าด้วยกัน จะทำให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลประสบความสำเร็จและสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชน

ซึ่งสอดคล้องกับ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต, 2549) ที่ได้กล่าวถึงหลักปาปนิกรธรรม 3 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม การที่จะเป็นนักบริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ จักขุมา (การมีวิสัยทัศน์) วิรูโร (ความเชี่ยวชาญในงาน) และนิสสยสัมปันโน (การมีมนุษยสัมพันธ์) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีความสอดคล้องกับความต้องการใน

การพัฒนาผู้บริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล การศึกษาการประยุกต์หลักปาปนิกรรม 3 ในการบริหารองค์กรภาครัฐ ในยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้และแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้น ยุคดิจิทัลทำให้ภาครัฐต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว แต่เจอปัญหาหลายอย่าง เช่น ข้าราชการยังไม่ชำนาญเทคโนโลยี ไม่อยากเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบซับซ้อน และงบประมาณจำกัด หลักปาปนิกรรม 3 ที่พระพุทธเจ้าสอนเรื่อง "หลักพ่อค้า" กลายเป็นเครื่องมือดี ๆ สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ ประกอบด้วย "ตาดี" คือ มองเห็นอนาคตเทคโนโลยี "จัดเจนธุรกิจ" คือเข้าใจระบบเทคโนโลยีจริง ๆ และ "มีหลังให้พิง" คือสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ผู้บริหารที่มีครบทั้งสามจะทำให้รัฐบาลดิจิทัลประสบความสำเร็จและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด หลักธรรมโบราณนี้แม้ฟังดูเก่าแก่ แต่ใช้ได้จริงและทันสมัยมากในยุคที่ทุกอย่างเป็นดิจิทัล

## 2. ความหมายความสำคัญของการบริหาร

กมล รอดคล้าย (2553) การบริหารเป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ Koontz (1968) อธิบายว่า การบริหารเป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน (Ernest, 1973) ได้แบ่งความแตกต่างระหว่างคำว่า การบริหาร (Administration) ซึ่งใช้ในองค์การขนาดใหญ่ องค์กรทางราชการ หรือบริหารราชการภาครัฐ และการจัดการ (Management) ซึ่งใช้ในองค์การธุรกิจ การบริหารภาคธุรกิจเอกชน ส่วน Fayol (1949) ได้เสนอแนวคิดที่มีลักษณะเป็นสากลสำหรับนักบริหาร โดยเน้นหลักการบริหารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน การดำรงไว้ซึ่งสายงาน การแบ่งงานกันทำ ระเบียบวินัย และการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน

การบริหารเป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการบริหารมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างและหลักการบริหาร จนถึงการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นการประยุกต์และนวัตกรรม การบริหารภาครัฐมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการบริหารองค์กรเอกชน

## 3. หลักปาปนิกรรม 3 แนวคิดและความหมาย

หลักปาปนิกรรม 3 เป็นหลักธรรมที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะสามารถดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักปาปนิกรรม 3 ว่าประกอบด้วย 1) จักขุมา หมายถึง ปัญญา มองการณ์ไกล เช่น การรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหน สามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือ ทักษะทางด้านความคิด 2) วิรูโร หมายถึง การจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Technical Skill คือ ทักษะทางการปฏิบัติงาน และ

3) นิสสัยสัมปันโน หมายถึง การพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน ซึ่งตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Human Relation Skill คือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร

หลักปาปนิคธรรม 3 ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ จักขุมา (วิสัยทัศน์) วิรุโร (ความเชี่ยวชาญ) และนิสสัยสัมปันโน (มนุษยสัมพันธ์) ซึ่งสอดคล้องกับทักษะการบริหารสมัยใหม่ คือ Conceptual Skill, Technical Skill และ Human Relation Skill ตามลำดับ หลักธรรมนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งและระดับการบริหาร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ต้องการทั้งวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และความร่วมมือ

#### 4. การประยุกต์หลักจักขุมากับการพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลสำหรับผู้บริหารภาครัฐ

หลักจักขุมา หรือการมีวิสัยทัศน์ เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในการมองการณ์ไกล เมื่อนำมาประยุกต์กับการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง ภัทรวดี ภูประเสริฐ และคณะ (2567) พบว่า ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องเป็นผู้ชี้นำทิศทางหรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความทันสมัย สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ และมีองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่รอบด้าน การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2566) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และทันสมัย โดยมีหัวใจสำคัญคือ “การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric)” ซึ่งหมายถึงการออกแบบบริการภาครัฐโดยคำนึงถึงความต้องการและประสบการณ์ของผู้รับบริการเป็นหลัก เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาระบบยืนยันตัวตนกลาง (Digital ID) ที่มีความปลอดภัยและน่าเชื่อถือ เพื่อรองรับการเข้าถึงบริการภาครัฐทางออนไลน์อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ลดขั้นตอนการยืนยันตัวตนซ้ำซ้อนในแต่ละหน่วยงาน และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนในการใช้บริการดิจิทัลของภาครัฐ อีกทั้งยังส่งเสริมการเชื่อมโยงและประยุกต์ข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บข้อมูล และส่งเสริมการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีข้อมูลรองรับอย่างแม่นยำ ทั้งนี้แผนดังกล่าวสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของภาครัฐในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เท่าทันยุคดิจิทัล และเสริมสร้างระบบราชการที่เปิดกว้าง โปร่งใส และตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลสำหรับผู้บริหารภาครัฐตามหลักจักขุมายังสอดคล้องกับแนวคิดของสุจิต กิ่งเกล้า และคณะ (2562) ที่พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านจักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงตนเองและกรอบความคิดไปสู่สิ่งที่ดี ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กร การมีวิสัยทัศน์ดี มีระบบคิดชัดเจน ตามหลักธรรมมาภิบาล คือหลักวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์

ดิจิทัลจะสามารถกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

การประยุกต์หลักจักษุมากับการพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลสำหรับผู้บริหารภาครัฐ เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความสามารถในการมองการณ์ไกล กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล และวางนโยบายที่ชัดเจนในการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ดิจิทัลจะสามารถเข้าใจแนวโน้มเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสังคม และความต้องการของประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์กรที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. การประยุกต์หลักวิธึรกับการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล

หลักวิธึร หรือความเชี่ยวชาญในงาน เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในการจัดการธุระได้ดี เมื่อนำมาประยุกต์กับการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทักษะด้านเทคโนโลยี และความสามารถในการบริหารจัดการดิจิทัล สุจิต กิ่งเกล้า และคณะ (2562) พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านวิธึร คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงานส่วนตนได้เป็นอย่างดี ใช้เทคโนโลยีได้ดีเท่าทันนวัตกรรมใหม่ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์กรและข้อกฎหมาย นำเทคนิคต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและการบริการต่อประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล

ภัทรวดี ภูประเสริฐ และคณะ (2567) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลด้านเทคโนโลยี ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายต่างๆ ให้มีขีดสมรรถนะสูง และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลมาใช้ในทุกกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร รวมทั้งปรับทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปในเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล และการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้ลื่นไหลแบบไร้รอยต่อ

การประยุกต์หลักวิธึรกับการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญตามหลักวิธึรจะสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน พัฒนาระบบการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาทักษะดิจิทัลและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. การประยุกต์หลักนิสสัยสัมพันธ์กับการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในยุคดิจิทัล

หลักนิสสัยสัมพันธ์ หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ เมื่อนำมาประยุกต์กับการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องสามารถสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร สุจิต กิ่งเกล้า และคณะ (2562) พบว่า

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านนิสัยสัมพันธ์โน คือ ได้รับความเคารพนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกัลยาณมิตร ให้ความเสมอภาคกับทุกภาคส่วน มีความสามารถติดต่อประสานงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการทำงาน

ในยุคดิจิทัล การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือมีความสำคัญมาก ดังที่ สื่อออนไลน์อย่าง Timeconsulting (2567) ได้อธิบายว่า ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของเราอย่างรวดเร็ว การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ภาครัฐต้องปรับตัวให้ทันกับความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะการรับบริการผ่านช่องทางออนไลน์ที่กลายเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวัน รัฐบาลดิจิทัลจึงหมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการทำงาน เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและบริการได้ง่ายขึ้น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้อย่างโปร่งใส ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน ในการสร้างระบบนิเวศใหม่ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน

ถึงแม้ประเทศไทยจะมียุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ครอบคลุม 4 ด้านหลัก ตั้งแต่การยกระดับการทำงานของภาครัฐให้ยืดหยุ่นคล่องตัว การพัฒนาบริการออนไลน์ที่ใส่ใจประชาชน การสนับสนุนภาคธุรกิจ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่ยังคงเผชิญอุปสรรคหลายประการ เช่น หน่วยงานภาครัฐยังทำงานแยกส่วนกัน ระบบอินเทอร์เน็ตยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ กฎหมายบางฉบับยังไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี ประชาชนส่วนหนึ่งยังใช้เทคโนโลยีเพื่อความบันเทิงมากกว่าประโยชน์ใช้สอย และการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ดังนั้น ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะด้านนิสัยสัมพันธ์โน หรือความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี จึงมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน สร้างความเข้าใจร่วม และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงในสังคม

การประยุกต์หลักนิสัยสัมพันธ์โนกับการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในยุคดิจิทัล เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ การประสานงาน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีตามหลักนิสัยสัมพันธ์โนจะสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

## 7. การประยุกต์หลักป้าปณิธธรรมในการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ

การประยุกต์หลักป้าปณิธธรรม 3 ในการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร บัณฑิต คุณาวุฒิกร (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การมีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความมีคุณธรรม ความอดทน ความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว และความเห็นอกเห็นใจ ขณะที่ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะ 10

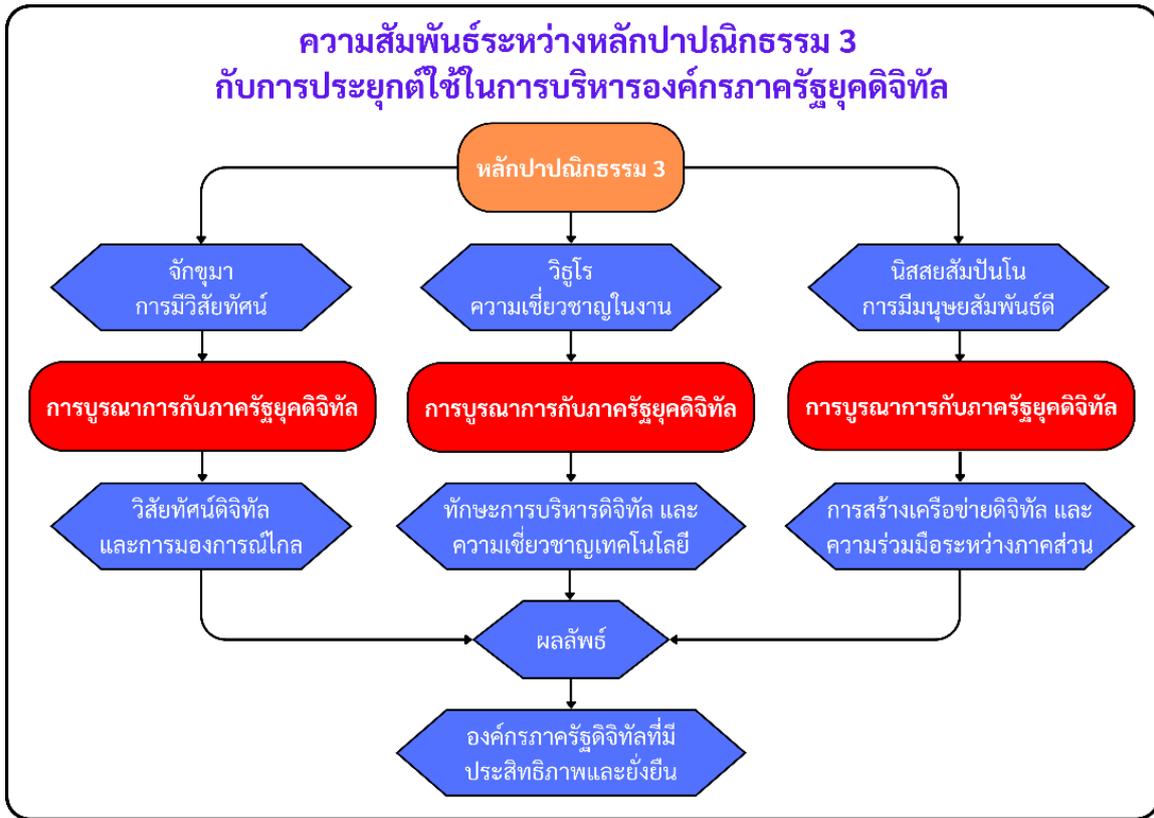
ประการ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ ไวต่อข้อมูล เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ประสานสืบทอด คิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ จูงใจให้ร่วมงาน ทนทานต่อปัญหา รู้จักยืดหยุ่น และบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด วางแผน ตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์แล้ว ก็คือ การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารหรือผู้นำมีความดีงามทางด้านจิตใจ ด้านความคิด และการกระทำ

ภัทรวดี ภูประเสริฐ และคณะ (2567) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล โดยองค์กรภาครัฐควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรให้ชัดเจน ส่งเสริมความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร รวมทั้งปรับทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปในเชิงบวก สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้ลื่นไหลแบบไร้รอยต่อ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ข้อมูลขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้นำองค์กรต้องสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรทุกคนว่าจะสามารถนำพาองค์กรให้เข้าสู่องค์กรยุคดิจิทัลได้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารตามหลัก "POSDC" คือ 1) Planning (การวางแผน) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต 2) Organizing (การจัดองค์กร) เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร 3) Staffing (งานบุคลากร) เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน 4) Directing (การอำนวยความสะดวก) เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน และ 5) Controlling (การกำกับดูแล) เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งหลักการบริหารดังกล่าวสามารถประยุกต์ร่วมกับหลักปาปนิกรรม 3 ในการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การประยุกต์หลักปาปนิกรรม 3 ในการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการบริหารสมัยใหม่ เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และการมีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้บริหารตามหลักปาปนิกรรมจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารจัดการที่ทันสมัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. องค์ความรู้ใหม่



**ความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปนิกรธรรม 3 กับการบริหารองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล**

หลักปาปนิกรธรรม 3 เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วย 3 หลักธรรมสำคัญที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

จักษุมา (การมีวิสัยทัศน์) เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารภาครัฐยุคดิจิทัล จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลและมองการณ์ไกล สามารถเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคม นำไปสู่การกำหนดนโยบายและแผนงานที่ทันสมัย ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัล

วิรูโร (ความเชี่ยวชาญในงาน) เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ จะช่วยในการพัฒนาทักษะการบริหารดิจิทัลและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาระบบบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นิสสัยสัมปันโน (การมีมนุษยสัมพันธ์ดี) เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ จะส่งเสริมความสามารถในการสร้างเครือข่ายดิจิทัลและความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ทำให้เกิดการประสานงานและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ

เมื่อนำหลักธรรมทั้งสามมาประยุกต์ใช้ด้วยกัน จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน มีการบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสร้างความร่วมมือระหว่างทุกภาคส่วนในการพัฒนาประเทศ การนำหลักปาปนิกรธรรม

กรรมมาประยุกต์ใช้จึงเป็นการผสมผสานภูมิปัญญาดั้งเดิมกับการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างลงตัว เพื่อการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านมนุษย์

## 9. สรุป

การประยุกต์หลักป้าปณิกรรม 3 ในการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล" สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการเชื่อมโยงหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับบริบทการบริหารสมัยใหม่ โดยมองว่า การพัฒนาองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่งทั้งด้านเทคโนโลยีและคุณธรรม ผู้เขียนวิเคราะห์ว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารที่มีประสิทธิภาพคือคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งหลักป้าปณิกรรม 3 สามารถตอบโจทย์ได้อย่างครบถ้วน ทั้งการมีวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ความเชี่ยวชาญ (วิรูโห) และมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) โดยบทความแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างหลักธรรมโบราณกับทักษะการบริหารสมัยใหม่ในยุคดิจิทัล เช่น Conceptual Skill, Technical Skill และ Human Relation Skill ซึ่งสะท้อนมุมมองว่าแม้เทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงไป แต่หลักการพื้นฐานในการบริหารยังคงใช้ได้โดยไม่วันลำสมัย

แนวทางการนำไปใช้ที่ผู้เขียนเสนอมีความเป็นรูปธรรมและประยุกต์ โดยเน้นการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารที่ผสมผสานหลักธรรมกับทักษะดิจิทัล การกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่เสริมสร้างทั้งวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และการสร้างเครือข่าย การพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผู้บริหารตามหลักป้าปณิกรรม และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ มุมมองของผู้เขียนสะท้อนความเชื่อว่าการปรับตัวขององค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลไม่ควรเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการพัฒนาด้านจิตใจและคุณธรรมของผู้บริหารควบคู่กันไป ซึ่งจะทำให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืน

## 10. เอกสารอ้างอิง

- กมล รอดคล้าย. (2553). *การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- บัณฑิต คุณาวุฒิกร. (2561). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(1), 27–40.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ภัทรวดี ภูประเสริฐ และคณะ. (2567). การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 13(3), 30–45.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย. (2557). *พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล* (เล่ม 34, พิมพ์ครั้งที่ 9). นครปฐม: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย.

- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2570*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน).
- สุจิต กิ่งเกล้า และคณะ. (2562). การบูรณาการหลักปณิธานเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรม*, 2(2), 34–43.
- Dittothailand. (2022, ตุลาคม 28). รัฐบาลดิจิทัลคืออะไร สำคัญกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างไรบ้าง? สืบค้นเมื่อ 15 เมษายน 2568, จาก <https://www.dittothailand.com/th/dittonews/gov-what-is-digital-government/>
- Ernest, D. (1973). *Management: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Koontz, H. D. (1968). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Timeconsulting. (2024, เมษายน 17). Entering the era of Thai Digital Government การเข้าสู่ยุครัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2568, จาก <https://www.timeconsulting.co.th/entering-the-era-of-thai-digital-government>