



รายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
SANGHA ORDER ORGANIZATION STRENGTH
ADMINISTRATION STRATEGY IN THE AGE GLOBALIZATION

โดย

พระมหากษัตริยา กิตติโสภโณ, ดร.

พระอุดมสิทธิธนายก, ผศ.ดร.

ดร.ประเสริฐ ธิลาว

ดร. จเด็จ โพธิ์ศรีทอง

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ.๒๕๖๐

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610760229



รายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
SANGHA ORDER ORGANIZATION STRENGTH
ADMINISTRATION STRATEGY IN THE AGE GLOBALIZATION

โดย

พระมหากฤษฎา กิตติโสภโณ, ดร.

พระอุดมสิทธินายก, ผศ.ดร.

ดร.ประเสริฐ ธิลาว

ดร. จเด็จ โพธิ์ศรีทอง

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ.๒๕๖๐

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610760229

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Research Report

Sangha Order Organization Strength Administration Strategy in the Age of Globalization

By

Phramaha Krisada Kittisobhano (Saelee), Dr.

Phra Udomsitthinayok, Asst. Prof. Dr.

Dr.Prasert Tilao

Dr.Chadet Posrithong

Faculty of Social Sciences Mahachulalongkornrajavidyalaya University

B.E. 2560

Research Project Funded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University

MCU RS 610760229

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย:	กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
ผู้วิจัย:	พระมหากฤษฎา กิตติโสภโณ (แช่หลี่) และคณะ
ส่วนงาน:	คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ปีงบประมาณ:	๒๕๖๐
ทุนอุดหนุนการวิจัย:	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ๒) ศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ๓) นำเสนอกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพระสังฆาธิการผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๘ ท่าน และงานวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๖๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า

๑) สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน พบว่า คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลจำนวนมากที่ความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน แต่กลับพบจุดอ่อนคือ พระสงฆ์กลุ่มดังกล่าวยังขาดการสนับสนุนที่ดีจากเจ้าคณะผู้ปกครอง ส่งผลให้พระสงฆ์ที่มีความรู้ความสามารถไปรวมตัวกันอยู่เฉพาะวัดหรือสำนักเรียนใหญ่ๆ ที่มีความพร้อมมากกว่า ส่งผลให้วัดขนาดเล็กขาดบุคลากรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่โอกาสของคณะสงฆ์ก็คือ การมีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เป็นของตนเองและการมีหน่วยงานของรัฐ ที่ตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานคณะสงฆ์เป็นการเฉพาะ การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานคณะสงฆ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนอุปสรรคกลับพบว่า คณะสงฆ์มีการเผชิญหน้ากับความหลากหลายทางด้ายวัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจทำให้ประชาชนไม่มีเวลาเข้าวัด การแทรกแซงจากนโยบายรัฐบาล และการเสกสือผิดๆ ของพุทธศาสนิกชน เมื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านศาสนบุคคล ๒. ด้านศาสนธรรม ๓. ด้านศาสนพิธี ๔. ด้านศาสนสถาน และ ๕. ด้านระบบเทคโนโลยี พบว่า

ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =๓.๙๒ , S.D.= ๐.๖๓๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

๒. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า เมื่อนำจุดแข็งและโอกาสมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงรุกและสามารถปฏิบัติได้ทันที มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง และกลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เมื่อนำจุดแข็งและอุปสรรคมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงรักษาระดับ เชิงทำลายและเชิงลดอุปสรรค มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร และกลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เมื่อนำจุดอ่อนและโอกาสมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงปรับปรุงแก้ไขเชิงฟื้นฟู มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น และกลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้ และเมื่อนำจุดอ่อนและอุปสรรคมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงถอยชะลอ ลด และหนี มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท และกลยุทธ์การจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน

๓. นำเสนอกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ มี ๘ กลยุทธ์ คือ ๑) กลยุทธ์การจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน ๒) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท ๓) กลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้ ๔) กลยุทธ์การนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น ๕) กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง ๖) กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ๗) กลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ๘) กลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้ทั้ง ๘ กลยุทธ์ดังกล่าวหากคณะสงฆ์ดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาประสบผลสำเร็จ ภายใต้คำนิยามขององค์กร คืออุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา สู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ทุกยุทธศาสตร์สร้างขึ้นเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ พันธกิจของคณะสงฆ์มี ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ ด้านเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนพุทธมณฑล ทั้งนี้ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน คือ พุทธศาสตร์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

Research Report Title: Sangha Order Organization Strength Administration Strategy in the Age of Globalization

Researcher: Phramaha Krisada Kittisobhano (Saelee) and Others

Section: Faculty of Social Sciences,
Mahachulalongkornrajavidhayalaya University

Fiscal Year: 2560

Research Support Fund: Mahachulalongkornrajavidhayalaya University

ABSTRACT

Objectives of this research were to: 1. Analytically study the general context of Sangha Order administration, 2. Study the Sangha Order Organization Strength Administration Strategy in the Age of Globalization and 3. Propose the strategy for Sangha Order Organization Strength Administration in the Age of Globalization.

Methodology was the mixed methods: The qualitative method collected data by in-depth-interviewing 18 key informants who were administrative monks and experts involving with the Sangha Order administration and 8 participants in Focus Group Discussion; the quantitative research using the survey method collected data from 361 samples.

Findings were as follows:

1. From internal and external environment analysis of Sangha administration, the findings were that Sangha Order had knowledgeable and capable personnel but lacking of proper support from Sangho Order causing continuous development. The opportunity was that there is specific Sangha Act and modern technology. The threat was that Sangha Order had to confront with various cultures and new technology, economy progress causing people not to have time to go to monasteries, policy sanction from the government and wrong media usages as appeared at present. As for the people's opinions towards the Sangha Order administration in 5 areas: 1) religious personnel, 2) religious Dhamma, teaching, 3) religious ceremonies, 4) religious places, 5) technological systems were found that people's opinion towards the general context of Sangha Oder administration were at

high level (\bar{X} =3.92, S.D.= 0.639). People's opinions towards all areas of Sangha Order Administration were also at high level.

2. Sangha Order Organization Strength Administration Strategy in the Age of Globalization have shown that once the strengths and opportunities are analyzed together There are two strategies to achieve aggressive and effective strategies. And advanced technology development strategies. When strengths and barriers are analyzed together. The strategy is to maintain the level. There are 2 strategies to create a good corporate image. And strategies to focus on people's participation. Weaknesses and opportunities to analyze together. There are two strategies to improve the rehabilitation. There are two strategies to implement the strategy to practice more. And a good strategy to restore the tradition. And when weaknesses and obstacles are analyzed together. The strategy of retreating, slowing down and escape. There are 2 strategies is to strengthen the love. Unity to the Buddhist Company And strategies for financing sources.

3. Strategically analysis of Sangha Order strength administration in the age of globalization in the area of budget, it was found that the success strategy was the find supporting budget sources, the strategy for learning and development was to create love and harmony among Buddhist communities and to restore the good traditions and cultures and Dhamma practice by over all. As for internal environmental analysis was that the successful administration of Sangha Order was to create good image for the organization. As for the work efficiency, the strategy for success was the utilization of modern technology and people's participation emphasis. These 8 strategies will bring Sangha Order organization to successful strength and security under the organization endeavor with the motto saying; dedicating for Buddhism towards sustainable social development. Strategy was created for organizational success. The Sangha Order's Missions are of 7 areas, they are administration, education, educational support, dissemination, repair and construction, public welfare and Buddhamonton development. These missions are carried out under the same vision: " Secure Buddhism, morality maintaining, bringing society to sustainable peace and happiness"

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่สนับสนุนทุนในการวิจัยในครั้งนี้ เพราะเล็งเห็นถึงประโยชน์และคุณค่าของงานวิจัยฉบับนี้ ขอบพระคุณพระสุธีรัตนบัณฑิต (สุทิตย์ อากาศโร, ดร.) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และช่วยเหลือผู้วิจัยมาตลอด

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ผู้อำนวยการศูนย์บัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่เมตตาอนุเคราะห์เป็นประธานที่ปรึกษาโครงการวิจัยในครั้งนี้ ขอบพระคุณ ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร, พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ผศ.ดร., ที่เมตตาให้คำปรึกษาโครงการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจทานงานวิจัยฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยหวังว่ารายงานการวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนและวงการศึกษา บุญกุศลที่เกิดขึ้นจากรายงานการวิจัยครั้งนี้ อุทิศให้บิดา มารดา พระอุปัชฌาย์ และครูบาอาจารย์ทุกท่าน

คณะนักวิจัย

มกราคม ๒๕๖๐

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภาพ.....	ซ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ.....	ณ
บทที่ ๑ บทนำ.....	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	๔
๑.๓ ปัญหาการวิจัย.....	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัยและกรอบแนวคิด.....	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	๗
๑.๖ ข้อจำกัดในการวิจัย.....	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	๗
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๘
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	๘
๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	๔๗
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์.....	๖๓
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๘๗
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย.....	๑๐๓
๓.๑ รูปแบบการวิจัย.....	๑๐๓
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	๑๐๓
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	๑๐๕
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	๑๐๘
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๑๐๘

บทที่ ๔ ผลการวิจัย.....	๑๑๒
๔.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน.....	๑๑๒
๔.๒ ผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์.....	๑๔๙
๔.๓ นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์.....	๑๖๘
๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย.....	๑๗๑
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	๑๗๔
๕.๑ สรุปผลการวิจัย.....	๑๗๔
๕.๒ อภิปรายผล.....	๑๗๘
๕.๓ ข้อเสนอแนะ.....	๑๗๙
บรรณานุกรม.....	๑๘๑
ภาคผนวก.....	๑๘๙
ภาคผนวก ก บทความวิจัย.....	๑๘๙
ภาคผนวก ข กิจกรรมเกี่ยวข้องกับการนำผลจากการวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	๒๑๐
ภาคผนวก ค ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้ และกิจกรรมที่ได้ดำเนินการและผลที่ได้รับของโครงการ.....	๒๑๔
ภาคผนวก ง เครื่องมือวิจัย แบบสอบถาม / สัมภาษณ์ / ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ / หนังสือเชิญต่างๆ.....	๒๑๗
ภาคผนวก จ รูปภาพกิจกรรมดำเนินการวิจัย.....	๒๒๖
ภาคผนวก ฉ ประวัติคณะผู้วิจัย.....	๒๒๙
แบบสรุปโครงการวิจัย.....	๒๓๘

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒.๑	สรุปความหมายของกลยุทธ์.....	๑๑
๒.๒	สรุปความสำคัญของกลยุทธ์.....	๒๐
๒.๓	สรุปองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์.....	๒๘
๒.๔	สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	๓๘
๒.๕	สรุปการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	๔๖
๒.๖	ความหมายของการบริหาร.....	๔๙
๒.๗	ความหมายของผู้บริหาร.....	๕๓
๒.๘	เปรียบเทียบทฤษฎีการบริหารจัดการกับทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	๖๒
๒.๙	สรุปการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบัน.....	๗๕
๒.๑๐	สรุปแนวทางการบริหารจัดการวัด.....	๘๗
๓.๑	แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย.....	๑๐๕
๔.๑	แสดงจำนวนพระภิกษุ – สามเณร ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ประจำปี ๒๕๕๙.....	๑๑๕
๔.๒	แสดงจำนวนวัด ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ประจำปี ๒๕๕๙.....	๑๑๕
๔.๓	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	๑๑๖
๔.๔	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	๑๑๘
๔.๕	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	๑๒๐
๔.๖	ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวม.....	๑๒๓
๔.๗	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนบุคคล.....	๑๒๔
๔.๘	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนธรรม.....	๑๒๕
๔.๙	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนพิธี.....	๑๒๖
๔.๑๐	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนสถาน.....	๑๒๗

๔.๑๑	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ...	๑๒๘
๔.๑๒	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน จำแนกตามเพศ.....	๑๒๙
๔.๑๓	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน.....	๑๓๐
๔.๑๔	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างอายุ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน.....	๑๓๑
๔.๑๕	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษาชั้นสูงสุด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน.....	๑๓๒
๔.๑๖	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างการศึกษาระดับชั้นสูงสุด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน.....	๑๓๓
๔.๑๗	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านอาชีพกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน.....	๑๓๔
๔.๑๘	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน.....	๑๓๕
๔.๑๙	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวม.....	๑๓๖
๔.๒๐	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนธรรม.....	๑๓๗
๔.๒๑	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนพิธี.....	๑๓๘
๔.๒๒	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านระบบเทคโนโลยี.....	๑๓๙
๔.๒๓	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านสาเหตุที่เข้าวัดกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน.....	๑๔๐

๔.๒๔	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างสาเหตุที่เข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนธรรม.....	๑๔๑
๔.๒๕	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างสาเหตุที่เข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี..	๑๔๒
๒.๒๖	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านแรงจูงในการเข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน.....	๑๔๓
๔.๒๗	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างแรงจูงในการเข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี.....	๑๔๔
๔.๒๘	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างแรงจูงในการเข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนสถาน.....	๑๔๕
๔.๒๙	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	๑๔๖
๔.๓๐	สรุปประเด็นการวิเคราะห์ (SWOT Matrix) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์.....	๑๕๐
๔.๓๑	กลยุทธ์ โครงการกิจกรรม และแผนงานการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์.....	๑๕๔
๔.๓๒	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๑.....	๑๕๘
๔.๓๓	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๒.....	๑๕๙
๔.๓๔	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๓.....	๑๖๐
๔.๓๕	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๔.....	๑๖๑
๔.๓๖	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๕.....	๑๖๒
๔.๓๗	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๖.....	๑๖๓
๔.๓๘	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๗.....	๑๖๔
๔.๓๙	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๘.....	๑๖๕
๔.๔๐	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๙.....	๑๖๖
๔.๔๑	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๑๐.....	๑๖๗
๔.๔๒	สรุปกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์.....	๑๖๙

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๑.๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	๖
๔.๑	เขตพื้นที่การปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒.....	๑๑๓
๔.๒	แผนที่แสดงเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒.....	๑๑๔
๔.๓	แผนที่กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์.....	๑๕๒
๔.๔	องค์ความรู้จากการวิจัย.....	๑๗๑

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบย่อคำดังต่อไปนี้

พระสุตตันตปิฎก

ที. ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ฉก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตรนิกาย	ฉกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตต. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตรนิกาย	สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙ เป็นหลักในการอ้างอิง ซึ่งพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยจะระบุ เล่ม/ชื่อ/หน้า. เช่น ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑. หมายความว่าระบุถึง สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๓๐ หน้าที่ ๕๑ เป็นต้น

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ หรือการปกครองคณะสงฆ์โดยหลัก คือ การปกครองตามธรรมวินัย และให้กฎหมายหรืออำนาจรัฐเป็นหลักสนับสนุน โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงประเทศไทย โดยเฉพาะเมื่อรัชกาลปัจจุบันได้ทรงตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้ทรงตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ใช้อยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ทั้งสองฉบับนี้ เป็นฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันที่ถือว่าเป็นรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ และเป็นหลักในการจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ด้วย และต่อมาก็ได้กำหนดให้มีเถรสมาคมออกข้อบังคับวางระเบียบออก คำสั่ง มีมติและออกประกาศโดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายและพระธรรมวินัย^๑

คำว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งและการดำรงอยู่อย่างมั่นคงของพระพุทธศาสนา เป็นการปกครองเพื่อบังคับบัญชาดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในความเรียบร้อยดีงาม ส่วนการบริหารจะเป็นไปเพื่อการบริหารจัดการที่จะประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรม และใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร และต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งพึงสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะเสียสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อย เพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”^๒

วัดเป็นหน่วยงานปกครองและเป็นหน่วยงานดำเนินกิจการคณะสงฆ์ และกิจการพระศาสนาที่สำคัญที่สุด และเป็นฐานอันสำคัญยิ่งของคณะสงฆ์และพระพุทธศาสนา เป็นองค์กรหลักในการปกครองคณะสงฆ์ หลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับวัด ทรงตราเป็นพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ทั้งสิ้น เช่นเดียวกับบทบัญญัติว่าด้วยมหาเถรสมาคม ซึ่งเป็นสถาบันหรือองค์กรปกครองคณะสงฆ์สูงสุด วัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล หรือเป็นบุคคลตามกฎหมายตามความในมาตรา ๓๑ วรรคสอง และ

^๑ เฉลิมพล โสมอินทร์, ประวัติศาสตร์พุทธศาสนาและการปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๕-๒๕๕.

^๒ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒.

มาตรา ๑๙ แห่งราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ วัดจึงได้รับความคุ้มครองจากบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่นๆ วัดทั้งหลายย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทกฎหมายดังเช่นบุคคลธรรมดา เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ในการต่างๆ เองมิได้ จำเป็นต้องมีผู้แทน เพื่อใช้สิทธิและหน้าที่หรือแสดงเจตนา ดังเช่นบทบัญญัติในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ มาตรา ๓๑ วรรคสามว่า “เจ้าอาวาสเป็นผู้แทนของวัดในกิจการทั่วไป” ดังนั้น เจ้าอาวาสเป็นทั้งผู้ปกครองวัดตามมาตรา ๓๖ และเป็นผู้แทนวัดตามมาตรา ๓๑ วรรคสาม ทั้งเป็นฐานะเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา ดังความแห่งมาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และไวยาจักร เป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา เพราะเหตุนี้ ตำแหน่งเจ้าอาวาส จึงเป็นตำแหน่งที่สำคัญยิ่ง^๓

อำนาจการบริหารวัดอย่างในสมัยสุโขทัยยังปรากฏชัดเจนในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ เช่น ดังกล่าวไว้ในโครงสร้างอำนาจการปกครองคณะสงฆ์ในสมัยรัชกาลที่ ๔ ว่ากษัตริย์อาจแต่งตั้งสังฆราชและสมภารประจำวัดต่างๆ แต่นั่นก็เป็นเฉพาะวัดหลวงเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันชาวบ้านก็เป็นผู้มีส่วนในการเลือกหรือแต่งตั้งสมภารวัดราษฎร์ที่ตนเป็นผู้สร้างหรือสนับสนุนอยู่ ขอบเขตอำนาจของสมเด็จพระสังฆราชเองที่ตัดสินใจลงโทษ หรือควบคุมพฤติกรรมพระสงฆ์ที่อยู่ในที่ห่างไกลก็เป็นเรื่องทำได้ลำบาก หากแต่อาศัยชาวบ้านในชุมชนเองคอยควบคุมพฤติกรรมพระสงฆ์ของตนเอง ดังที่ทราบกันแล้วว่าในอดีตนั้น หน้าที่พระสังฆราชและพระสงฆ์ที่มีตำแหน่งทางการบริหารทั้งหลายมุ่งไปที่กิจการใหญ่ๆ ระดับชาติ เช่น การชำระพระธรรมวินัยให้บริสุทธิ์ เป็นต้น มากกว่าที่จะมุ่งไปดูแลกิจการของวัดต่างๆ ไปเราย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่าปัญหาเหล่านี้ส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม^๔ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงควรให้มีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการหารูปแบบที่เหมาะสม และปรับปรุงระบบบริหารงานของคณะสงฆ์ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานคณะสงฆ์ เนื่องจากการบริหารการจัดการในองค์กรของสงฆ์เอง ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการในทุกๆ ด้านร่วมกับคณะพระสังฆาธิการ ซึ่งในภาพรวมจะก่อให้เกิดความหลากหลายในทางปฏิบัติเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะมีข้อกำหนดให้ดำเนินตามนโยบายหรือพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เดียวกัน กรมศาสนาซึ่งได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการได้แนวคิดแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการ องค์กรสงฆ์เพื่อมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตามยุคตามสมัยแต่ในทางปฏิบัติจริงดูเหมือนจะยังมีปัญหาอยู่

สถาบันพุทธศาสนาประกอบด้วยพระสังฆาธิการเป็นผู้นำและองค์กรหลายระดับ วัดเปรียบเสมือนหน่วยย่อยที่เข้าถึงชุมชนและมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงเผยแผ่พระพุทธศาสนาได้ใกล้ชิดที่สุด

^๓ พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปณฺโญ), การคณะสงฆ์และการศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

^๔ นิธิ เอียวศรีวงศ์, มองอนาคต : บทวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิภูมิปัญญา, ๒๕๓๖), หน้า ๔๓.

เจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสูงสุดของวัดมีส่วนสำคัญในการผลักดันและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีภายในวัดเพื่อให้พระสงฆ์ซึ่งเป็นสมาชิกในวัดนั้นรักษาพระธรรมวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีรวมถึงทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถาบันพุทธศาสนากำหนดไว้ และนอกจากนี้ผู้นำสงฆ์ในชุมชน หรือองค์กรต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมแรงในการผลักดันให้เกิดการพัฒนางานชุมชนร่วมกับภาคประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ ปัจจุบันมีองค์กรที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมพุทธศาสนาหลายแห่งที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันทางศาสนา อาทิ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กรมการศาสนา มหาเถรสมาคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นต้น องค์กรดังกล่าวมีส่วนช่วยในการสร้างความเข้มแข็งให้กับพุทธศาสนาด้วยการสนับสนุนทางวิชาการ และพัฒนาศักยภาพบุคลากร (พระสงฆ์) ทางการศึกษาพระธรรมวินัย (ทางธรรม) และระบบการศึกษาตามหลักสากล (ทางโลก) ดังนั้นประชาชนในสังคมจึงมีความคาดหวังต่อแนวทางการพัฒนาพุทธศาสนาของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยคณะผู้นำสงฆ์ในระดับชั้นต่างๆ ตามการปกครองของมหาเถรสมาคมตั้งแต่กรมการมหาเถรสมาคม เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะตำบล และเจ้าอาวาสวัด จะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำซึ่งทางพุทธธรรมได้กล่าวถึงหลักธรรมของการเป็นผู้นำไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน อาทิ ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหวัตถุ ๔ และสัปปุริสธรรม ๗ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อพุทธศาสนิกชน เนื่องจากสภาพปัญหาในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าภาพลักษณ์ส่วนหนึ่งของพระสงฆ์ที่ประพฤติตนนอกรอบพระธรรมวินัยทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพุทธศาสนิกชนเป็นอย่างมาก แต่ทั้งนี้เป็นเพียงแค่บางส่วนและอีกนัยหนึ่งยังคงพบเห็นพระสงฆ์ที่ปฏิบัติตนตั้งมั่นอยู่ในกรอบศีลธรรมที่งดงามอย่างต่อเนื่อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาสภาพการบริหารองค์กรสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคปัจจุบัน เนื่องจากในสภาวะการณ์ของสังคมไทยกำลังมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และระบบการเมืองการปกครองอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ในฐานะที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ได้น้อมนำไปปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งด้านพระธรรมวินัย ด้านคำสอนทางพระพุทธศาสนา และด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อเป็นบรรทัดฐานทางพระพุทธศาสนาสืบต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
- ๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๑.๓ ปัญหาการวิจัย

- ๑.๓.๑ สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างไรบ้าง
- ๑.๓.๒ กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ประกอบด้วยอะไรบ้าง
- ๑.๓.๓ การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ควรเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัยและกรอบแนวคิด

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาได้ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” มุ่งศึกษาเนื้อหา ๒ ด้าน คือ

- ๑) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์ ได้แก่ การบริหารศาสนบุคคล ศาสนธรรม ศาสนพิธี ศาสนวัตถุ ศาสนสถาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๒) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๖ ด้าน คือ ๑. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Identify the Organization 's Current Mission, Objectives and Strategies) ๒. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis) ๓. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis) ๔. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) ๕. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) และ ๖. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)^๕

^๕Robbins, S. P. and Coulter, M, **Management**, (9th ed.), (London : Prentice- Hall, 2007), pp. 91-94.

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๘๐๓,๕๙๙ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๕.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๗๖๕,๘๓๐ คน

ประชากรจังหวัดสระบุรี ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๖๓๓,๔๖๐ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๙.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๖๒๙,๐๒๖ คน

ประชากรจังหวัดอ่างทอง ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๒๘๓,๕๖๘ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๘.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๒๗๘,๗๔๘ คน

รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน^๖

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาด้านพื้นที่ไว้ คือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดอ่างทอง และจังหวัดสระบุรี

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

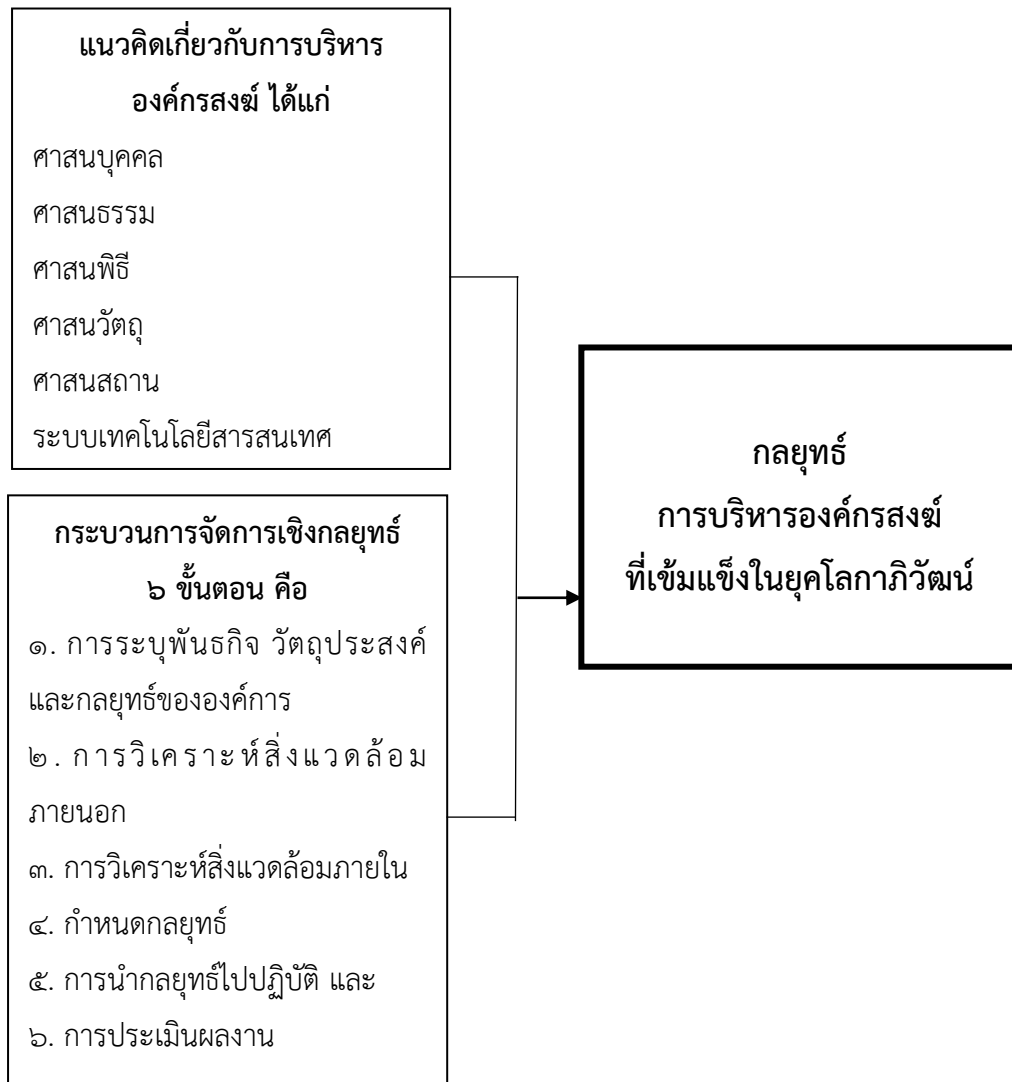
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๐ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๖๐ รวมเป็นระยะเวลา ๘ เดือน

๑.๔.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์ ได้แก่ การบริหารศาสนบุคคล ศาสนธรรม ศาสนพิธี ศาสนวัตถุ ศาสนสถาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๖ ด้าน คือ ๑. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร (Identify the Organization 's Current Mission, Objectives and Strategies) ๒. การ

^๖ สำนักทะเบียนกลาง, จำนวนราษฎรทั่วราชอาณาจักร แยกเป็นกรุงเทพมหานครและจังหวัดต่างๆ ตามหลักฐานการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗, [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : http://stat.bora.dopa.go.th/stat/pk/pk_57.pdf, [๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙].

วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis) ๓. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis) ๔. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) ๕. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) และ ๖. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)^๗ เพื่อทำการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ ๑.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^๗Robbins, S. P. and Coulter, M, **Management**, (9th ed.), (London : Prentice- Hall, 2007), pp. 91-94.

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยไว้ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลงาน

การบริหารองค์กรสงฆ์ หมายถึง กระบวนการจัดการ และดำเนินการทุกๆ ด้าน เพื่อให้การคณะสงฆ์ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของการวัด และเป็นฐานรองรับพระศาสนามีความก้าวหน้า สามารถอำนวยความสะดวก เสริมสร้างความผาสุก ความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม และแสดงความเมตตาอนุเคราะห์ต่อปวงชน ปรากฏชัดทั้งทางรูปธรรมและนามธรรม

ยุคโลกาภิวัตน์ หมายถึง การแพร่กระจายไปทั่วโลก การที่ประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใดสามารถรับรู้สัมพันธ์ หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ซึ่งเนื่องมาจากการพัฒนาระบบสารสนเทศ

๑.๖ ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบข้อจำกัดในเรื่องของการให้ข้อมูลสำคัญของพระเถระผู้ใหญ่ เนื่องจากท่านมีภารกิจมาก จึงเลือกใช้วิธีการให้เลขานุการส่วนตัวของท่านแสดงความคิดเห็นเอง หรือสัมภาษณ์แทนซึ่งอาจจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน ซึ่งหากแก้ไขไม่ได้ทำให้ส่งผลกระทบต่อการสรุปโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม

๑.๗ ประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

๑.๗.๒ ได้กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๑.๗.๓ ได้นำเสนอการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๑.๗.๔ คณะสงฆ์สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ เพื่อการบริหารองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ซึ่งมีนักปราชญ์ นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึง “กลยุทธ์” ไว้มากมาย ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) หรือ ยุทธศาสตร์ เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (Engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้น ว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คำถามที่ว่า "จะสู้รบอย่างไร" เป็นปัญหาทางยุทธวิธี แต่ข้อกำหนดและเงื่อนไขซึ่งมีการสู้รบกันและความเหมาะสมในการสู้รบกันนั้นเป็นปัญหาทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสงคราม (Warfare) สี่ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเมืองหรือยุทธศาสตร์หลัก, ยุทธศาสตร์, ปฏิบัติการและยุทธวิธี นักคิดคนหนึ่งนิยามยุทธศาสตร์ไว้ว่าเป็น "วิถีอย่างครอบคลุมในอันที่จะพยายามปฏิบัติเพื่อผลเบี่ยงปลายทางการเมือง รวมทั้งการข่มขู่หรือการใช้กำลังอย่างแท้จริง ในวิภาษวิธีแห่งเจตจำนง ซึ่งจำต้องมีอย่างน้อยสองฝ่ายในความขัดแย้งหนึ่ง ๆ ฝ่ายเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กัน และดังนั้น ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จน้อยครั้งหากไม่แสดงความสามารถในการดัดแปลง"^๑ ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหาร ไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่น กลยุทธ์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง

^๑Beatrice Heuser, *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*, (Cambridge University Press, 2010), p. 27.

การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

ความหมายที่ง่ายที่สุดของคำว่ากลยุทธ์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่า หากพิจารณาว่า Strategy คือขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั้น กลยุทธ์ หรือ “Strategy” ในภาษาอังกฤษซึ่งได้มีผู้แปลเป็นไทยว่า “กลยุทธ์” นั้น กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มทรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^๒ และหมายถึง แผนการอันชาญฉลาดสำหรับกระทำการอันหนึ่งอันใดให้บรรลุเป้าหมายที่มีความยากเป็นพิเศษ ไม่อาจบรรลุได้โดยวิธีธรรมดาที่คนทั่วไปรู้อยู่แล้ว วิธีดังกล่าวต้องประกอบขึ้นจากหลักวิชาการย่อย ๆ หรือ “ศาสตร์” อีกข้อหนึ่งเพราะสามารถนำไปตรวจสอบโดยกระบวนการวิทยาศาสตร์ เพื่อยืนยันว่าเป็นแผนการที่ใช้ปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายได้จริงและจะได้ผลอย่างคุ้มค่า และคุ้มค่า^๓

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ขององค์การโดยจะมีขั้นตอนหรือกระบวนการย่อยๆ อีก ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ๒) ตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ และ ๓) การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การ^๔ กลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์การที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาพแวดล้อมให้ “รู้เขารู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย (วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม^๕ การประเมินปัจจัยภายในภายนอกองค์การที่ประกอบด้วยบริบทปัจจัยนำเข้า กระบวนการที่เน้นความสามารถของ

^๒บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ, การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO, (กรุงเทพมหานคร : สุขุมและบุตร, ๒๕๔๙), หน้า ๑-๙.

^๓เฉลียว บุรีภักดิ์, เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาประมวลหลักการและการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : เอกสารอัดสำเนา, ๒๕๔๖), หน้า ๔.

^๔สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑.

^๕อุทิศ ขววยเอียร, การวางแผนกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑.

องค์การ บุคลากร ในองค์การเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันสถานการณ์ ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์การแข่งขันและการตลาดและประการสุดท้ายคือ ผลผลิตขององค์การ^๖ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหาร กำหนดทิศทางขององค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารเพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมดจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้^๗

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผน และการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^๘ และหมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ^๙ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิดแผนงานและการกระทำที่องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง^{๑๐} การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการ กำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน^{๑๑} ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ว่า การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว^{๑๒} เป็นวิธีในการปฏิบัติที่องค์การเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุยังเป้าหมายที่

^๖สุรชาติ ฦ หนองคาย, การวางแผน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และหลักการประเมินผล, (กรุงเทพมหานคร : สถาบัน จี.อี.ซี., ๒๕๔๖), หน้า ๑๓.

^๗วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๔.

^๘Pearce and Robison, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

^๙Robbin and Coulter, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

^{๑๐}Pitts and Lei, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

^{๑๑}Schermerhorn, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

^{๑๒}Wheelen and Hunger, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ และสอดคล้องกับการนำกลยุทธ์มาใช้และประสบผลสำเร็จจากการพิจารณาผลการประเมินแผนกลยุทธ์^{๑๓} กลยุทธ์ ในที่นี้มีความหมายถึง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ยุทธวิธี และกลวิธีเพราะเป็นการใช้ในความหมายทั่วไปและไม่ได้แบ่งระดับชั้นของกลยุทธ์ ดังนั้น กลยุทธ์ในที่นี้จึงหมายถึงรูปแบบของจุดประสงค์ นโยบาย แผนงาน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อกำหนดว่าองค์กรนั้นคือองค์กรอะไร ทำอะไร และทำไปทำไม กลยุทธ์จึงมีความเป็นไปได้ทางเทคนิค เป็นที่ยอมรับทางการเมือง สอดคล้องกับปรัชญาและค่านิยมขององค์กร และถูกต้องตามจริยธรรม ศีลธรรม และกฎหมาย^{๑๔}

โดยสรุป จะเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายหลักของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเกี่ยวข้อง

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Beatrice Heuser (2010, p.27)	๑. ขบวนการตัดสินใจ ๒. เครื่องมือให้บรรลุวัตถุประสงค์
Pearce and Robison (2009) (อ้างใน วรางคณา ผลประเสริฐ และคณะ ๒๕๕๔, หน้า ๖)	๑. ชุดของการตัดสินใจ ๒. การจัดทำแผน ๓. การปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
Pitts and Lei (2000) (อ้างใน วรางคณา ผลประเสริฐ และคณะ ๒๕๕๔, หน้า ๖)	๑. ความคิดแผนงาน ๒. การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง
Robbin and Coulter (2002)	๑. การตัดสินใจ

^{๑๓}สุมาลี จิระจรัส, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, (สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๔๘) หน้า ๒๓.

^{๑๔} John M. Bryson, *Strategic Planning for Public Service and Non- Profit Organizations*, (Oxford : Pergamom Press, 1993), p.15.

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
(อ้างใน วรารคณา ผลประเสริฐ และคณะ ๒๕๕๔, หน้า ๖)	๒. การดำเนินการเพื่อป้องกันหรือชะลอการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
Schermerhorn (2002) (อ้างใน วรารคณา ผลประเสริฐ และคณะ ๒๕๕๔, หน้า ๖)	๑. แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการ ๒. การกำหนดทิศทางหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน
เฉลียว บุรีภักดี (๒๕๔๖, หน้า ๔)	๑. แผนการ ๒. สามารถตรวจสอบโดยกระบวนการวิทยาศาสตร์ได้
บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (๒๕๔๙, หน้า ๑-๙)	การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรเพื่อความสำเร็จ
วรารคณา ผลประเสริฐและคณะ (๒๕๕๔, หน้า ๔)	๑. การบริหารอย่างมีระบบ ๒. การวางแผนอย่างมีขั้นตอน ๓. การตัดสินใจและการประเมินผล
สุพานี สฤกษ์วานิช (๒๕๔๙, หน้า ๑๑)	๑) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ๒) ตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ๓) การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร
สุมาลี จิระจรัส (๒๕๔๘, หน้า ๒๓)	เครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด
สุรชาติ ณ หนองคาย (๒๕๔๖, หน้า ๑๓)	๑. การประเมินปัจจัยภายในภายนอกองค์กร ๒. ผลผลิตขององค์กร
อุทิศ ขาวเยียร (๒๕๔๖, หน้า ๑๑)	๑. ระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ๓. กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

๒.๑.๒ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่

ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือทั้งในแง่ของรายบุคคลกลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใดกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรดังนี้^{๑๕}

๑. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

๒. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้

๓. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร ในการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

^{๑๕}วารางคณา ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๘-๑๐.

๔. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

๕. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่างๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

๖. ช่วยให้้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้น ให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกันหากองค์กรละเลยความคาดหวัง ดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก อาจทำให้แผนงานระยะปานกลาง ถึงระยะยาวไม่สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าประสงค์ได้ เพราะดุลยภาพระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในช่วงเวลาหนึ่งๆ อาจจะไม่สมดุลภาพ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องติดตามข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นปัจจัยภายในที่เคยเป็นจุดแข็งก็อาจเป็นจุดอ่อนจนไม่สามารถขับเคลื่อนให้แผนบรรลุผลสำเร็จได้^{๑๖}

หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะ

^{๑๖}สุรชาติ ฌ หนองคาย, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบสุขภาพ, (เนนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๓๙.

ยาวที่มีต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

๑. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

๒. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

๓. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

๔. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

๕. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร^{๑๗}

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

๑. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร

๔. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

๕. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้^{๑๘}

^{๑๗}สุมาลี จิระจรัส, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๕-๒๖.

^{๑๘}บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : วิ.เจ.พรินต์ติ้ง., ๒๕๔๙), หน้า ๑๙.

เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในโลกยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การศึกษาในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

๑. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

๒. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

๓. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

๔. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การจัดทำและปฏิบัติตาม แผน กลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้นรวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

๕. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับหรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

๖. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

๗. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และ ความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

๘. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

(Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

๙. ในภาคธุรกิจการจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะ เป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจาก การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการ ที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด ส่วนในภาครัฐการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความพยายามในการ แข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความ คาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง^{๑๙}

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ การวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทัน กับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ ทั้งยังช่วยให้หน่วยงาน ภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้นรับผิดชอบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของตนเอง มากขึ้นทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่ เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการ พัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการ และหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็น เงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน กล่าวได้ว่าการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มา จากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทาย ความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่ กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

^{๑๙}สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://province.m-culture.go.th/ranong/html/km%20stagic1.html>, [๑๐ มกราคม ๒๕๖๐].

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการป้องกันปัญหาหรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น^{๒๐}

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โลกของเรากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทุกขณะ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ด้วย แม้ว่าในอดีตที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงก็เกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่รวดเร็วและรุนแรงมากกว่าในอดีต ปัจจัย ๒ ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ได้แก่^{๒๑}

๑) การแข่งขันที่ไร้พรมแดน (Global competition) การแข่งขันที่ไร้พรมแดนเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อสินค้า บริการ แรงงาน เทคโนโลยี เป็นต้น สามารถเคลื่อนย้ายไปมาระหว่างประเทศได้อย่างเสรีมากขึ้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ตัวอย่างเช่นสินค้าชนิดเดียวกันจากคู่แข่งจำนวนมาก จากหลายประเทศจะเข้ามาแข่งขันกัน ตลาดของโลกจะมีแนวโน้มพัฒนาเป็นตลาดเดียวมากขึ้น การที่องค์กรธุรกิจจะอยู่รอดได้ในระยะยาวจะต้องมองโลกทั้งโลกเป็นตลาดของตนเอง และสามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานไปได้ทุกแห่งที่มีความต้องการเกิดขึ้น ความเป็นสากลของตลาดอุตสาหกรรมทำให้องค์กรธุรกิจแบบบริษัทท้องถิ่นขยายตัวได้ยาก การแข่งขันที่เป็นสากลมากขึ้นทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องพัฒนามาตรฐานของสินค้าและบริการเพื่อให้แข่งขันได้ นอกจากนี้การแข่งขันที่ไร้พรมแดนยังนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและรสนิยมของผู้บริโภค เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือที่ทันสมัยขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ความต้องการสินค้าโทรศัพท์มือถือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านผู้ผลิตและผู้บริโภคที่ไม่หยุดนิ่งนี้ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวและเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลาตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

๒) การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมเทคโนโลยี (Technological innovation change) โลกยุคใหม่มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีมากขึ้น อัตราการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยีจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่รวดเร็วขึ้นทุกขณะ ทำให้วงจรชีวิตของสินค้าและบริการมีระยะเวลาที่สั้นลง เนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถทดแทนเทคโนโลยีเดิมได้อย่างรวดเร็วขึ้น การปรับปรุง

^{๒๐}สุพจน์ อินทว้าง และคณะ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์, (พิชญ์โลก : มหาวิทยาลัยพิชญ์โลก จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๒๘-๒๙.

^{๒๑}กฤษฎา เสกตระกูล, การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม , [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=833&Itemid=0&limit=1&limitstart=0, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

สินค้าให้ทันสมัยเป็นที่ต้องการของลูกค้าตลอดเวลาจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจต้องแข่งขันในสภาวะที่สลับซับซ้อน มีแต่ความไม่แน่นอนและคาดการณ์ได้ยาก เนื่องจากสินค้าของแต่ละองค์กรธุรกิจจะมีคู่แข่งมากขึ้น ทั้งจากในและต่างประเทศ เงื่อนไขการแข่งขันใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป เช่น บริษัทที่มีกำลังการผลิตขนาดใหญ่ เคยใช้ประโยชน์จากการผลิตแบบจำนวนมาก และต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำอาจเผชิญกับปัญหาการไม่สามารถปรับปรุงการผลิตให้เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าเป้าหมายซึ่งอาจมีอยู่หลายกลุ่ม ดังนั้นการบริหารธุรกิจในยุคใหม่จำเป็นต้องมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทักษะคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) จะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารองค์กรด้วย ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง ลูกค้า สถาบันการเงิน สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

สำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว การที่กิจการมีขนาดเล็ก จุดที่ได้เปรียบก็คือ สามารถที่จะปรับเปลี่ยนยุทธวิธีในการแข่งขันได้ง่ายกว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้ประกอบการคิดแผนงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถแยกงานการวางแผนกลยุทธ์กับงานประจำวันในการดำเนินงานออกจากกันได้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผนธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น ผู้ประกอบการจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จเพราะคิดแบบกลยุทธ์ ไม่ใช่ เพราะเขียนกลยุทธ์ในแผนธุรกิจเท่านั้น อย่างไรก็ตามการเขียนแผนธุรกิจซึ่งจะมีการบรรจุแผนกลยุทธ์เป็นลายลักษณ์อักษรนี้มีข้อดี คือจะทำให้ผู้ประกอบการคิดงานอย่างเป็นระบบ กำหนดได้ว่าอะไรควรทำก่อน ทำหลัง และจะได้ไม่ลืมนะ เนื่องจากเรื่องที่จะต้องทำเกี่ยวกับธุรกิจในแต่ละวันมีค่อนข้างมาก ผู้ประกอบการที่อยู่กับงานประจำวันค่อนข้างมาก อาจหลงลืมสิ่งที่จะต้องทำในแผนกลยุทธ์ไปได้

ตารางที่ ๒.๒ สรุปความสำคัญของกลยุทธ์

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความสำคัญของกลยุทธ์
บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (๒๕๔๙, หน้า ๑๙)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. มีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การอย่างชัดเจน ๒. ดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆภายในองค์การ ๓. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ๔. สามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ๕. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
วรางคณา ผลประเสริฐและคณะ (๒๕๕๔, หน้า ๘-๑๐)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน ๒. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ ๓. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การ ๔. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ๕. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ ๖. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ระยอง (Online)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ๒. เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน ๓. สามารถประยุกต์ใช้และปฏิบัติได้ ๔. การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ๕. มีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ๖. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ๗. การดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร ๘. ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่างๆ ๙. การได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
สุมาลี จิระจรัส (๒๕๔๘, หน้า ๒๕-๒๖)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ ๒. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์การ ๓. องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จ ๔. ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ๕. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน
สุรชาติ ฦ หนองคาย (๒๕๕๔, หน้า ๓๙)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. เป็นการติดตามข้อมูล ๒. ช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

๒.๑.๓ องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการก็มีองค์ประกอบเช่นเดียวกันกับที่มีในภาคเอกชน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ส่วน ได้แก่^{๒๒}

๑. การวิเคราะห์ ปัจจัยทาง ยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ เชิง กลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

สถานะแวดล้อมภายนอกที่องค์กรจะวิเคราะห์นั้นประกอบด้วยทั้งปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงได้แก่ ลูกค้า พันธมิตร หน่วยงานกำกับ ฯลฯ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์กรนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย การค้า เทคโนโลยี วัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน อาทิเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ Value Chain การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นี้ จะเป็นข้อมูล

^{๒๒}สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://province.m-culture.go.th/ranong/html/km%20stagic1.html>, [๑๐ มกราคม ๒๕๖๐].

พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จล้มเหลวสูง เพราะแผนยุทธศาสตร์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่รายรอบองค์กรอยู่

๒. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่การกำหนด วิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (Mission) และ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือลักษณะการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ ภารกิจขององค์กรในปัจจุบันคืออะไร และเป้าหมายในอนาคตคืออะไร ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าบทบาท ภาระหน้าที่ขององค์กรประกอบไปด้วยอะไรบ้างและช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับทิศทางหรือสิ่งที่มุ่งไปในอนาคตข้างหน้า

ในหลักสูตรนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็น การกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดภารกิจที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามที่ว่า “ เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน ” (Who Are We, What We Do, and Where We're Headed) ภารกิจที่เขียนไว้อย่างชัดเจนจะช่วยองค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต กำหนดทิศทางในระยะยาวขององค์กร และบ่งบอกถึงความตั้งใจหรือความต้องการขององค์กรในการดำเนินงาน นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจแล้ว การกำหนดทิศทางขององค์กรยังครอบคลุมถึงการแปลงวิสัยทัศน์และภารกิจที่อาจจะยังคงมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ให้เป็นประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

การกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์คือการเปลี่ยนหรือแปลความหมายของวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้อย่างชัดเจน การกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์คือการตั้งเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการไว้ ซึ่งองค์กรจะต้องใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความท้าทายในการลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ต้องการกับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร จะเป็นสิ่งผลักดันให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น พร้อมทั้งเกิดความเร่งรีบที่จะพัฒนาผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการกระทำต่างๆ มากขึ้น ดังนั้นการตั้งประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้จะช่วยป้องกันความเฉื่อยชาภายในองค์กรได้อีกด้วย

การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการดำเนินงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน บรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ถ้าขาดเสียสิ้นการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์กรประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งระบบการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำกลยุทธ์นั้นพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางวิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในขององค์กรมาพิจารณาประกอบ

ในภาคธุรกิจกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็นสามระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าควรจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือดำเนินงาน (Functional or Operational Strategy) ซึ่งครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ

ส่วนภาครัฐแล้วกลยุทธ์ในหน่วยงานมักถูกแบ่งโดยระดับ (Hierachy) ของกลยุทธ์ เช่น ยุทธศาสตร์ - กลยุทธ์ - โครงการ และ กิจกรรม ทั้งนี้อาจรวมถึงนโยบายต่างๆ ซึ่งฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่ง ที่ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้างและในทางลึกพอสมควร การจัดทำยุทธศาสตร์ยังไม่ใช่เพียงแค่การคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พิจารณากิจกรรมการเคลื่อนไหวต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้วและกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์เหล่านี้ประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์แก่องค์กร องค์กรก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไป ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ขึ้นมาใหม่ก็อาจจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่ๆ จึงควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ หรือ เมื่อมีความจำเป็น

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี รวมทั้งมีสายตาวัดที่กว้างไกลในการมองเห็นโอกาสที่ดี นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์เดิมที่ประสบความสำเร็จมาตลอด มาสู่ยุทธศาสตร์ใหม่ในสภาวะการณ์

ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปย่อมต้องการผู้บริหารที่มีความกล้าหาญที่จะตัดสินใจและยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ถ้าผู้บริหารไม่มีความกล้าในการตัดสินใจแล้วองค์กรก็จะไม่สามารถมีการเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับและสอดคล้องต่อสภาวะการณ์ใหม่ๆที่เกิดขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจและประเด็นทางยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว ภารกิจและประเด็นทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์อาจจะเกิดขึ้นได้จากโอกาสใหม่ ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น หรือผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ในการทำให้การดำเนินงานที่ดีขึ้น หรือเมื่อมีวิกฤตการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์ไม่สามารถครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

๔. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กรวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางกลยุทธ์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กิจกรรมหลักในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ คือ การพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนและเลือกไว้สามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดไว้ การประยุกต์ยุทธศาสตร์มักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรเอง อาทิเช่น

๑) การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒) การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

๓) การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่หน่วยงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

๔) จูงใจพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้พวกเขาสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อาจจะรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม

๕) การมีนโยบายในการบริหารงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร

๖) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร

๗) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

จะเห็นได้ว่างานและหน้าที่ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากงานนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานภายในองค์กรและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่างๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่างๆ หรือ โครงสร้างขององค์กร หรือ แม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้น นอกเหนือจากประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ได้นำเสนอมาในเบื้องต้น หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารได้แก่การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในหนังสือทางวิชาการบางเล่มได้แยกหัวข้อนี้ไว้ต่างหาก แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่า การประเมินและตรวจสอบควรจะมีส่วนสัมพันธ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน จึงได้จัดไว้ภายใต้ขั้นตอนนี้ นอกจากนี้หน้าที่หรืองานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี ไซ่งานที่จะต้องปฏิบัติเพียงครั้งเดียวแล้วจบสิ้นไป เนื่องจากเหตุการณ์และสถานการณ์ใหม่ๆ สามารถเกิดขึ้นมาได้ตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามที่ต้องการ เนื่องจากทิศทางในระยะยาวขององค์กรอาจจะต้องมีการเปลี่ยนไป ภารกิจหรือลักษณะการดำเนินงานขององค์กรอาจจะต้องมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานอาจจะสูงขึ้นหรือต่ำลง ยุทธศาสตร์อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ การค้นหาวิธีที่จะนำยุทธศาสตร์มาใช้และปฏิบัติยังคงจะต้องดำเนินต่อไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดคิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในกระบวนการจัดการ

เชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งแต่จะต้องมีการดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อยู่ตลอดเวลา งานหรือหน้าที่ในการประเมินผลและปรับปรุงจึงเป็นได้ทั้งจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ประการจะพบว่าในทางทฤษฎีจะมีความเข้าใจว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์ การจัดทำ และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะไม่มีลักษณะของความเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องแต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลา มิใช่ทำเสร็จแล้วก็เสร็จเลย ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ในทางปฏิบัติแล้วส่วนประกอบต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนอย่างนี้หรือไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลังแบบนี้เสมอไป เช่น ผู้บริหารอาจจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาไปในขณะเดียวกันว่ายุทธศาสตร์ที่กำลังจะจัดทำขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด หรือ ถ้าจะต้องปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างภายในองค์กร^{๒๓}

องค์ประกอบประกะกอบหลัก ๔ ประการ ของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย พันธกิจหรือภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) กลยุทธ์ (strategies) และแผนปฏิบัติการ (operational plan)^{๒๔}

องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis / การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ในวงการธุรกิจนั้นเป็นที่รู้กันว่าการวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้นมีบทบาทชัดเจนมาก ตั้งแต่บริษัท General Electric เริ่มนำมาใช้ในระบบการจัดการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1960's ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมมากมีผลกระทบต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรมากกว่าองค์ประกอบภายในขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ง่ายกว่าผู้ที่อยู่วงการวางแผนกลยุทธ์ทุกคนจะรู้จัก Strategic Business Unit หรือ SBU และรู้จักบทบาทของหน่วยงานที่เป็นหน่วยระดับดาว (Stars) หน่วยแม่วัว (Cash Cows) หน่วยที่เป็นสุนัข (Dogs) กับหน่วยงานที่อยู่ในระดับน่าสงสัย (Question Marks) ต้องเฝ้าสังเกต และพวกนักพัฒนากลยุทธ์ส่วนใหญ่จะรู้จัก SWOT Analysis กับ SWOT Matrices ที่ใช้ใน

^{๒๓}สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://province.m-culture.go.th/ranong/html/km%20stagic1.html>, [๑๐ มกราคม ๒๕๖๐].

^{๒๔}สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เซาว์ โรจนแสง, ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

การสร้างทางเลือกกลยุทธ์ (Alternatives) ที่มุ่งหา S สูง – O สูง , S สูง – T ต่ำ , W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ ว่า คืออะไรต้องพิจารณาอะไรเป็นหลัก^{๒๕}

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทั่วไป โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) สภาพแวดล้อมภายนอก คือการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมเศรษฐกิจ การเมือง คู่แข่ง และสิ่งที่เข้ามากระทบต่อองค์กร การวิเคราะห์จึงต้องศึกษาถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงศึกษาเส้นทางการเปลี่ยนแปลงว่าจะส่งผลกระทบต่อสิ่งใดมากน้อยเพียงใด หากกระทบทางบวกย่อมหมายถึง โอกาส (Opportunities) ถ้ากระทบทางลบก็ คือ อุปสรรค (Threat) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้ อาจมีความผิดพลาดได้ เพราะเนื่องจากสภาพต่างๆ สามารถพลิกบทบาทได้เช่นกัน แต่หากมีข้อมูลที่มากเพียงพอ และมีวิธีการพยากรณ์ที่ดีก็จะทำให้การวิเคราะห์นั้นผิดพลาดน้อย

๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น วิเคราะห์การจัดองค์การวิเคราะห์งบประมาณวิเคราะห์สถานที่วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การวิเคราะห์เหล่านี้เพื่อศึกษาถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร ในการวิเคราะห์จะต้องทราบถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งผู้วิเคราะห์สามารถหาค่าเฉลี่ยของคู่แข่งและข้อมูลต่างๆ ได้และต้องสามารถประเมินสภาพที่เป็นจริงได้ และรู้ข้อมูลของคู่แข่งที่เป็นจริงโดยจะต้องนำเรื่องของมาตรฐานอ้างอิง (Bench-Marking) เข้ามาใช้

๓) การวางแผนต้องมีระยะสั้นและระยะยาวการบริหารกลยุทธ์จะต้องมีการวางแผนเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ เพราะแผนเป็นเสมือนเข็มทิศที่นำทางแผนระยะยาวจะมีลักษณะเป็นนามธรรมที่ต้องกระทำให้ครบวงจรและแผนระยะสั้น และระยะกลางจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมโดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินการแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลางและการบรรลุเป้าหมายระยะกลางจะนำไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

๔) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบรวมส่วน ผู้ที่เป็นนักวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีระบบคิดที่สัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้าง และระบบนั้น คือ การที่ผู้บริหารจะต้องฝึกทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบขั้นตอนและไม่แยกส่วน เช่น การวางแผนพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้สามารถจัดการทั้งคนและงานได้อย่างเหมาะสม

๕) การสร้างแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม เมื่อผู้บริหารดำเนินการวางแผนกลยุทธ์นั้นสิ่งสำคัญ คือต้องเป็นแผนที่ปฏิบัติได้ (Realistic) และสอดคล้องกับแผนขององค์กรไม่ใช่ความฝันสำหรับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น หรือเป็นแผนที่ผู้วางแผนอยากทำเท่านั้น เพราะในการวางแผน

^{๒๕}สุพจน์ อินทว้าง และคณะ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์, หน้า ๒๙.

จะต้องเสียเวลาเสียค่าความคิด ซึ่งไม่คุ้มกันกับสิ่งที่สูญหายไป บางบริษัทมีการรับบุคลากรเข้ามาเพื่อวางแผนเท่านั้น ฉะนั้นองค์การจึงต้องคิดถึงค่าใช้จ่ายที่สูญเสียด้วย^{๒๖}

ดังนั้นการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การซึ่งต้องอาศัยกรอบแนวการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ตลอดจนวิธีการวางแผนที่ถูกต้องต่อไปจะกล่าวถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆเข้ามาดำเนินการ

ตารางที่ ๒.๓ สรุปลองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Robbins and Coulter (อ้างใน สุพจน์ อินทว้าง, ๒๕๕๖, หน้า ๒๘-๒๙)	๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ๓) การวางแผนต้องมีระยะสั้นและระยะยาว ๔) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบรวมส่วน ๕) การสร้างแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม
สมพงษ์ จุ้ยศิริ และ เขาว์ โรจน แสง (๒๕๔๕, หน้า ๑๑)	๑. พันธกิจ หรือภารกิจ (mission) ๒. วัตถุประสงค์ (objective) ๓. กลยุทธ์ (strategies) ๔. แผนปฏิบัติการ (operational plan)
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ระยอง (Online)	๑. การวิเคราะห์ ปัจจัยทาง ยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) ๒. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ๓. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ๔. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)

^{๒๖}Robbins and Coulter อ้างในสุพจน์ อินทว้าง และคณะ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์, หน้า ๔๐-๔๑.

๒.๑.๔ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้มีผู้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑. การจัดทำวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และตลาดแรงงาน ฯลฯ

๑.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และ ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

๑.๓ การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การเพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า

๑.๓.๑ องค์กรของเราจะมีลักษณะเช่นใด

๑.๓.๒ มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง

๑.๓.๓ โดยมีปรัชญา หรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด

๑.๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะของแผนกลยุทธ์

๑.๕ การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์การ

๒. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic Implementation)

๒.๑ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

๒.๒ การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ

๒.๓ การปรับปรุง พัฒนาองค์การ เช่น ในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การและ ปัจจัยการบริการต่างๆ ในองค์การ

๓. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

๓.๑ การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

๓.๒ การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์^{๒๗}

องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย^{๒๘}

^{๒๗}ป๋นรศ มลากลุค ณ อยุชยา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.plan.ubru.ac.th/download/Data/Present2L2.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

^{๒๘}Wheelen, T. L. & Hunger, D. L., *Strategic Management and Business Policy*, (New York : Addison-Wesley Publishing, 2000), p. 3.

๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)
๒. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)
๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)
๔. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้^{๒๔}

๑. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies)
๒. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
๓. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)
๔. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
๕. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)

๖. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

ทั้งนี้ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๕ ขั้นตอน คือ

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียน (Environmental analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกโรงเรียน เพื่อกำหนดโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จะต้องตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างรอบคอบ ผ่านเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (Mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม

๒. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Set organization direction) ผู้บริหารจะกำหนดทิศทางของโรงเรียนในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objectives) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งมีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงความผันผวนและความซับซ้อนของการจัดการ อาจทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจกับปัญหาในระยะสั้นจนลืมวัตถุประสงค์ในระยะยาว จึงจะต้องมีการกำหนดทิศทางโดยจัดลำดับความสำคัญในความต้องการเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน

^{๒๔}Robbins, S. P. and Coulter, M, **Management**, (9th ed.), (London : Prentice- Hall, 2007), pp. 91-94.

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เป็นการนำข้อมูลของสภาพแวดล้อม ทิศทางขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ โรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สถานะของตนเองก่อน การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการทั้งในระดับ ๑) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) ๒) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business strategy) และ ๓) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategy)

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

๕. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic assessment and control) คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริง และผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนทันที เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตามตรวจสอบ ประเมินการตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติการ เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตามตรวจสอบ ประเมิน แก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process) ประกอบด้วย^{๓๐}

๑. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Development Process) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

^{๓๐}สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.tqa.or.th>, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กรในด้านความคล่องตัว (Organizational Agility) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) อย่างไร

๒. นวัตกรรม (Innovation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risk) ในประเด็นใด โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

๓. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๔. ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Work Systems and Core Competencies) ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ในอนาคตขององค์กร

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้จ่าย เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ ประกอบด้วย

๑) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย

ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้^{๓๑}

๑.๑ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อาทิ Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันอยู่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึง ๕ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ๑) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) ๒) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) ๓) สิ่งทดแทน (Substitute) ๔) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier Power) ๕) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer

Power) PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า หาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไรรวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกว่าจะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

นอกเหนือนี้ ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่สามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ได้ เช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่ และความต้องการในการวิเคราะห์

๑.๒ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

^{๓๑}พสุ เดชะรินทร์, รศ.ดร., ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๔๒-๔๕.

๑.๓ การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญวางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

โดยการนำทิศทางขององค์กรมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และ ๒) อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

๑.๔ การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยต้องพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้ง ๔ มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะมีเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ

๒) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ผู้บริหารบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

๓) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ควรได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี (Rolling plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

๔) ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า และให้สอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น มาประกอบด้วย

๕) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไป

หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ตามแนวคิด Kaplan and Norton ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ^{๓๒}

๑. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๒. นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
๓. ปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
๔. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
๕. วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

แนวทางดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย^{๓๓}

๑. การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร ได้แก่

๑.๑ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (ความคุ้มค่าด้านงบประมาณ/บุคลากร/เวลาในการ ดำเนินการ) ชีตความสามารถของบุคลากร ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า ความเสี่ยงการบริหารจัดการทางการเงิน จริยธรรม การกำกับดูแลตนเอง และข้อบังคับด้านอื่นๆ ขององค์กร

๑.๒ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพการเปลี่ยนแปลงด้าน Political, Economics, Social, Technology, Legal, Environment (PESTLE) ความเสี่ยงทางด้านสังคม เช่น ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรหรือองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน

^{๓๒}พสุ เดชะรินทร์, รศ.ดร., ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, หน้า ๔๔.

^{๓๓}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖-๔๗.

๑.๓ ผลการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของการดำเนินการตามแผนในปีที่ผ่านมา โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงานความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

๑.๔ ผลการทบทวนทิศทางขององค์กร

๒. ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร ต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มานั้น มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลคู่เปรียบเทียบ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้ประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักต้องให้มีความชัดเจน ว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

๑) ในแต่ละเป้าประสงค์ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

๒) ในการกำหนดเป้าประสงค์แต่ละประการ ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นควรจะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในแต่ละเป้าประสงค์ เพื่อจัดทำออกมาเป็น Risk Map และสุดท้ายกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ

๓) ในการกำหนดเป้าหมาย ควรนำผลการดำเนินการของหน่วยงานเทียบเคียงมาประกอบในการกำหนดเป้าหมายด้วย

๔) ในการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาในการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหาร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ และผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เพื่อการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม

๕) ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และโอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถแบ่งออกเป็น ๖ ด้านดังนี้^{๓๔}

๑) ด้านบุคลากร ซึ่งควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ฯลฯ ของบุคลากรภายในองค์กร

๒) ด้านงบประมาณหรือการเงิน ซึ่งรวมถึงรายได้ รายจ่าย เงินหมุนเวียน ผลตอบแทน กำไร ฯลฯ

๓) ด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องกล คอมพิวเตอร์ อาคารสถานที่ และ ปัจจัยกายภาพอื่นๆ ขององค์กร

๔) ด้านบริหาร หมายถึงระบบการทำงาน โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาองค์กร ซึ่งรวมถึง Reengineering, Reinventing, และ Restructuring เป็นต้น

๕) ด้านนโยบายขององค์กร แผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ

๖) ด้านผลงาน ผลผลิต สมรรถภาพการผลิต การบริการ ซึ่งควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณ และปัญหาต่างๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถแบ่งออกเป็น ๖ ด้านดังนี้

๑) ด้านสังคมและวัฒนธรรมซึ่งรวมถึงประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ จิตวิทยาสังคม ฯลฯ

๒) เศรษฐกิจทั่วไปที่มีอิทธิพลต่อองค์กร โดยอาจรวมถึงนิเวศวิทยา สภาพกายภาพของประเทศ ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ

๓) สภาพการเมือง ซึ่งหมายถึง นโยบายของภาครัฐ รัฐบาล แผนพัฒนา ตลอดไปถึงระเบียบข้อบังคับซึ่งออกโดยรัฐ

๔) เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีต่างๆ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล โรบอดิก ไบโอเทคโนโลยี ไบโอมิเมคานิกส์ เป็นต้น

๕) ด้านสภาพการแข่งขัน ส่วนแบ่งการตลาด คู่แข่งขัน ผู้ร่วมมือทั้งในและนอกประเทศ ทั้งนี้อาจจะต้องรวมหุ้นส่วน เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น การควบและรวมกิจการ ฯลฯ

๖) ด้านประชาชนทั่วไป ลูกค้า สื่อมวลชน สังคมและชุมชน ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณหรือการเงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร การบริหาร นโยบายขององค์กร และผลงาน ผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม

^{๓๔}สมพร แสงชัย, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ, (กรุงเทพมหานคร : โครงการบัณฑิตศึกษากิจการจัดการสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๗๕-๗๖.

เศรษฐกิจทั่วไป สภาพการเมือง เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ส่วนแบ่งการตลาด คู่แข่งขัน และประชาชนทั่วไป ลูกค้ำ สื่อมวลชน สังคมและชุมชน

ตารางที่ ๒.๔ สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Wheelen, T. L. & Hunger, D. L, (2000, p.3)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ๒. การจัดทำกลยุทธ์ ๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ๔. การประเมินผลและการควบคุม
ปัญรส มาลากุล ณ อยุธยา (Online)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การวางแผนกลยุทธ์ ๒. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ ๓. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์
พสุ เดชะรินทร์, รศ.ดร. (๒๕๕๑, หน้า ๔๒-๔๕)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กำหนดยุทธศาสตร์ ๒. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ๓. การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ๔. การกำหนดกรอบระยะเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ๕. การปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม
สมพร แสงชัย, (๒๕๔๘, หน้า ๗๕-๗๖)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณหรือการเงินวัสดุอุปกรณ์ บริหาร นโยบายขององค์กร และผลงาน ๒. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สภาพการเมือง
สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Online)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ๒. นวัตกรรม ๓. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ ๔. ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร
อุทุมพร พัชรรัตน์ (๒๕๔๗)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ๒. การกำหนดทิศทาง ๓. การกำหนดกลยุทธ์ ๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ๕. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

๒.๑.๕ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๓๔}

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการตามแผนภูมิโดย มีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

๑) ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

๒) ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

- นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
- สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์
- กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๓) จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผน ปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

๔) ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจาก การพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change) เป็นต้น

๕) ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้

- ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน

^{๓๔}โรงเรียนสาขาน้ำผึ้ง, การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.spssc.ac.th/pagun/3/files/99_113.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

- กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
- การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริการยุทธศาสตร์แบบครบวงจรนั้น องค์การต่างๆทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมิ่ง (Deming Cycle) กล่าวคือ^{๓๖} การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง ๔ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) (๒) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) (๓) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ (๔) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) คือขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น เมื่อได้จัดทำแผนเสร็จแล้ว ยังมีขั้นตอนที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการวางแผน กับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ นั่นคือ ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) หรือ ขั้นตอนการกระจายยุทธศาสตร์ (Strategy Deployment)

๒) ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) การกระจายนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ ควรใช้วิธีการกระจายนโยบายแบบญี่ปุ่นที่เรียกว่า “Hoshin Kanri” ซึ่งเป็น “ระบบเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่งเสริมและเชื่อมโยง ศักยภาพ ความสามารถขององค์กรให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยแนวคิด ด้านคุณภาพและวงจร PDCA ดังนั้น Hoshin Kanri จึงเป็นระบบการบริหารนโยบายที่คำนึงถึงทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อมๆ กัน

การบริหารนโยบายแบบ Hoshin Kanri ประกอบด้วยขั้นตอน ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การวิเคราะห์โดยรวม หมายถึง การประเมินองค์กรที่จะนำยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนด้วยความเชื่อที่ว่า “ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์” บนพื้นฐานของ “ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Facts and Data)” อาจอาศัยผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร สิ่งที่ผ่านมาและกำลังจะเกิดขึ้น

^{๓๖}กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.km.moc.go.th/download/.../แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

ขั้นที่ ๒ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ภาพฝันขององค์กรในอนาคต โดยเชื่อว่า “ทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง” ควรเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

ขั้นที่ ๓ การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจในจุดนี้ต่างจากการวัดระบบโดยรวม เนื่องจากจุดมุ่งหมายในขั้นตอนนี้ทำเพื่อให้กลไกการแปรนโยบายผลานเข้ากับโครงสร้างโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า Hoshin Kannri เน้นให้กำหนดเป้าหมายไปพร้อมกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และมาตรการในการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ ๔ การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุ เป็นการกำหนดความเป็นไปได้ทางทรัพยากร โดยพิจารณาจากทั้ง ๒ ประเภทกิจกรรม คือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation)

ขั้นที่ ๕ การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบ การกระจายนโยบายทำให้เกิดการบริหารที่เปิดโอกาสให้มีการเห็นพ้องกัน คือมีส่วนร่วมในการเห็นชอบเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนระบบอย่างมีนัยสำคัญ กระบวนการขับเคลื่อนการกระจายนโยบายนั้น เกิดจากการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงลงสู่ผู้บริหารระดับกลางและทีมปฏิบัติการโดยอาศัยการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลากรทั้ง ๓ กลุ่ม ซึ่งจะต้องเห็นชอบร่วมกันกับเป้าหมาย มาตรการ และวิธีการโดย ทุกฝ่ายต้องเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “ทางไหน (Where?)” ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่ได้ จากการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมออกมาในรูปวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักโดยรวม ของยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อย่างไร (How?)” เพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ระดับประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) และยุทธศาสตร์ (Strategies) รวมทั้งดูแลความพร้อมของทรัพยากร ส่วนทีมงานและผู้ปฏิบัติรายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อะไร (What?)” เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของตนว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรเพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับงานโครงการ (Project Work) และ/หรืองานประจำวัน

ขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารนโยบายแบบมีส่วนร่วมคือ การวางแผนพัฒนานโยบาย ต้องให้ทุกฝ่ายทำแผนร่วมกัน กล่าวคือทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย (มิติของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ น้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องทำงานร่วมกัน ส่วนในขั้นตอนการวัดและติดตามผล (วัดการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) ผู้บริหารระดับกลางและทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และในขั้นตอนการทบทวน (ตัวชี้วัด เกณฑ์ และน้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูง และทีมงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และเพื่อให้เป็นไปตามวิธีการกระจายนโยบายดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ควรดำเนินตามขั้นตอน PDCA

การปฏิบัติตามนโยบายของแนวทาง Hoshin Kanri นั้น ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ ต้องมองกิจกรรมเป็น ๒ ส่วนคือ (๑) ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation and Policy Management) เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อการบรรลุตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถสะท้อนถึงการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งมักจะมีกรอบการดำเนินการระบุไว้ชัดเจน (๒) ส่วนกิจกรรมงานประจำวัน (Normal Operation and Daily Management) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อย ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแม้นโยบายเปลี่ยน ยกเว้นจะเป็นนโยบายในลักษณะการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/วิธีการทำงาน/วัฒนธรรมบางอย่างขององค์กร

นอกจากนี้การนำ Hoshin Kanri มาใช้มักส่งผลกระทบต่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นหลักและส่งผลกระทบต่อกิจกรรมงานประจำอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม ย่อมเป็นที่เข้าใจว่ากิจกรรมจำนวนมากขององค์กร คือมากกว่าร้อยละ ๙๐ และในบางองค์กรอาจถึงร้อยละ ๑๐๐ เป็นกิจกรรมประจำวัน จึงเป็นเหตุทำให้การดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นไปด้วยความลำบาก และมักถูกละเลยด้วยข้ออ้างที่วางงานประจำก็มากอยู่แล้ว ซึ่งหากยอมรับคำอ้างนี้ ก็หมายความว่าผู้บริหารยอมรับการดำเนินการขององค์กรที่ในแต่ละวันไม่ค่อยได้คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเลย หากใช้วิธีการกระจายนโยบายดังกล่าวจะทำให้สามารถเชื่อได้ว่าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จสูง เพราะที่ผ่านมามักจะมีปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของนโยบาย มอบนโยบายโดยที่ไม่ได้ให้รายละเอียดของนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน จึงส่งผลให้มีปัญหาในทางปฏิบัติมาก เช่น มอบนโยบายที่ขาดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่าตนต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้างและต้องสำเร็จมากน้อยเพียงใด^{๓๗}

๓. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) ขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างไรที่หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องร่วมมือกันอย่างไรใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน

อนึ่ง ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัตินี้ ปัจจุบันคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ใช้แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๒๕๔๖ ในความ

^{๓๗}กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.km.moc.go.th/download/.../แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

เป็นจริงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถใช้หลักการและวิธีการควบคุมไปกับหลักการและวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้โดยไม่ต้องแยกจัดทำแผนต่างหาก ปัญหาอยู่ที่ว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือไม่ เช่นมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละระดับไว้ชัดเจน (Goals at All Levels) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs) ทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรตามมิติดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทุกด้าน เช่น ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร รวมทั้งในระดับแผนงาน (Program Level) และระดับโครงการ (Project Level) ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักของงานและโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแหล่งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

หากมีการระบุจุดมุ่งหมาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด และแหล่งตรวจสอบข้อมูลได้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนการบริหารจัดการก็就会有ความสะดวกยิ่งขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้ ส่วนผลสำเร็จจากการบริหารจัดการจะออกมาสูงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละหน่วยงานในการนำองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาใช้ได้อย่างถูกต้องเข้าใจเพียงใด ถ้ารู้จักประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้

๔. ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) ในแวดวงการบริหารจัดการ มีการบริหารที่เน้นวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ๒ แนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยพิจารณาจากกระบวนการ (Process-Oriented Management or P-Criteria) ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลกลุ่ม ตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive KPIs or Lead KPIs) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมวิธีการใช้ Internet ให้แก่กลุ่มผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการใช้ Internet” จะมี ตัวชี้วัดทั้ง ๔ ขั้นตอนดังนี้^{๓๘}

^{๓๘} กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.km.moc.go.th/download/.../แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

ขั้นตอนที่ ๑ ตัวชี้วัดทรัพยากรที่จำเป็น (Input KPI) ได้แก่ การกำหนด บุคลากร งบประมาณ และช่วงประมาณ และช่วงระยะเวลาในการอบรม

ขั้นตอนที่ ๒ ตัวชี้วัดกิจกรรมหรือ กระบวนการทำงาน (Process KPI) ได้แก่ การจัดทำมี กิจกรรมการอบรม เช่น ก่อนวันอบรม ได้ติดต่อวิทยากร ติดต่อสถานที่ จัดเตรียมเอกสารประกอบการ อบรม จัดทำรายการชื่อผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ฯลฯ

ขั้นตอนที่ ๓ ตัวชี้วัดผลผลิต (Output KPI) ได้แก่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นตอนที่ ๔ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ได้แก่ จำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การ ประเมินความรู้

กรณีตัวอย่างข้างต้นนี้ กลุ่มที่เน้นกระบวนการจะมีการประเมินผลทั้งตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ ๑ คือตัวชี้วัด ทรัพยากรที่จำเป็น ตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ ๒ คือตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือ กระบวนการ ตัวชี้วัด ในขั้นตอนที่ ๓ คือตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ ๔ คือ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ โดยจะเน้นเป็นพิเศษที่ ตัวชี้วัดประเภทตัวขับเคลื่อน

ส่วนแนวทางที่สอง เน้นการบริหารยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management or R-Criteria) เน้นที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ หรือการประเมินที่ผลลัพธ์ หรือประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารในกลุ่มนี้อาจมี การประเมินในระดับตัวชี้วัดประเภทขับเคลื่อนบ้าง แต่ถึงกระนั้นก็เน้นที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยทั่วไป ทั้งสองแนวมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แนวทางที่เน้นกระบวนการมีข้อดีคือสามารถประกันการบริหารได้ว่าจะ เป็นไปโดยมีข้อผิดพลาดน้อย แต่ข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น และผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลาให้กับ รายละเอียดของงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มที่เน้นผลลัพธ์ ข้อดีคือผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงาน บรรยากาศในองค์กรจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นกว่า แต่ข้อเสียคือหากไม่ใส่ใจรายละเอียดบางรายการใน ขั้นตอนกระบวนการที่มีความสำคัญ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

๕. ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Act or Standardization) โดยทั่วไป ควรกำหนดให้ มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายาม ปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำ ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับ เป้าหมายให้สูงขึ้น การพยายามปรับมาตรฐานหรือการพยายามยกระดับเป้าหมายหรือระดับเกณฑ์ให้ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ญี่ปุ่นเรียกว่า “การบริหารแบบไคเซน” ในทางปฏิบัติ องค์กรญี่ปุ่นจะทำการ บริหารการพัฒนามาตรฐานหรือปรับมาตรฐานให้สูงขึ้นด้วยกิจกรรมคุณภาพ โดยกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม จะรวมกันจัดตั้ง กลุ่มคิซึเพื่อจัดทำแผนคิซึ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมคิซึเหมาะกับการประจำมากกว่างานโครงการและโครงการที่มี ลักษณะต้องดำเนินการใหม่ซ้ำก็สามารถใช้กิจกรรมคิซึได้

การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment) ^{๓๙}

๑) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ขององค์กรอะไรบ้าง

๒) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้มีความยั่งยืน

๓) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

๔) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

๕) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (Key Performance Measures of Indicators) ที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผล (Effectiveness) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริมให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

๖) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและต้องการนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัด

^{๓๙}สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.tqa.or.th>, [๑๑ มกราคม ๒๕๕๘].

ผลการดำเนินการที่สำคัญมีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกัน ได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Key Benchmark) (*) องค์กรจะอย่างไร หากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริการยุทธศาสตร์แบบครบวงจร นั้น องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมिंग (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง ๔ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) (๒) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) (๓) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ (๔) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

ตารางที่ ๒.๕ สรุปการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Online)	๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) ๒) ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ๓) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) ๔) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) ๕) ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)
โรงเรียนสายน้ำผึ้ง (Online)	๑) ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ๒) ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ๓) จัดทำแผนปฏิบัติการ ๔) ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ๕) ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน
สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Online)	๑) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ๒) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ ๓) การจัดสรรทรัพยากร ๔) แผนด้านบุคลากร ๕) ตัววัดผลการดำเนินการ ๖) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารมีควบคู่กันมากับมนุษย์เป็นเวลายาวนานแล้ว แต่การบริหารกิจการใดๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะ ในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้พันธกิจต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สำหรับนักบริหารกิจการสาธารณะทุกๆ ไป รวมทั้งพระสงฆ์ฆาติการผู้บริหารงานการคณะสงฆ์ด้วย ต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารทั้งที่เป็นแนวคิดทางด้านศาสนา และด้านหลักการบริหารทุกๆ ไป ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูลหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอนำมาประกอบการศึกษา ดังนี้

การบริหาร คือ กระบวนการจัดการ และดำเนินการทุกๆ ด้าน เพื่อให้การคณะสงฆ์ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของการวัด และเป็นฐานรองรับพระศาสนามีความก้าวหน้า สามารถอำนวยความสะดวก เสริมสร้างความผาสุก ความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม และแสดงความเมตตาอนุเคราะห์ต่อปวงชน ปรากฏชัดทั้งทางรูปธรรมและนามธรรม^{๔๐} นอกจากนี้ยังหมายถึงการปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงานหรือจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะ หรือองค์กรต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purposes/Objectives) ขององค์กรนั้นๆ ด้วยดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency)^{๔๑}

ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร^{๔๒} ดังนั้นการบริหารจัดการ จึงเป็นกระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ ๓ ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพ เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม การบริหารโดยสรุปก็คือ

^{๔๐}พระธรรมวรนายก (โอภาส นิลุตติเมธี), **ธรรมปริทัศน์ “๔๖”**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๓.

^{๔๑}พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), **การบริหารวัด**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖.

^{๔๒}พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

๑. การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลำพังคนเดียว ไม่ใช่การบริหารหรือการจัดการ การบริหารหรือการจัดการเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน และผู้จัดการจะมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่มเอง ในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มมิได้กำหนดขึ้นมาจากภายนอกหรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

๓. การจัดการเป็นงานด้านสมอง ใช้ความคิด ปฏิภาณ และการตัดสินใจ เพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๔๓}

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงาน แต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม^{๔๔}

นอกจากนี้การบริหารงานเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๔๕} หรือความพยายามที่จะสั่ง แนะและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นของผู้บริหาร ในองค์การซึ่งมีหน้าที่สั่งการ ให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน^{๔๖}

การบริหารเป็นทั้งศิลป์ ศาสตร์ และอาชีพ กล่าวคือ กรณีที่เป็นศิลป์ (art) หมายถึง บุคคลได้ใช้ทักษะและความรู้ที่พัฒนาขึ้นของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง กรณีที่เป็น

^{๔๓}ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๓-๔.

^{๔๔}จันทราณี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๔๕}สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชฎ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๔๖}ชาญชัย อาจินสมาจาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม, ๒๕๔๐), หน้า ๓๘.

ศาสตร์ (science) เป็นองค์ความรู้ในสิ่งที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ด้วยวิธีเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การประมวลผลข้อมูล การตั้งสมมุติฐาน และการทดสอบสมมุติฐาน หน้าที่เป็นอาชีพ (profession) นั้น อาชีพเกิดจากความเป็นศิลป์และความเป็นศาสตร์โดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่แสดงถึงความเป็นอาชีพใดๆ^{๔๗} และเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้^{๔๘}

จากแนวคิดดังกล่าวนี้ สรุปความหมายของการบริหารว่า การบริหารก็คือการที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันทำงานโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรทางการบริหารมาจัดดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารสามารถสรุปแนวคิดได้ดังนี้

ตารางที่ ๒.๖ ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
จันทรานี สงวนนาม (๒๕๓๖ : ๔)	๑. เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ๒. หลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎี
ชาญชัย อาจินสมจาร (๒๕๔๐ : ๓๘)	การสั่งการ การให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน
ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (๒๕๔๐ : ๓-๔)	กระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากร เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ
พระธรรมวรนายก (โอภาส นิรุตติเมธี) (๒๕๔๖ : ๗๓)	กระบวนการจัดการ และดำเนินการทุกๆ ด้าน
พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), (๒๕๕๐ : ๒๕-๓๒)	๑. การสร้างความเชื่อมั่น ๒. ความสามารถในการแบ่งงาน ๓. การกระจายอำนาจ

ตารางที่ ๒.๖ ความหมายของการบริหาร

^{๔๗}วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๕๒), หน้า ๔.

^{๔๘}สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), (๒๕๕๑ : ๒๖)	การดำเนินงานหรือจัดการกิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะ หรือองค์กร ต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์
วิโรจน์ สารัตนะ (๒๕๔๒ : ๔)	การบริหารเป็นทั้งศิลป์ ศาสตร์ และอาชีพ
สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔ : ๑๘)	๑. กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และ การควบคุม ๒. การใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ ที่กำหนดไว้
สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชฎ์ (๒๕๓๖ : ๑๒)	การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ

๒.๒.๒ ความหมายของผู้บริหาร

ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยผู้บริหาร ที่มีความรู้
ความสามารถสูง ในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพต่อไปได้ องค์กรทางพระพุทธศาสนา ก็จำเป็นต้อง
อาศัยผู้บริหาร คือ พระสังฆาธิการที่มีความรู้ และความสามารถสูงในการพัฒนาองค์กรทาง
พระพุทธศาสนามี วัด เป็นต้น ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

นักบริหาร คือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือ
หลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ เขาเป็นผู้นำที่ขึ้นอยู่กับหัวใจของคนร่วมงาน^{๔๙} ผู้บริหาร คือ
นักแก้ปัญหาขององค์กรทั้งปัญหาในด้านงาน ด้านงบประมาณ ด้านเวลาและด้านคน ซึ่งรวมถึง
ปัญหาสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจด้วย^{๕๐} รวมถึงผู้บริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการ

^{๔๙}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
สหธรรมิก, ๒๕๓๙), หน้า ๕๖.

^{๕๐}ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗.

เลือกตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ การสั่งการและช่วยเหลือ ให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๕๑}

ผู้บริหาร คือ บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น หรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ต่อบุคคลอื่นคือผู้บริหาร^{๕๒} และหมายถึง ผู้ทำหน้าที่ทางการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน และมีความหมายในระดับเดียวกัน^{๕๓}

ผู้บริหาร (Administrator) คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น หรืออาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) คำว่า บริหารนั้นมาจากคำ ๒ คำคือ **บริ** แปลว่า โดยรอบ และ **หาร** แปลว่า แบ่ง รวมความจึงแปลว่า การแบ่งงานที่อยู่รอบข้างช่วยกันทำให้สำเร็จ และการที่จะเป็นเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งหัวหน้า (Head) และผู้นำ (Leader) ในคนเดียวกัน จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่สมบูรณ์จะต้องให้คนอื่นทำงานแทนตนจนสำเร็จอย่าไปลงมือทำงานด้วยตนเองทั้งหมด ถ้าใครลงมือทำงานด้วยตนเองแม้แต่เรื่องเล็กน้อยจึงมักถูกเหินห่าง แนนว่าเป็น “ผู้บริหารสันดานเสมียน”^{๕๔}

ความหมายของคำว่า นักบริหาร โดยปกติคำว่า **นัก** จะหมายถึงตัวบุคคลถ้าไปอยู่กับคำอื่นโดยเฉพาะที่เป็นอาชีพจะแสดงให้เห็นว่าคนๆ นั้น มีความเป็นมืออาชีพ เช่น นักมวย นักฟุตบอล นักร้อง นักแสดง นักพูด นักเขียน เป็นต้น คำว่า **มืออาชีพ** เป็นคำที่ใช้กับบุคคลหรือองค์กรซึ่งทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นผู้รู้จริงในสิ่งนั้น และเชี่ยวชาญกว่าสิ่งอื่น อย่างเช่นครูมืออาชีพ แสดงว่าครูผู้นั้นมีความรู้ความสามารถสูง และมีความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างมาก ในขณะที่คำว่า **อาชีพ** ครอบคลุมมีความหมายเพียงว่าคนๆ นั้นมีอาชีพเป็นครูบาอาจารย์ มีหน้าที่สั่งสอนลูกศิษย์แต่จะมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญหรือไม่นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง นักบริหาร (Professional Administrator) จึงหมายถึงผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างดีเยี่ยมและมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน โดยดูจากประสบการณ์การทำงาน ด้านการบริหารมาอย่างยาวนานและประสบความสำเร็จ

^{๕๑}เศาวนิต เศาณานนท์, **ภาวะผู้นำ (Leadership)**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นครราชสีมา : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิชาครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๑), หน้า ๒.

^{๕๒}สมยศ นาวิกการ, **การบริหาร**, หน้า ๒๒.

^{๕๓}สาคร สุขศรีวงศ์,ดร., **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี. พี. ไชเบอร์พรินท์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๘.

^{๕๔}สุเมธ แสงนิมมวล, **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๘-๙.

ดังนั้นการเป็นนักบริหารจึงไม่ใช่เรื่องง่ายใครที่เป็นได้ถือว่ายอดเยี่ยม เพราะจะมีทั้งความเป็นผู้นำหัวหน้าและผู้บริหารอยู่ในคนๆ เดียวอย่างสมบูรณ์เกี่ยวกับการเป็นนักบริหารคนที่จะเป็นได้จะต้องส่อลักษณะหรือฉายแววให้ปรากฏพอสรุปเฉพาะหัวข้อได้ ๙ ประการดังนี้^{๕๕}

ประการที่ ๑ แสดงออกอย่างแรงกล้าต้องการประสบความสำเร็จ

ประการที่ ๒ สนใจใคร่รู้ใฝ่รู้ใฝ่ฝัน

ประการที่ ๓ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

ประการที่ ๔ ให้คนอื่นทำงานแทนตนจนสำเร็จ

ประการที่ ๕ ตัดสินใจได้ดี

ประการที่ ๖ แก้ปัญหาเองได้

ประการที่ ๗ ทำอะไรได้มากเป็นพิเศษและรวดเร็ว

ประการที่ ๘ ประสานงานคล่องแคล่ว

ประการที่ ๙ ทำงานได้ดีกว่าเดิมเสมอมีการคิดปรับปรุงไม่พอใจในผลงานจะทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆและมีักประสบผลสำเร็จ

ผู้บริหาร (The Administrators) เปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์การให้ก้าวไปในกระแสของการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งบุคลากรดังกล่าวที่ หมายถึงถึง “ผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษามืออาชีพ” และ “ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ” เหล่านี้ ประดุจหัวใจจักรสำคัญของขบวนการไฟยุคปฏิรูปการศึกษาที่ จะทำหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนขบวนการไฟไปสู่ เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาสู่ การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นทั้งคุณภาพ ศักยภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดในเขตพื้นที่การศึกษานั้นเอง^{๕๖}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปความหมายของผู้บริหาร ก็คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในการบริหาร และเป็นผู้จัดกระบวนการบริหารโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม การประสานงาน และควบคุมบุคคลอื่นให้ปฏิบัติหน้าที่

จากความหมายของผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

^{๕๕}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙.

^{๕๖}สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๖ (มิถุนายน, ๒๕๔๓) : ๗๐-๗๕.

ตารางที่ ๒.๗ ความหมายของผู้บริหาร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (๒๕๔๐ : ๑๗)	นักแก้ปัญหาขององค์การทั้งปัญหาในด้านงาน ด้านงบประมาณ ด้านเวลาและด้านคน ซึ่งรวมถึงปัญหาสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจด้วย
พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๓๙ : ๕๖)	๑. ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ๒. บริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ ๓. เป็นผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน
เศาวนิต เศาณานนท์ (๒๕๔๑ : ๒)	บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ
สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔ : ๒๒)	๑. บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น ๒. บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ต่อบุคคลอื่นคือผู้บริหาร
สาคร สุขศรีวงศ์, ดร. (๒๕๕๓ : ๒๘)	ผู้ทำหน้าที่ทางการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน และมีความหมายในระดับเดียวกัน
สุเมธ แสงนิมนวล (๒๕๕๒ : ๘-๙)	๑. ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น หรืออาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น ๒. การแบ่งงานที่อยู่รอบข้างช่วยกันทำให้สำเร็จและการที่จะเป็นเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งหัวหน้า (Head) และผู้นำ (Leader) ในคนเดียวกัน
สุรศักดิ์ ปาเฮ (๒๕๔๓ : ๗๐-๗๕)	๑. จอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์การให้ก้าวไปในกระแสของการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ๒. ผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ”

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

องค์กรหนึ่งๆ ต้องอาศัยทฤษฎีการบริหาร เพื่อประโยชน์ในการจัดการองค์กร มีนักวิชาการ/แหล่งข้อมูลหลายท่านได้เสนอทฤษฎีการบริหารไว้แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีนั้นๆ ให้ท่องแท้ และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน ไว้ดังนี้

การบริหารองค์กรต่างๆ จึงเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

๑) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) การพิจารณาวินิจฉัย (Consideration) การตัดสินใจ (Decision) และการสั่งงาน (Command/Ordering) ตามลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ของแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน (Organization) ในระดับต่างๆ

๒) การจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของวัด ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการให้การศึกษาหลักธรรม (พระปริยัติสัทธรรม) การให้การศึกษาอบรม ศิล สมาธิ ปัญญา (พระปริยัติสัทธรรม) และการเผยแผ่พระสัทธรรม การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ การสาธารณสงเคราะห์ และศาสนพิธีต่างๆ เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การวางนโยบาย (Policy) การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน (Priority) ของโครงการ การวางแผนและการบริหารโครงการ (Project Planning and Administration) อันเป็นกิจกรรมขององค์กร หรือหน่วยงานในระดับต่างๆ การแบ่งงาน (Division of Works) และการมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation of Authority) การจัดการ (Management) ตามแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดเอาไว้ ให้ได้ผล คือ “ประสิทธิผล” (Effectiveness) ดี อย่างมี “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) สูง และรวมทั้ง การตรวจงาน (Inspection) การติดตามผล (Follow-up) และการประเมินผลงาน (Evaluations)

๓) การจัดการทางด้านบุคลากร (Personnel Management) การเงินหรือการคลัง (Financial Management) และทรัพย์สิน (Assets) ขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละระดับ

เครื่องวัดผลของการบริหารงาน (Administrative Measurement) ก็คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงอัตราส่วนแห่งค่าลงทุน (Investment Value) ต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ของการบริหารงานของนักบริหารหรือหน่วยงานหนึ่ง เมื่อเทียบกับอัตราส่วนแห่งค่าลงทุน ต่อประสิทธิผลของการบริหารงานอย่างเดียวกันของนักบริหารหรือหน่วยงานเดียวกัน แต่ต่างระยะเวลากัน หรือ เมื่อเทียบกับอัตราส่วนแห่งค่าลงทุนต่อประสิทธิผลของการบริหารงานอย่างเดียวกันของนักบริหารอีกคนหนึ่งหรืออีกหน่วยงานหนึ่ง

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารงานที่ได้ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพสูง คือ การบริหารงานที่ได้ผลผลิต หรือ ผลงานที่ได้สำเร็จด้วยดีมากที่สุด ด้วยต้นทุนหรือค่าลงทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งก็หมายความว่า นัก

บริหารที่ดีก็ต้องรู้จักเลือกใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างประหยัดที่สุด และให้ได้ผล
งานที่ดีมากที่สุดนั่นเอง^{๕๗}

หลักกระบวนการบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ^{๕๘}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทาง
ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาใน องค์การ

๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึงการสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่ง
ที่กำหนดไว้

๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับ สั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้
ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหา
และอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด

ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการของหลักการบริหาร ซึ่งมีอยู่ ๕ ขั้นตอน ดังนี้^{๕๙}

๑. การวางแผน (Planning)

๒. การจัดระบบองค์การ (Organizing)

๓. การจัดบุคลากร (Staffing)

๔. การเป็นผู้นำในองค์การ (Leading)

๕. การควบคุมการดูแล (Controlling)

หลักการบริหารเหล่านี้อาจจะเคยปฏิบัติโดยผู้บริหารก่อนมี Fayol แต่ Fayol เป็นบุคคล
แรกทีประมวลหลักการเหล่านี้ขึ้นมา ทำให้ผู้บริหารทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ เขาได้วางรากฐานของ
การบริหารในฐานะที่เป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง

ทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการ
บริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรม
หรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วย
หน้าที่ทาง การบริหาร ๕ ประการ คือ^{๖๐}

^{๕๗}พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), *การบริหารวัด*, หน้า ๒๖-๒๗.

^{๕๘}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*, หน้า ๓.

^{๕๙}Koontz, Harold and Heize Wehrich, *Essential of management*, 5th, (Singapore : McGraw-Hall, 1990), pp. 26-27.

^{๖๐}Price, Alan, *Human Resourec Management In a Business Context*, 2 edition, (London : Thomson Learning, 2004), p. 110.

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

นอกจากนี้หลักการในการบริหารจัดการยังแบ่งออกเป็น ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโย ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับกรมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์ และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโย กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้

ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธ และอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลาง และระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้น เป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไรอย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีผลสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่ง และหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงาน และองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้าง และลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็น

ระยะเวลาอันยาวนาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คนหรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การ และสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภคน และความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ และมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหาร และคนงานโดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง^{๖๑}

และมีผู้นำเสนอกระบวนการบริหารงาน ๗ ประการ เรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” เป็นกระบวนการบริหารงานที่นำเสนอไว้ในหนังสือ “Papers on the Science of Administration” ในปี พ.ศ.๒๔๗๙ โดยมีกระบวนการบริหารงาน ดังนี้^{๖๒}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

๒. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนของงานให้เหมาะสมและลงตัว

๓. การจัดสายงานและการจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การรักษาสภาพการทำงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

๔. การอำนวยการ (Direction) หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจ และสั่งการในการปฏิบัติงานของส่วนต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะงานทั่วไปและในลักษณะงานเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำ และควบคุมการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน

^{๖๑}ฟาโย, อังใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

^{๖๒}Luther Gulick and Lyndall Urwick, **Papers on the Science of Administration**, (New York : Institute of Public Administration, 1937), pp. 37-38.

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามส่วนต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องกันอย่างกลมกลืน

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารงานและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงาน

๗. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบ และรัดกุม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณและการจัดทำบัญชี

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูลในประเทศไทยได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ^{๖๓}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยความสะดวก หรือการวินิจฉัยสั่งการหลังการได้วิเคราะห์ และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน หรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างใจเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจไปในตัวด้วย

^{๖๓}ติน ปรัชญพฤทธิ, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔-๒๖.

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบ และรัดกุม

หลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงาน จะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น^{๖๔}

สำหรับแนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กูลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCoRB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัด

^{๖๔} เทเลอร์, อังโน ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓), หน้า ๔๗-๔๘.

องค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)^{๖๕}

การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ตามแนวคิดของเดมมิง ปัจจุบันจัดเป็นกระบวนการสากลที่ทุกคนทราบกันดี และถือเป็นเครื่องมือการบริหารที่จัดเป็นแกนร่วมของการบริหารที่หลากหลายบนพื้นฐานเดียวกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดของเดมมิงและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพ (PDCA) ไว้ ดังนี้

จากการศึกษาทฤษฎีการบริหาร จึงสรุปได้ว่า การบริหารมีความจำเป็นต้องมีกระบวนการที่สำคัญ ๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาใน องค์การ ๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึงการสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับ สั่งการ และมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ และ ๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๘ เปรียบเทียบทฤษฎีการบริหารจัดการกับทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย /ทฤษฎีของนักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต)	Koontz, Harold and Heize	Price, Alan	Luther Gulick and Lyndall	ติน ปรัชญพฤทธิ์
๑) การวางแผน (Planning)	✓	✓	✓	✓	✓
๒) การจัดองค์การ (Organizing)	✓	✓	✓	✓	✓
๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing)	✓	✓		✓	✓
๔) การอำนวยการ (Directing)	✓	✓	✓	✓	✓
๕) การควบคุม (Controlling)	✓	✓	✓	✓	✓

^{๖๕}สุปรีชา กมลาคณ์, กลยุทธ์การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๕),

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในทางพระพุทธศาสนามีจุดเริ่มต้นเมื่อมีพระสังฆรัตนะเกิดขึ้น คือเมื่อพระพุทธองค์ตรัสรู้แล้ว ทรงแสดงปฐมธรรมเทศนาและมีผู้ขอบวชตลอดเรื่อยมาจนมีหมู่พระภิกษุสงฆ์จำนวนมากขึ้น สังคมในพระพุทธศาสนากลายเป็นสังคมที่มีขนาดใหญ่ สมควรที่จะมอบหมายภาระให้คณะสงฆ์ช่วยกันบริหาร เพื่อเป็นการปูพื้นฐานการบริหารจัดการให้แก่ คณะสงฆ์ พระพุทธองค์จึงได้ทรงยกเลิการบวชด้วยเอหิภิกขุอุปสัมปทาและไตรสรณคมน์ แล้วทรงอนุญาตให้หมู่พระภิกษุสงฆ์เป็นผู้ดำเนินการอุปสมบทให้ผู้ที่มิศรัทธา ต้องการบวชในพระพุทธศาสนาได้ด้วยวิธี “อุตตติจตุตถกรรมวาจา” และ ได้นำวิธีการบวชแบบไตรสรณคมน์ไปใช้กับการบรรพชาสามเณร สำหรับการมอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ พระพุทธองค์ทรงมีพุทธวิธีการจัดแบ่งงานในองค์กรสมัยพุทธกาลซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการจัดแบ่งงานขององค์กรในปัจจุบัน สำหรับบทบาทของวัดและพระสงฆ์ในพระพุทธศาสนา เป็นบทบาทของวิถีชีวิตไทย คือ วัดมีบทบาทและความผูกพันกับคนในสังคมเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เช่น เป็นที่อาศัย ของผู้ยากไร้หรือประสบภัยต่างๆ เป็นที่รักษา ภัยไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและโรคทางใจ เป็นศูนย์กลางของศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ หรือเป็นศูนย์กลางวัฒนธรรมประเพณีประจำถิ่น เป็นต้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า วัดมีความผูกพันกับวิถีชีวิตของคนไทยมาเป็นเวลาช้านาน แม้สภาพสังคมจะเปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม บทบาทของวัดที่มีต่อวิถีชีวิตของคนไทยก็ยังคงปรากฏให้เห็นชัดเจนโดยเฉพาะในชนบท ซึ่งยังคงมีวัดเป็นศูนย์กลางของชุมชน

๒.๓.๑ การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือ กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำหรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนาหรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ฝ่าย คือ การเพื่อความเรียบร้อยดีงาม (การปกครอง) การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์^{๖๖} ซึ่งในปัจจุบันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาเถรสมาคม

สำหรับการบริหารจัดการวัด เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของเจ้าอาวาส ซึ่งตามกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ระบุภาระงานในการบริหารจัดการวัดของพระสังฆาธิการไว้ ๖ ด้าน ได้แก่ การปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ สามารถแสดงรายละเอียด ได้ดังนี้

^{๖๖}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๙.

๑. การปกครอง

การปกครองเป็นงานในหน้าที่ของเจ้าอาวาสในการปกครองดูแลพระภิกษุสามเณรในเขตปกครองของตน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัย และตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ทั้งนี้ คำว่า การปกครอง หมายถึง การดูแล การคุ้มครอง การระวังรักษา หรือการบริหาร^{๖๗} ในพระพุทธศาสนาเป็นการปกครองเพื่อการศึกษา การปกครองและความสงบเรียบร้อยที่จะเกิดจากการปกครองนั้น มิใช่เป็นจุดหมายในตัว แต่เป็นเพียงปัจจัยคือสภาพเอื้อเพื่อให้แต่ละบุคคลบรรลุตามจุดหมายแห่งการศึกษาหรือเพื่อเป็นหลักประกันของการศึกษา จึงถือเป็นคนดีได้ว่าการปกครองที่มีขึ้นนั้นเป็นเรื่องของการศึกษาและเพื่อการศึกษาทั้งสิ้น ถ้าไม่ปกครองด้วยการศึกษา ก็ต้องปกครองด้วยอำนาจ เมื่อปกครองด้วยอำนาจก็เกิดความรู้สึกในเชิงปรปักษ์ ที่เอียงไปในทางที่จะขัดแย้งกันด้วยเหตุนี้ การปกครองแบบใช้อำนาจจึงก่อให้เกิดปัญหา เริ่มตั้งแต่เกิดความขัดแย้งในจิตใจเป็นต้นไป ทำให้ยิ่งต้องเพิ่มการใช้อำนาจ ใช้อำนาจ และจะเน้นการลงโทษมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ไม่ใช่การปกครองแบบพยายามสร้างคนดี แต่เป็นการปกครองแบบพยายามกำจัดคนเลว^{๖๘} ด้วยเหตุนี้ เจ้าอาวาสจึงต้องดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช นอกจากนั้นเจ้าอาวาสยังจะต้องทำหน้าที่ระงับอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์ คำสั่ง รวมตลอดทั้งควบคุมบังคับบัญชาพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในเขตปกครองของตน ซึ่งแจ่มแนะนำ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย พร้อมทั้งตรวจการและร่วมประชุม พระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

งานปกครองเป็นงานนำ ต้องมุ่งเน้นพัฒนาวัดแต่ละวัดให้เข้มแข็งเป็นที่พึ่งของชุมชนอย่างแท้จริง จากนั้นวัดทั้งหลาย ก็สร้างเครือข่ายโยงร่วมกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วประเทศ ลดขั้นตอนสายบังคับบัญชาที่ซ้ำซ้อน ไม่ทันการณ์ โดยปรับปรุงระบบทำงานของพระสังฆาธิการหรือทำรีเอ็นจีเนียร์ริงให้กับการบริหารคณะสงฆ์ ให้เป็นระบบการบริหารงานที่ใช้ได้ดี โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ด้านสื่อสาร^{๖๙} การปกครองคนต้องยึดหลักธรรมาธิปไตย เพราะเป็นงานลึกซึ้ง กว้างขวางยิ่งใหญ่อะเอียดอ่อนยิ่งกว่างานทั้งหลาย และเป็นงานที่ทำไม่เสร็จ ต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ถ้างานปกครองดำเนินไปอย่างใด งานอื่นๆ ก็จะดำเนินไปอย่างนั้น ถ้างานปกครองดำเนินไปไม่ได้ งานบริหารลักษณะอื่นๆ ก็ดำเนินไปไม่ได้

^{๖๗}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, หน้า ๖๙๓.

^{๖๘}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), นิติศาสตร์แนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมะอินทเรนต์, ๒๕๕๕), หน้า ๔๕-๔๖.

^{๖๙}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), พระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๒๙-๓๓.

เช่นกัน^{๗๐} ผู้ปกครองวัดก็คือเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการพระศาสนาอย่างยิ่งใหญ่ เพราะต้องปกครองวัด คำว่า “วัด” มีความหมาย ๒ ประการ คือ หมายถึง ศูนย์กลางแห่งพระศาสนาทั้งปวง และหมายถึง แหล่งรวมของส่วนประกอบที่สำคัญของพระศาสนา ๕ ประการ คือ

๑. ศาสนสถาน ได้แก่ พื้นที่ตั้งวัดและบริเวณวัด มีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เหมาะที่จะเป็นเครื่องเสริมสร้างความวิเวก ความสงบ

๒. ศาสนวัตถุ ได้แก่ สิ่งปลูกสร้างเป็นเสนาสนะต่างๆ เป็นปูชนียวัตถุ ปูชนียสถานที่แสดงถึงความถูกต้องเรียบร้อย นำไปสู่ความสงบ

๓. ศาสนบุคคล ได้แก่ พระภิกษุสามเณรที่มีลักษณะตั้งอยู่ในศีลาจารวัตรบำเพ็ญหน้าที่ศึกษา ปฏิบัติ และแนะนำสั่งสอนเพื่อความสงบ บำเพ็ญสังฆมสังเคราะห์ตามสมณวิสัย ศิษย์วัดที่มีลักษณะเป็นพุทธมามกะ ตลอดจนทายก ทายิกา ที่มีแนวแห่งความเป็นอุบาสก อุบาสิกา มีความมั่นคงในพระศาสนาพอสมควร

๔. ศาสนธรรม ได้แก่ ระเบียบแบบแผน ขนบประเพณีทางศาสนา ตลอดถึงคำสั่งสอน และแนวปฏิบัติทางพระศาสนาที่ได้รับการยกย่อง เชิดชู และศึกษาเล่าเรียนด้วยความเลื่อมใสในคุณค่าเป็นที่พึงพอใจ

๕. ศาสนกิจ ได้แก่ งานต่างๆ ทางพระศาสนา เช่น การศึกษา การเผยแพร่หรืองานเสริมสร้างความบริสุทธิ์ ความมั่นคงของสังฆมณฑล เพื่อความดำรงอยู่ด้วยดีของพระศาสนา

การปกครองคณะสงฆ์ที่ตินั้น เบื้องต้นต้องรู้จักวางโครงการงานหรือการแบ่งงานมอบอำนาจหน้าที่จำต้องมีทีมงานคอยสนองงานเจ้าคณะเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงกำหนดลักษณะงานไว้ ๔ ประการ^{๗๑} คือ

๑. งานสารบรรณ เป็นหัวใจหลักของงานด้านเอกสาร

๒. การประชุม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เป็นส่วนที่ทำให้งานบริหารงานปกครองดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การเสนองาน เลขานุการไม่ใช่เพียงบุรุษไปรษณีย์แต่มีหน้าที่กรองงานเสนองาน

๔. การสนองงาน เรียกว่า เป็นหน่วยเฉพาะกิจ ตรงนี้คณะสงฆ์เรายังขาดและสิ่งที่เลขานุการต้องทำ คือเวลาเกิดเรื่อง เลขานุการต้องเป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็ว Trouble Shooter แปลว่า เจาะปัญหา ลงไปคลี่คลายปัญหา

^{๗๐}พระพุทธรูป (ทองย้อย กิตติทินโน), ธรรมญาณนิพนธ์ : ๑๐๐ ปี พระพุทธรูป, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๓๐.

^{๗๑}ดูรายละเอียดใน สำนักงานเจ้าคณะภาค ๒, ระเบียบงานสารบรรณ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๔-๑๗.

สรุปได้ว่า การปกครอง เป็นหน้าที่โดยตรงของพระสงฆ์ผู้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองที่จะต้องดูแลพระภิกษุ สามเณร ตลอดจนคฤหัสถ์ที่อยู่ภายในวัดให้ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องเรียบร้อยดีงาม ตามหลักพระธรรมวินัย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศของมหาเถรสมาคม และกฎหมายบ้านเมืองด้วย

๒. การศาสนศึกษา

การศาสนศึกษา หมายถึง การศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนาของบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นกิจการของคณะสงฆ์ประการหนึ่งที่สำคัญยิ่งในอำนาจหน้าที่ของมหาเถรสมาคม มาตรา ๑๕ ตรี มีความตอนหนึ่งว่า “ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษา” ของคณะสงฆ์ และในระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง ของมหาเถรสมาคม ได้กำหนดวิธี การดำเนินการควบคุมและส่งเสริมศาสนศึกษาว่า “ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดี” คณะสงฆ์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ การศาสนศึกษาไว้โดยชัดเจน แต่โดยหลักสูตรและเนื้อหาวิชาแล้ว คงอนุมานได้ว่า มีวัตถุประสงค์ ๙ ประการ คือ^{๗๒}

๑. เพื่อพระสงฆ์รักษาตนเองและหมู่คณะ
๒. เพื่อใช้อบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์
๓. เพื่อใช้พัฒนาชาติบ้านเมืองด้วยคุณธรรมของศาสนา
๔. เพื่อใช้ในกิจการคณะสงฆ์และการศาสนา
๕. เพื่อรักษาหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา
๖. เพื่อสร้างศาสนทายาทสืบอายุพระพุทธศาสนา
๗. เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา
๘. เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม
๙. เพื่อความมั่นคงของประเทศชาติอันเป็นส่วนรวม

ส่วนพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ในมาตรา ๓๗ ว่า “เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์”^{๗๓} จึงเห็นได้ว่าเจ้าอาวาสเป็นผู้จัดการศาสนศึกษาและวัดเป็นสถานศึกษา

คำสั่งมหาเถรสมาคม เรื่อง ให้ภิกษุสามเณรเรียนพระธรรมวินัย พ.ศ. ๒๕๒๘ ก็กำหนดให้เป็นหน้าที่ของเจ้าอาวาสโดยตรง และให้เจ้าคณะสังฆมณฑลร่วมจัดด้วย ดังนี้

๑. เจ้าอาวาสเป็นผู้จัดการศาสนศึกษาในฐานะเจ้าสำนักเรียนหรือเจ้าสำนักศาสนศึกษา

^{๗๒}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๔๑.

^{๗๓}กนก แสนประเสริฐ, **ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

๒. เจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้จัดการในฐานะเจ้าสำนักเรียนคณะจังหวัด

๓. ในบางกรณีให้เจ้าคณะเจ้าสังกัดร่วมจัดด้วย

โดยหลักการแล้วแบ่งการศึกษาพระปริยัติธรรมออกเป็น ๒ แผนก คือ แผนกบาลี ๑ แผนกธรรม ๑ การจัดการศาสนศึกษานับเป็นกิจการที่สำคัญยิ่งของคณะสงฆ์เป็นหลักสำคัญในการรักษาพระพุทธศาสนา เพราะพระสงฆ์ผู้รักษาพระธรรมวินัยดีเยี่ยมเป็นศรีของพระศาสนาและเป็นการกำลังในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติ การจัดการศาสนศึกษา ควรจะมีองค์ประกอบ ^{๗๔} คือ

๑. หลักการ หมายถึง ควรเป็นระบบและหลักสูตรเฉพาะเพื่อการพระศาสนา มีความดีงามในตัวอย่างสมบูรณ์แบบเป็นหลักการอันดีงามสำหรับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา

๒. วิธีการ หมายถึง วิธีดำเนินงานกิจการต่างๆ ในการศาสนศึกษา เช่น การเรียนการสอน การวัดผล การรับรองฐานะและการจัดการอื่นๆ เพื่อให้การศาสนศึกษามีความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามจารีตประเพณีอันดีงามแต่อดีต

๓. ปฏิบัติการ หมายถึง เจ้าสำนัก ครูอาจารย์ ซึ่งเป็นผู้แบกภาระการศาสนศึกษาควรเห็นแก่ประโยชน์ของคณะสงฆ์และพระศาสนาเป็นสำคัญ ปฏิบัติภารกิจส่วนนี้ด้วยกตัญญูกตเวทีตาธรรมมุ่งรักษาพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง

๔. อุปการ หมายถึง การอุปถัมภ์บำรุงการศาสนศึกษานี้ องค์พระมหากษัตริย์ทรงรับไว้ในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงนับได้ว่าเป็นพระมหากรุณาอย่างสูง แต่การที่ทรงอุปถัมภ์ด้วยงบประมาณอุดหนุนผ่านทางเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นทุนอุดหนุนที่น้อยกว่าการศึกษาประเภทอื่นๆ ถึงแม้จะได้รับการอุปถัมภ์จากประชาชนทั่วไปอีก ก็เป็นส่วนน้อยไม่เพียงพอแก่การจัดการจึงเป็นเหตุให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความยากลำบาก

๕. สิทธิการ หมายถึง การติดตามผลงาน การควบคุม และส่งเสริมการศาสนศึกษาโดยตรงให้แก่เจ้าคณะทุกส่วนทุกชั้น

ดังนั้น องค์ประกอบในการจัดการศาสนศึกษาจะดีหรือไม่ประการใดขึ้นกับเจ้าสำนักเรียนหรือเจ้าอาวาส และครูอาจารย์ผู้บริหารการศาสนศึกษาที่ได้ช่วยแบกภาระการศาสนศึกษาอย่างเต็มกำลัง อันเป็นการแสดงความกตัญญูต่อพระศาสนาและคณะสงฆ์ การจัดการศาสนศึกษานั้นแผนกที่ประสบปัญหามากคือการจัดการศึกษาแผนกบาลี เพราะขาดแคลนทั้งครูและนักเรียนและอุปสรรคอื่นๆ ซึ่งคณะสงฆ์จะต้องช่วยจัดการศึกษาแผนกบาลีอันเป็นการศึกษาพระพุทธศาสนาโดยตรง เพื่อให้พระสงฆ์เจริญด้วยวิชาความรู้และการศาสนศึกษาให้เจริญก้าวหน้า การศึกษาพระปริยัติธรรมทั้งแผนกบาลีและแผนกธรรมเป็นการศึกษาหลักและสำคัญยิ่งของพระสงฆ์

^{๗๔}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณฺโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๑๐๑.

สรุปได้ว่า การศาสนศึกษา เป็นหน้าที่ของพระภิกษุสงฆ์ในการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนพระพุทธศาสนาแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ใน ๒ แผนก คือ แผนกบาลี และแผนกธรรม ซึ่งเป็นการให้การศึกษาแก่ศาสนบุคคล ที่จะช่วยสืบทอดหลักธรรมคำสอนในทางพระพุทธศาสนาต่อไป โดยจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ของเจ้าอาวาส รวมถึงครูอาจารย์และผู้บริหาร การศาสนศึกษาที่จะต้องช่วยกันบริหารจัดการให้การศาสนศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี

๓. การศึกษาสงเคราะห์

การศึกษาสงเคราะห์ หมายถึง การจัดการศึกษาเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูล หรืออุดหนุนจนเจือช่วยเหลือด้านการศึกษาจากการศาสนศึกษา หรือสถาบันอื่น หรือบุคคลอื่นผู้กำลังศึกษาเล่าเรียน นับตั้งแต่อดีตมาจนกระทั่งปัจจุบันพระภิกษุสงฆ์ได้ทำหน้าที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้การศึกษา ทั้งส่วนที่จัดการศึกษาเองโดยตรง คือจัดตั้งโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอน มีหลักสูตรที่แน่นอน และอีกส่วน โดยการให้ทุนสนับสนุนการศึกษา ให้ทุนในการสร้างอาคารเรียน ให้ทุนซื้อสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์ทางการศึกษา ให้ทุนการศึกษากับครูเพื่อพัฒนาครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ให้ทุนการศึกษาแก่เด็กผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ เป็นต้น กล่าวได้ว่า งานด้านการศึกษาสงเคราะห์ที่พระสงฆ์ได้ดำเนินการในปัจจุบันมีอยู่ ๔ ลักษณะ คือ^{๗๕}

๑. โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา วัด หรือมูลนิธิในวัดจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลเด็กและเยาวชนที่ยากจนบางแห่งมีนักเรียนเฉพาะชาย-หญิง เรียนร่วมกับภิกษุสามเณร ปัจจุบันโรงเรียนประเภทนี้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

๒. โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ ตั้งตามพระราชประสงค์และอยู่ในพระบรมราชานุเคราะห์ และอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปัจจุบันมีจำนวน ๓ แห่ง คือ โรงเรียนวัดศรีจันทร์ จังหวัดสมุทรปราการ โรงเรียนวัดบึงเหล็ก จังหวัดนครพนม และโรงเรียนนันทบุรีวิทยา จังหวัดน่าน

๓. ศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ เป็นศูนย์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นแหล่งให้การศึกษาอบรมปลูกฝังศีลธรรม วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามแก่เด็กและเยาวชน สอนเฉพาะวันอาทิตย์ ศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ จัดตั้งขึ้นตามความคิดและการนำของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง เพื่อให้ นักเรียนนักศึกษาได้มาเรียนพระพุทธศาสนาในวันที่ทางสถานศึกษาของฝ่ายราชอาณาจักรหยุดเรียนตามแบบสากล นอกจากจะสอนธรรมะแก่เด็ก ศูนย์นี้ยังได้ทบทวนวิชาสามัญที่เรียนตามหลักสูตรการศึกษาปกติของตนที่โรงเรียน เช่น วิชาคณิตศาสตร์ วิชาวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เป็นการชักจูงให้นักเรียนได้มาเรียนพุทธศาสนา

^{๗๕}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณฺโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๒๓๗.

๔. ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เป็นศูนย์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมกิจกรรม ปลูกฝัง เรื่องคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามแก่เด็ก ตลอดจนเตรียมความพร้อมในด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ส่งเสริมให้ภิกษุได้บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม เพิ่มมากขึ้น และเป็นศูนย์ประสานความสัมพันธ์ระหว่างวัดกับชาวบ้าน ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ดำเนินการ มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๗ เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันก็ยังดำเนินการเพื่อรับเด็กซึ่งเป็นบุตรหลานชาวบ้าน ที่อายุยังไม่ครบเกณฑ์การเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาตามกฎหมาย มาช่วยเลี้ยงฝึกหัดมารยาท ให้คุ้นเคยกับวัด กับพระตั้งแต่เด็ก สอนหนังสือง่ายๆ เบื้องต้น ที่ไม่เกินกำลังของสมองที่เด็กจะเรียนได้ และให้รู้จักสวดมนต์ ไหว้พระ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาสงเคราะห์แก่ประชาชนทั่วไป เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เด็กและเยาวชนของชาติ ด้านการศึกษาที่นอกเหนือจากการศาสนาศึกษา อันได้แก่ โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โรงเรียนสงเคราะห์ เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ ศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ และศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ซึ่ง แม้ในปัจจุบันพระสงฆ์ และวัดจะไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงในการให้การศึกษาแก่กุลบุตรกุลธิดาเหมือนในอดีต แต่การให้ความรู้ เกี่ยวกับพุทธธรรมและศีลธรรมจรรยาอันเป็นความรู้พื้นฐานในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุขนั้น ถือเป็นหน้าที่โดยตรงของพระสงฆ์และวัดต้องบริหารจัดการให้เป็นไปด้วยดี

๔. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา

การเผยแผ่พระพุทธศาสนา คือ การทำให้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า แพร่ออกไป แล้วมีการน้อมนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปปฏิบัติ เพื่อทำให้เกิดการศึกษาและการ พัฒนาตนเองไปในทางที่ถูกที่ควร^{๗๖} ได้แก่ การดำเนินการเพื่อให้หลักคำสอนในพระพุทธศาสนา แพร่หลายออกไป พระสงฆ์ต้องยึดหลักของการเผยแผ่ในโอวาทของพระพุทธเจ้า ซึ่งเป็นเป้าหมายในการพัฒนาสังคมได้ดี คือ ๑) เว้นจากทุจริต คือประพฤติชั่ว ด้วยกาย วาจา ใจ ๒) ประกอบสุจริต คือ ประพฤติชอบด้วยการ วาจา ใจ และ ๓) ทำใจของตนให้หมดจดจากเครื่องเศร้าหมองใจ มีโลภ โกรธ หลง^{๗๗} เป็นต้น เพื่อให้มีผู้เคารพเลื่อมใสศรัทธาในพระรัตนตรัย น้อมเอาหลักธรรม ในพระพุทธศาสนาไปประพฤติปฏิบัติเพื่อ ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติเหล่านั้น เพราะพระพุทธศาสนา บังเกิดขึ้นมาเพื่อประโยชน์สุขแก่ชาวโลก หัวใจสำคัญในการเผยแผ่คำสอนของพระพุทธศาสนา ก็เพื่อ ประโยชน์สุขแก่ชาวโลก โดยให้เกิดประโยชน์สุขตามที่พระพุทธองค์ทรงประสงค์ ๓ ประการ^{๗๘} คือ

๑. ภูมิภาคมีกัตถประโยชน์ ประโยชน์ในชาตินี้

^{๗๖}พระธรรมปิฎกโศภณ (วรวิทย์ คงคปณฺโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๑๓๓.

^{๗๗}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๐.

^{๗๘}สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การกลับมาของพระพุทธศาสนา “พระเอก” ของ การศึกษาใหม่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ลายสือ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

๒. สัมปรายิกัตถประโยชน์ ประโยชน์ในชาติหน้า

๓. ประมัตถประโยชน์ ประโยชน์อย่างยิ่งคือพระนิพพาน

การเผยแพร่พระพุทธศาสนา ของพระสงฆ์และคณะสงฆ์ ถือเป็นกิจการพระศาสนาที่สำคัญที่สุด จุดหมายของการศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมประการหนึ่งคือ ความรู้ความสามารถในการที่จะนำพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปสู่ประชาชนหรือการเผยแผ่ตัวเอง คณะสงฆ์ไทยเคยจัดให้มีโรงเรียนพระธรรมกถึก ภิคุษสงฆ์ที่เทศน์ดีจะได้รับการยกย่องมาก ปัจจุบันมีบางวัดสอนวาทศิลป์ ในหลักสูตรการศึกษาภิคุษสงฆ์สามเณรก็เป็นการส่งเสริมให้มีความสามารถในการเผยแผ่ประเภทนี้

สรุปได้ว่า การเผยแพร่พระพุทธศาสนา ซึ่งหมายถึงการทำให้หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า แพร่ออกไป แล้วมีการน้อมนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปปฏิบัติ เพื่อทำให้เกิดการศึกษาและการพัฒนาตนเองไปในทางที่ถูกที่ควร นับเป็นกิจการพระศาสนาที่สำคัญ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของพระสงฆ์และวัดที่จะต้องบริหารจัดการงานด้านการเผยแพร่พระพุทธศาสนาให้ดำเนินไปได้ด้วยดี เพื่อเป็นการสืบอายุพระพุทธศาสนาต่อไป พระสงฆ์ต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในสังคมปัจจุบันให้ได้ จึงจะประสบความสำเร็จในการเผยแพร่พระพุทธศาสนา

๕. การสาธารณูปการ

การสาธารณูปการ หมายถึง การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ทางศาสนา^{๗๙} สำหรับสาธารณูปการที่จัดเป็นระเบียบบริหารการคณะสงฆ์ส่วนกลางและระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง เรียกว่า “การสาธารณูปการ” นั้น หมายถึง

๑. การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ ศาสนวัตถุ และศาสนสถาน

๒. กิจการอันเกี่ยวกับวัด คือ การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย การยุบเลิก การขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา การยกวัดร้างเป็นวัดมีพระภิกษุจำพรรษา และยกวัดราษฎร์เป็นพระอารามหลวง

๓. กิจการของวัดอื่นๆ เช่น การจัดงานวัด การเรียไร

๔. การศาสนสมบัติของวัด (ศบว.)^{๘๐}

ความหมายทั้ง ๔ ประการ ข้างต้นนี้ โดยลักษณะงานแล้วเป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาวัด ศาสนสถาน ศาสนวัตถุ หรือการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อกิจการ ของวัดในด้านอื่นๆ เช่น การใช้วัดเป็นสถานที่ศึกษาและปฏิบัติธรรมและการใช้วัดเป็นฐานในการรองรับคนเพื่อให้เข้ามาฟังธรรม หรือชักจูงให้คนเข้าวัดเพื่อที่พระสงฆ์ท่านจะได้ทำการเผยแผ่ธรรม เป็นต้น การจัดการสาธารณูปการ เป็นการลงมือปฏิบัติงานสาธารณูปการ ซึ่งมีวิธีปฏิบัติแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

^{๗๙}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, หน้า ๑๒๑๔.

^{๘๐}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๔๕.

การก่อสร้างและ การบูรณปฏิสังขรณ์ ได้แก่ การก่อสร้างศาสนวัตถุขึ้นใหม่ การซ่อมแซมของเก่า และการปรับปรุงตกแต่งศาสนวัตถุและศาสนสถานที่มีอยู่เดิม หรือที่เพิ่มเติมขึ้นใหม่ เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น^{๘๑} การควบคุมส่งเสริมการสาธารณูปการเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเป็นงานหลักของการคณะสงฆ์ แต่ผู้ปฏิบัติโดยตรงคือ เจ้าอาวาส ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการระดับวัด เจ้าคณะปกครองทุกส่วนทุกชั้นต้องมีความสัมพันธ์กัน ๒ ประการ คือ ควบคุมสาธารณูปการ ส่งเสริมสาธารณูปการ เจ้าคณะปกครองจะเพิกเฉยมิได้ ถ้าเพิกเฉยจะเป็นการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ ควรสอดส่อง ดูแล ชี้แจง แนะนำในการสาธารณูปการแก่เจ้าอาวาส ดังนี้

๑. ควบคุมการทำแผนผังวัดให้สอดคล้องกับยุคพัฒนา
๒. ควบคุมแบบแปลนเสนาสนะแต่ละวัดให้อยู่ในหลักประหยัดและพอเหมาะพอสมควรแก่สภาพท้องถิ่นและก่อสร้างตามแบบแปลน
๓. ควบคุมให้แต่ละวัดที่สร้างถาวรวัตถุ ให้เป็นทรงไทยหรือให้รักษาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นสำคัญ
๔. การควบคุมการเงินและบัญชี รับ-จ่าย ของแต่ละวัดให้เป็นไปตามหลักบัญชี
๕. ควบคุมดูแลเอกสารต่างๆ ของเจ้าอาวาส เช่น รายงานขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา ให้เป็นไปโดยถูกต้อง
๖. ควบคุมการจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวง

วัดซึ่งเป็นสถานที่อยู่ของพระสงฆ์ มีความสำคัญโดยนัยต่างๆ แต่เมื่อบริบททางสังคมมีการเปลี่ยนแปลง วัดและชุมชนมีความเห็นห่างกัน ซึ่งสาเหตุอย่างหนึ่งที่เป็นเช่นนี้ ก็เกิดจากสภาพของวัดเอง เพราะเมื่อกาลเวลาได้ล่วงไปแล้ว วัดก็เสื่อมโทรมไปด้วยเหตุผลหลายประการมีวัดจำนวนไม่น้อยที่หมดคุณค่าอันควรแก่การเสื่อมใสศรัทธา เพราะเต็มไปด้วย สิ่งสกปรกและความไม่มีระเบียบสภาพดังกล่าวทำให้ประชาชนพากันเห็นห่างจากวัดคลายความเลื่อมใส นอกจากนั้น บทบาทของวัดที่ยังพอมิเหลืออยู่บ้างก็มีลักษณะที่ผิดเพี้ยนไปจากเดิม^{๘๒} คือ

๑. วัดเดิมเคยเป็นที่พำนักของภิกษุสามเณรกลายเป็นที่อยู่อาศัยของคฤหัสถ์มากกว่า
๒. วัดเคยเป็นที่บวชเรียนของลูกหลานในท้องถิ่น ก็กลายเป็นที่บวชของคนหนุ่มจากท้องถิ่นอื่น ซึ่งแม้อุปัชฌาย์ก็ไม่รู้จักประวัติของผู้ขอบรรพชาอุปสมบทมาก่อน นับเป็นจุดอันตรายจุดหนึ่งต่อความมั่นคงของพระพุทธศาสนา

^{๘๑}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖-๕๗.

^{๘๒}พระสุธีวรญาณ (ณรงค์ จิตตโสภโณ), พุทธศาสนานิติศาสตร์ รวมผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๕๓.

๓. วัดซึ่งเคยเป็นสถานที่บำเพ็ญกุศลของชาวบ้านตามลัทธิเถรวาท ก็ได้ถูกเปลี่ยนให้มีสภาพคล้ายๆ กับโรงพระตามแบบมหายานในต่างประเทศไปเป็นจำนวนมาก

๔. วัดซึ่งเคยเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ร่มรื่นเป็นสิ่งดึงดูดใจชาวบ้านให้เข้าไปพักผ่อนหย่อนใจ ก็กลายเป็นวัดที่ขาดระเบียบ สกปรก และขาดความร่มรื่น ทำให้ประชาชนไม่ศรัทธา ไม่อยากเข้าวัด

๕. วัดซึ่งเคยเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทางสังคมที่พึ่งปรารภนา กลายเป็นแหล่งอบายมุข

ความมุ่งหมายของการสาธารณูปการก็เพื่อบำรุงรักษาและส่งเสริมสร้างวัดให้เป็นที่อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนหรือสังคมผู้เป็นเจ้าของวัดนั้นให้วัฒนาสถาพรสืบไป

สรุปได้ว่า การสาธารณูปการ เป็นงานสำคัญที่พระสงฆ์ต้องบริหารจัดการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบนหลักการแห่งความประหยัด และรักษาเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรมประจำถิ่นให้ดำรงอยู่สืบไป งานด้านการสาธารณูปการนี้เป็นการก่อสร้างและบูรณปฏิสังขรณ์เสนาสนะในวัดให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ สามารถใช้รองรับการดำเนินกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา ของพระภิกษุ สามเณรและพุทธศาสนิกชนได้เป็นอย่างดี

๖. การสาธารณสงเคราะห์

การสาธารณสงเคราะห์ หมายถึง การจัดกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ของหน่วยงาน บุคคลหรือคณะบุคคล เว้นที่เป็นการศึกษาสงเคราะห์ การแก้กฏลิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ การแก้กฏลิจสาธารณสมบัติ การแก้กฏลิจประชาชนหรือสรรพสิ่ง^{๘๓} โดยทั่วไป พระภิกษุสงฆ์และวัดควรสงเคราะห์ประชาชน^{๘๔} ดังนี้

๑. ควรสงเคราะห์ฝ่ายจิตใจให้มีสติปัญญา รู้จักแก้ปัญหาด้วยตัวเอง
๒. ควรสงเคราะห์ทางด้านศีลธรรม
๓. ควรสงเคราะห์ให้มนุษย์มีความสว่างทางวิญญาณ
๔. ควรสงเคราะห์ให้กินอยู่แต่พอดี
๕. ควรสงเคราะห์ในการให้ธรรมมากกว่าให้วัตถุ
๖. ควรสงเคราะห์ให้เขามีความเข้มแข็ง

บทบาทของการจัดสาธารณสงเคราะห์ของพระสงฆ์และวัดในปัจจุบัน เมื่อพิจารณาจากสภาพการณ์โดยรวมแล้ว จะเห็นได้ว่าพระสงฆ์ วัด และคณะสงฆ์ไทย กำลังอยู่ในช่วงของการ

^{๘๓}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๕๗.

^{๘๔}พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปณโณ), การสังคมสงเคราะห์ส่วนที่ยังขาดอยู่, (นนทบุรี: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๕.

ปรับเปลี่ยนบทบาทของวัดและพระสงฆ์ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางบริบทของสังคมไทยที่การเปลี่ยนแปลงไป ลักษณะการจัดสาธารณสงเคราะห์ในปัจจุบันจึงมี ๔ ประการ^{๘๕} คือ

๑. การดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูล ได้แก่ การที่วัดหรือคณะสงฆ์ดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ให้เป็นสาธารณประโยชน์ เช่น กิจการหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล กิจการห้องสมุดเพื่อประชาชนหรือการตั้งมูลนิธิ มุ่งเอากิจการที่ทำเองหรือโครงการ ที่กำหนดเอง ทั้งที่เป็นกิจการประจำหรือชั่วคราว

๒. การช่วยเหลือเกื้อกูลกิจการของผู้อื่นซึ่งเป็นไปเพื่อการสาธารณประโยชน์ ได้แก่ การช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมกิจการของรัฐหรือเอกชนหรือผู้ใดผู้หนึ่งดำเนินการ และการนั้นเป็นไปเพื่อสาธารณประโยชน์มุ่งเอาเฉพาะส่งเสริมงานของผู้อื่น มิได้มุ่งถึงกิจการที่ดำเนินการเอง

๓. การช่วยเหลือเกื้อกูลสถานที่อันเป็นสาธารณสมบัติ ได้แก่ การสร้างถนนหนทาง ขุดลอกคูคลอง มุ่งเอาเฉพาะการช่วยเหลือสถานที่อันเป็นของสาธารณประโยชน์

๔. การช่วยเหลือเกื้อกูลประชาชนและสรรพสัตว์ในกาลที่ควรช่วยเหลือ ได้แก่ คราวประสพภัยต่างๆ มุ่งเอาเฉพาะการช่วยเหลือบุคคลและสรรพสัตว์ ทั้งที่เป็นการประจำและชั่วคราว

การดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลชุมชนของพระภิกษุสงฆ์นั้น อาจจะกระทบกับความเชื่อเดิมของท้องถิ่น พระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้พระภิกษุสงฆ์เผยแพร่ธรรม หรือพัฒนาสิ่งต่างๆ มิให้ขัดกับความเชื่อของเขาเหล่านั้น และให้ปรับธรรมเข้าหาแนวความเชื่อนั้น หรือถ้าแนวความเชื่อเดิมนั้นสามารถทำให้คนนั้นเป็นคนดีได้พระองค์ก็ทรงอนุโลมตามประเพณีการปฏิบัติตนของชาวบ้าน ถ้าประเพณีนั้นมิได้เป็นภัยต่อชุมชนส่วนรวม จากแนวคิดเช่นนี้จึงทำให้พระสงฆ์และประชาชนโดยทั่วไปอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน^{๘๖} อาศัยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าปัจจุบันพระสงฆ์สามารถทำการสงเคราะห์ช่วยเหลือแก่สังคม ในลักษณะเพิ่มเติม^{๘๗} ดังนี้

๑. เมื่อวัดมีที่ดินเหลือ ควรจัดตั้งโรงเรียน หรือสถานการศึกษาระดับต่างๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัด

๒. พระสงฆ์ควรตั้งสุขศาลา สถานเอนามัย หรือโรงพยาบาล ภายในวัด ในเขตวัด

๓. ควรสร้างที่อ่านหนังสือพิมพ์ ห้องสมุดประจำหมู่บ้าน พิพิธภัณฑ์ในวัด

๔. ควรตั้งสภาตำบล ใช้เป็นที่ประชุมราษฎรของหน่วยราชการ ในกิจการด้านการพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล ท้องถิ่น โดยอนุญาตให้ใช้สถานที่วัด

^{๘๕}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณฺโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๕๘-๕๙.

^{๘๖}ภักทพร สิริกาญจน์, หน้าที่ของพระสงฆ์ตามพุทธบัญญัติ : แนวคิดและบทบาทของพระคำเขียน สุวณฺโณ ในการพัฒนาชุมชน, (สถาบันไทยคดีศึกษา: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

^{๘๗}ชาลีอง วุฒิจันทร์, การพัฒนากิจการคณะสงฆ์และการพระศาสนาเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร: วิทาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๒๔), หน้า ๙-๑๓.

๕. ควรสร้างบ่อน้ำดื่ม น้ำใช้ น้ำประปาหมู่บ้าน น้ำใช้ในด้านการเกษตร
๖. กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ หรือกิจการอื่นๆ ของหมู่บ้าน ควรให้ใช้สถานที่วัด
๗. กิจกรรมแก้ปัญหาเฉพาะหน้า พระสงฆ์ควรจัดการชวนชาวบ้านให้ โดยพระเป็นผู้นำให้ชาวบ้านได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีวัดเป็นศูนย์กลาง

จากการศึกษาสรุปได้ว่า งานด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์ เป็นงานที่ต้องอาศัยความเสียสละส่วนบุคคลเป็นอันมาก สามารถแยกได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ สงเคราะห์ทางวัตถุ และสงเคราะห์ทางจิตใจ สาธารณสงเคราะห์เป็นภาระหน้าที่ของพระสงฆ์เพื่อประชาชน โดยจะต้องดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม ไม่ขัดต่อหลักพระธรรมวินัย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของมหาเถรสมาคม และต้องเป็นไปตามกฎหมายของฝ่ายบ้านเมืองด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ หมายถึง กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำหรือที่จะต้องถือปฏิบัติเป็นภาระหน้าที่ เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนาหรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ อาจจะกระทบกับความเชื่อเดิมของท้องถิ่น ซึ่งพระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้พระภิกษุสงฆ์เผยแผ่ธรรมหรือพัฒนาสิ่งต่างๆ มิให้ขัดกับความเชื่อของเขาเหล่านั้น และให้ปรับธรรมเข้าหาแนวความเชื่อนั้น หรือถ้าแนวความเชื่อเดิมนั้นสามารถทำให้คนนั้นเป็นคนดีได้พระองค์ก็ทรงอนุโลมตามประเพณีการปฏิบัติตนของชาวบ้าน โดยการคณะสงฆ์และการพระศาสนาที่คณะสงฆ์ต้องทำ มีด้วยกัน ๖ ประการ คือ การเพื่อความเรียบร้อยดีงาม (การปกครอง) การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสุขสงเคราะห์

จากการบริหารกิจการคณะสงฆ์ตามแนวคิดของนักวิชาการศาสนาที่ได้ศึกษาผ่านมา ข้างต้นประมวลผลได้ว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์เป็นรูปแบบแนวทางที่ได้มีการกำหนดขึ้นเพื่อความเรียบร้อยดีงามของหมู่พระภิกษุสงฆ์ สรุปการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ได้ดังตารางที่ ๒.๙

ตารางที่ ๒.๙ สรุปการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ) (๒๕๔๘, หน้า ๙)	การบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือ กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำหรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนา หรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ฝ่าย
ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๕๖, หน้า ๖๙๓)	การปกครอง หมายถึง การดูแล การคุ้มครอง การระวังรักษา หรือการบริหาร
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (๒๕๕๕, หน้า ๔๕-๔๖)	การปกครองแบบใช้อำนาจจึงก่อให้เกิดปัญหา เริ่มตั้งแต่เกิดความขัดแย้งในจิตใจเป็นต้นไป ทำให้ยิ่งต้องเพิ่มการใช้อำนาจ ใช้อำนาจ และจะเน้นการลงโทษมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ไม่ใช่การปกครองแบบพยายามสร้างคนดี แต่เป็นการปกครองแบบพยายามกำจัดคนเลว
พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) (๒๕๓๙, หน้า ๒๙-๓๓)	งานปกครองเป็นงานนำ ต้องมุ่งเน้นพัฒนาวัดแต่ละวัดให้เข้มแข็งเป็นที่พึ่งของชุมชนอย่างแท้จริง จากนั้นวัดทั้งหลาย ก็สร้างเครือข่ายโยงใยรวมกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วประเทศ โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ด้านสื่อสาร
พระพุทธรญาณ (ทองย้อย กิตติทินโน) (๒๕๕๑, หน้า ๓๐)	การปกครองเป็นงานลึกซึ่งกว้างขวางยิ่งใหญ่อ่อนยิ่งกว่างานทั้งหลาย และเป็นงานที่ทำไม่เสร็จ ต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ถ้างานปกครองดำเนินไปอย่างไร งานอื่นๆ ก็จะดำเนินไปอย่างนั้น
พระสุธีวรญาณ (ณรงค์ จิตตโสภโณ) (๒๕๔๑, หน้า ๑๕๓)	วัดซึ่งเคยเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ร่มรื่นเป็นสิ่งดึงดูดใจชาวบ้านให้เข้าไปพักผ่อนหย่อนใจ กลายเป็นวัดที่ขาดระเบียบ สกปรก และขาดความร่มรื่น ทำให้ประชาชนไม่ศรัทธา ไม่อยากเข้าวัด วัดซึ่งเคยเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทางสังคมที่พึงปรารถนา ก็กลายเป็นแหล่งอบายมุข
ภัทรพร สิริกาญจน์ (๒๕๔๓, หน้า ๑๑)	พระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้พระภิกษุสงฆ์เผยแผ่ธรรม มิให้ขัดกับความเชื่อ หากสามารถทำให้คนเป็นคนดีได้พระองค์ก็ทรงอนุโลมตามประเพณีการปฏิบัติตนของชาวบ้าน ถ้าประเพณีนั้นมิได้เป็นภัยต่อชุมชนส่วนรวม จากแนวคิดเช่นนี้จึงทำให้พระสงฆ์และประชาชนโดยทั่วไปอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

๒.๓.๒ แนวทางการบริหารจัดการวัด

การจัดการคณะสงฆ์ในทางพระพุทธศาสนามีจุดเริ่มต้นเมื่อมีพระสังฆรัตนะเกิดขึ้น คือ เมื่อสมเด็จพระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสรู้แล้ว ทรงแสดงปฐมธรรมเทศนาและมีผู้ขอบวชตลอดเรื่อยมาจนมีหมู่พระภิกษุสงฆ์จำนวนมากขึ้น ทำให้ต้องมีการจัดการให้หมู่คณะเรียบร้อยดีงาม ดังปรากฏพุทธพจน์ที่แสดงแนวคิดทางการจัดการกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก ซึ่งหากเปรียบเทียบดูแล้วก็มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น จนกระทั่งมีนักวิชาการทางพระพุทธศาสนาหลายท่านนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาและปฏิบัติตามพุทธวิธีบริหาร ในที่นี้ผู้วิจัยนำแนวคิดของ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๘๘} เรื่องกรอบหน้าที่ของนักบริหาร ๕ ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC ได้แก่ P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเชิงพุทธ (Buddha's Planning) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การเชิงพุทธ (Buddha's Organizing) S คือ Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ (Buddha's Staffing) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเชิงพุทธ (Buddha's Directing) และ C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเชิงพุทธ (Buddha's Controlling) มาเป็นกรอบแนวคิดตั้งต้นผสมผสานกับแนวคิดการบริหารวัด ของ พระเทพญาณมงคล (เสริมชัย ชยมงคล)

สำหรับธรรมะของพระพุทธเจ้า นั้น เปรียบเสมือนกับใบไม้ในป่าใหญ่ จะหยิบใบไม้มากำมือเดียว ก็เพียงพอสำหรับใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิต หลักในการพิจารณาเลือกคำสอนพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารจัดการนั้น ต้องเลือกมาให้เหมาะกับวิถีชีวิต และองค์การ โดยหลักเกี่ยวข้องการปกครอง เกี่ยวกับการบริหารองค์การต่างๆ จะต้องใช้หลักการปกครองและการบริหารจัดการเชิงพุทธที่สำคัญ ๓ หลักการอันประกอบด้วย หลักการครองตน หลักการครองคน และหลักการครองงาน^{๘๙} กล่าวคือ

หลักการครองตน คือ การสำรวมระวังรักษาตนให้ดำรงอยู่แต่ในคุณความดี เพื่อให้การดำเนินชีวิตของตนไปในทางที่ดีที่ชอบ ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ ตามพระธรรมวินัยด้วยสารประโยชน์เพื่อให้ถึงความสำเร็จ ความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขแห่งชีวิตยิ่งขึ้นไป และถ้าจะกล่าวถึงเป้าหมายชีวิตสูงสุด ก็คือถึงมรรค ผล นิพพาน ที่สิ้นสุดแห่งทุกข์ทั้งปวง และเป็นบรมสุขอย่างถาวร มิให้ตกไปในที่ชั่ว คือ มิให้เป็นไปในทางที่ไม่ดีไม่ชอบและไม่ประกอบด้วยสารประโยชน์ อันจะเป็นเหตุให้ถึงความเสื่อม หรือถึงความล้มเหลวแห่งชีวิต และจะเป็นเหตุให้เป็นโทษเป็นความทุกข์เดือดร้อนในภายหลังได้ หลักธรรมที่ควรมีคือ หลักสัพปุริสธรรม ๗ ประการ ที่ได้ยกแสดงไว้แล้ว

^{๘๘}ดูรายละเอียดใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๔-๒๓.

^{๘๙}ดูรายละเอียดใน พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), “การบริหารวัด”, หน้า ๓๓-๒๘๓.

หลักการครองคน คือ การบริหารหมู่คณะ ที่มีที่อยู่หรือพำนักอยู่ในวัด การปกครองดูแลหมู่คณะ หลักธรรมประจำใจที่จะผูกใจผู้อื่นให้สมัครรักใคร่กันสนิทสนมกลมเกลียวกัน ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตามฐานะและโดยชอบด้วย กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประการ^{๙๐} และตามหลักสารณียธรรม ๖^{๙๑} อันเป็นคุณธรรมที่สำคัญของพระภิกษุผู้บริหารวัด เป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมความระลึกถึงกันและสร้างจิตสำนึกความเกื้อกูลแก่กัน เป็นหลักการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

หลักการครองงาน คือ การบริหารกิจกรรมของวัด โดยเฉพาะกิจกรรมตามหลักการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ประการ ด้วยหลักธรรมหรือข้อปฏิบัติตามคำสั่งสอนของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ให้ถึงความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงในหน้าที่กิจการงานโดยชอบหรือในการประกอบสัมมาอาชีพะ ซึ่งย่อมยังผลให้ผู้ปฏิบัติได้ถึงความสำเร็จ และสันติสุขในชีวิต

กิจกรรมที่วัดควรจะทำเพื่อประโยชน์ตน ประโยชน์ท่าน ตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งต้องพิจารณาตามความเหมาะสมแก่กำลังของแต่ละวัด ดังนี้

กิจกรรมหลัก มีความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วนเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ กิจกรรมด้านการศึกษา ภาควิทยา ทั้งแผนกธรรมและบาลี และกิจกรรมภาคปฏิบัติ คือ สมถวิปัสสนากัมมัฏฐาน

กิจกรรมหลัก มีความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วนเป็นอันดับที่สอง ได้แก่ งานสาธารณูปการ และงานเผยแผ่พระพุทธศาสนา

กิจกรรมรอง มีความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วนเป็นอันดับที่สาม ได้แก่ งานการศึกษา สงเคราะห์ งานสาธารณสงเคราะห์ และงานพิเศษอื่นๆ

นอกจากนี้ พระเทพญาณมงคล (เสริมชัย ชยมงคล) ยังได้แสดงแนวทางและวิธีการบริหารวัดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการประมวลมาแสดงในส่วนที่แต่ละวัดจะต้องประเมินตนเองก่อนที่จะดำเนินการพัฒนา ตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการวัดที่ผู้วิจัยนำเสนอต่อไป วัดโดยปกติแล้วจะประกอบไปด้วย เสนาสนะ ศาสนสถานและศาสนวัตถุต่างๆ เป็นที่พำนักอยู่อาศัย ปฏิบัติธรรมวินัย และประกอบศาสนกิจของพระภิกษุสงฆ์ ตลอดจนเป็นที่บำเพ็ญกุศลต่างๆ ของพุทธบริษัทโดยทั่วไป นอกจากนี้วัดยังเป็นศูนย์กลางบริการทางการศึกษาและทางสังคมอีกด้วย วัดมีฐานะทางกฎหมายคือเป็นนิติบุคคลเท่าเทียมกันทุกวัดโดยมีเจ้าอาวาสเป็นผู้ปกครอง ดูแลรับผิดชอบจัดการงานทั้ง ๖ ด้านของคณะสงฆ์ สามารถแสดงรายละเอียดเป็นลำดับไปได้ดังนี้

๑. หน้าที่และอำนาจเจ้าอาวาสและผู้รักษาการแทน

วัดเป็นสถาบันหลักในการปกครองและการดำเนินกิจการคณะสงฆ์และพระศาสนาที่สำคัญที่สุด กฎหมายคณะสงฆ์บัญญัติให้วัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล และให้เจ้าอาวาสเป็นผู้แทนวัดใน

^{๙๐} อ.จ.สตตก. (บาลี) ๒๓/๓๗/๒๙., อ.จ.สตตก. (ไทย) ๒๓/๓๗/๕๗.

^{๙๑} จี.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑., ดูรายละเอียดใน อ.จ.ฉก. (ไทย) ๒๒/๑๑-๑๒/๔๒๖-๔๒๘.

กิจการทั่วไป ให้เจ้าอาวาสเป็นผู้ปกครองวัด เจ้าอาวาสนั้นมีฐานะเป็นผู้ปกครองวัดและและมีฐานะเป็นผู้แทนวัด ทั้งมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามมาตรา ๔๕ แห่งราชบัญญัติคณะสงฆ์ เจ้าอาวาส จึงเป็นผู้มีความสำคัญต่อความเสื่อมความเจริญของคณะสงฆ์และพระศาสนา แม้ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาสก็มีฐานะอย่างเดียวกับเจ้าอาวาส เพราะความสำคัญดังกล่าว จึงบัญญัติหน้าที่และอำนาจเจ้าอาวาสไว้ชัดเจนในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ใน หมวด ๕ ว่าด้วยเรื่องของวัด ไว้ในมาตรา ๓๗-๓๘ มีข้อความดังต่อไปนี้

มาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ดังนี้

- ๑) บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี
- ๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนัก อาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎหมายเถรสมาคมข้อ บังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม
- ๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอน พระธรรมวินัยแก่บรรพชิต และคฤหัสถ์
- ๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีอำนาจ ดังนี้

- ๑) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ ซึ่งมีได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด
 - ๒) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด
 - ๓) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอขมาโทษในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดคำสั่งเจ้าอาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎหมายมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของ มหาเถรสมาคม
- อนึ่ง เพราะวัดจะต้องมีเจ้าอาวาสหรือผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ซึ่งอาจปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ว่างเว้นเลย จึงมีบทบัญญัติโดยชัดเจนในมาตรา ๓๙ ดังนี้

“มาตรา ๓๙ ในกรณีที่ไม่มีเจ้าอาวาสหรือเจ้าอาวาสไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส มีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าอาวาส การแต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎมหาเถรสมาคม”

หน้าที่และอำนาจตามมาตรา ๓๗ และ ๓๘ เป็นหน้าที่และอำนาจโดยภาพรวม ส่วนอำนาจและหน้าที่โดยส่วนย่อยยังมีในบทบัญญัติอื่นๆ อีก ส่วนรองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาส มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าอาวาสมอบหมาย

๒. คุณสมบัติของเจ้าอาวาสปกครองวัด

ตำแหน่งเจ้าอาวาสเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญเปรียบเสมือน ผู้นำของพระสงฆ์ ต้องดูแลพระภิกษุสงฆ์ในวัดไม่ให้ประพฤติเสื่อมเสีย และต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกด้วยรวมทั้ง

ควบคุมดูแลกิจการภายในวัดทั้งหมด เจ้าอาวาสจึงต้องมีความรับผิดชอบสูงเพราะความเลื่อมหรือความเจริญของวัดย่อมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในหน้าที่ของเจ้าอาวาสเป็นประการสำคัญ วัดแต่ละวัดกฎหมายกำหนดให้มีเจ้าอาวาสได้เพียงรูปเดียว ส่วนบางวัดที่เป็นวัดใหญ่มีภารกิจมากจนเจ้าอาวาสไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั่วถึง เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระเจ้าอาวาส กฎหมายจึงได้กำหนดให้มีรองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาสไว้ ซึ่งจะมีที่รูปได้ตามความเหมาะสมของวัด นอกจากนี้ยังได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้อย่างกว้างขวาง ให้รับภาระทุกอย่างภายในวัดไม่ว่าด้านการปกครอง ศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พุทธศาสนา การสาธารณูปการ การสาธารณสงเคราะห์ เป็นต้น ส่วนหน้าที่รองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาสกฎหมายไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน แต่ให้ปฏิบัติตามที่เจ้าอาวาสมอบหมาย^{๙๒} คุณลักษณะและคุณธรรมของเจ้าอาวาสมีหลายประการ ดังนี้^{๙๓}

๑. อาวาสกัณฐกรรม ๕ คุณสมบัติของเจ้าอาวาส หมวดที่หนึ่งประเภทที่ควรยกย่อง ได้แก่
 - ๑) ถึงพร้อมด้วยมารยาทและวัตร
 - ๒) เป็นพหูสูตร ทรงความรู้
 - ๓) เป็นผู้ปฏิบัติขัดเกลา ชอบความสงบ ยินดีในกัลยาณธรรม
 - ๔) มีวาจางาม รู้จักพูด รู้จักเจรจาให้เป็นผลดี
 - ๕) มีปัญญาเฉลียวฉลาด
๒. ปิยธรรมของเจ้าอาวาส เป็นคุณสมบัติของเจ้าอาวาส ประเภทเป็นที่รักที่เคารพของพรหมจรรย์ คือ เพื่อนภิกษุสามเณรผู้ประพฤติพรหมจรรย์ร่วมกัน ได้แก่
 - ๑) มีศีล สำรวมในพระปาฏิโมกข์ ประพฤติเคร่งครัดในสิกขาบททั้งหลาย
 - ๒) เป็นพหูสูตร ทรงความรู้
 - ๓) มีวาจางาม รู้จักพูด รู้จักเจรจาให้เป็นผลดี
 - ๔) ได้คล่องแคล่วในฉานสี่ สำหรับอยู่เป็นสุขในปัจจุบัน
 - ๕) บรรลุเจโตวิมุตติ ปัญญาวิมุตติ สิ้นอาสวะแล้ว
๓. โสภณธรรมของเจ้าอาวาส ประเภททำวัดให้งาม ได้แก่
 - ๑) มีศีล สำรวมในพระปาฏิโมกข์ ประพฤติเคร่งครัดในสิกขาบททั้งหลาย
 - ๒) เป็นพหูสูตร ทรงความรู้
 - ๓) มีวาจางาม รู้จักพูด รู้จักเจรจาให้เป็นผลดี

^{๙๒}มานพ พลไพรินทร์, คู่มือการบริหารกิจการคณะสงฆ์, พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ หมวด ๓-๔ ว่าด้วยเรื่องวัดและว่าด้วยเรื่องเจ้าอาวาส ในมาตรา ๕-๑๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, พ.ศ. ๒๕๔๘), หน้า ๓๖๓-๓๖๕.

^{๙๓}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๑๖-๔๑๗.

๔) สามารถกล่าวธรรมมีกถาให้ผู้มาหาเห็นแจ่มชัด ยอมรับไปปฏิบัติ รั้งใจให้แก่วักล้า และเบิกบานใจ

- ๕) ได้คล่องแคล่วในฉานสี่ที่เป็นเครื่องอยู่สุขสบายในปัจจุบัน
๔. อุปการธรรมของเจ้าอาวาส ประเภทมีอุปการมากแก้วัด ได้แก่
 - ๑) มีศีล สำรวมในพระปาฏิโมกข์ ประพฤติเคร่งครัดในสิกขาบททั้งหลาย
 - ๒) เป็นพหูสูต ทรงความรู้
 - ๓) รู้จักปฏิสังขรณ์เสนาสนะและสิ่งของที่ชำรุดหักพัง
 - ๔) เมื่อมีสงฆ์หมู่ใหญ่จากต่างถิ่นต่างแคว้น ขนขวายบอกชาวบ้านผู้ปรารถนาไว้ให้มาทำบุญ
 - ๕) ได้คล่องแคล่วฉานสี่ที่เป็นเครื่องอยู่สุขสบายในปัจจุบัน
๕. กรุณาธรรมของเจ้าอาวาส ประเภทอนุเคราะห์คฤหัสถ์ ซึ่งได้แก่
 ๑. ชักนำคฤหัสถ์ให้ถือปฏิบัติในอริศีล
 ๒. ยังคฤหัสถ์ให้ตั้งอยู่ในธรรมที่ศนะคือรู้เห็นเข้าใจธรรม
 ๓. เมื่อมีสงฆ์หมู่ใหญ่จากต่างถิ่นต่างแคว้นขนขวายบอกชาวบ้าน ผู้ปรารถนาไว้ให้มาทำบุญ
 ๔. เขาถวายโภชนะใดๆ จะเลวหรือดีก็ฉันด้วยตนเองไม่ยั้งศรัทธาไทยให้ตกไป

จะเห็นได้ว่าตำแหน่งของเจ้าอาวาสนั้นไม่เพียงแต่จะมีผลต่อกิจกรรมภายในวัดเท่านั้น ยังมีผลต่อชุมชนด้วย ดังนั้นคุณธรรมของเจ้าอาวาสจึงมีนอกเหนือไปจากที่กล่าวมาข้างต้นอีก เนื่องจากเจ้าอาวาสมักจะถูกเฟื่องเลี้ยงมากกว่าพระภิกษุสงฆ์ภายในวัด จึงต้องบริหารวัดด้วยความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อบุคคลอื่น ประกอบกิจการงานต่างๆ ตามความเหมาะสมของสภาพการณ์และบุคคล มีความรอบรู้ในสิ่งต่างๆ ทั้งในหลักธรรมคำสอนและเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเฉลียวฉลาด และสงเคราะห์คฤหัสถ์ที่มาขอความช่วยเหลือและออกไปอนุเคราะห์ภายนอกด้วย เป็นต้น และคุณธรรมที่สำคัญ คือมีความยุติธรรมและสำนึกถึงส่วนรวม เพื่อให้ความสัมพันธ์ที่มีต่อพระสงฆ์ภายในวัดและสังคมภายนอกเป็นไปด้วยความราบรื่น เป็นที่เคารพศรัทธาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะมีผลทำให้วัดกลายเป็นศูนย์กลางของชุมชนด้วย นอกจากนี้พระพุทธเจ้าได้มอบหมายให้พระสงฆ์ภายในวัดมีหน้าที่ในการช่วยบริหารวัดและภิกษุผู้ได้รับเลือกเป็นเจ้าหน้าที่นั้นจะต้องมีคุณธรรมห้า อันได้แก่^{๙๔}

๑. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความชอบพอ
๒. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความเกลียดชัง
๓. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความมมงาย

^{๙๔}ดูรายละเอียดใน สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, **วินัยมูข เล่ม ๓**, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๓-๗๒.

๔. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความกลัว

๕. เข้าใจการทำหน้าที่อย่างนั้นซึ่งมีหน้าที่ต่างๆ กัน

คุณธรรมสี่ข้อแรกเป็นคุณธรรมที่ภิกษุผู้ได้รับแต่งตั้งพึงมีทุกรูป ส่วนข้อห้านี้เป็นคุณธรรมเฉพาะ เพราะหน้าที่ที่ภิกษุผู้ได้รับแต่งตั้งแต่ละหน้าที่ย่อมไม่เหมือนกัน การจะให้ภิกษุผู้ได้รับเลือกทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือภิกษุรูปหนึ่งอาจได้รับเลือกทำหน้าที่หลายอย่างก็ได้แต่ต้องขอให้ภิกษุนั้นรับตกลงเสียก่อนแล้วจึงแต่งตั้งเพราะผู้ทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจและศรัทธาย่อมมีความสำนึกในหน้าที่ที่ตนมีอยู่ จึงมีความรับผิดชอบสูง เอาใจใส่ในการทำงาน และหน้าที่เหล่านี้ต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ ซึ่งชักจูงให้เกิดความไม่ซื่อสัตย์ได้โดยง่าย

ภิกษุเจ้าอาวาสหรือสมภาร ผู้บริหารวัด ผู้นำของภิกษุสงฆ์สามเณร และคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ในวัด จึงมีความสำคัญที่สุดต่อความเจริญรุ่งเรืองสันติสุขและความมั่นคงของวัด ที่จะเป็นผู้บริหารกิจกรรมของวัด การปกครองบังคับบัญชา การดูแล การแนะนำ ให้สำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพสูงจะต้องประกอบด้วย

๑. เป็นผู้ทรงศีลธรรม คือ เป็นผู้ได้รับการอบรมกาย อบรมศีล อบรมจิต และอบรมปัญญา ด้วยปริยัติศีลธรรม ปฏิบัติศีลธรรม คือการปฏิบัติสมถวิปัสสนากัมมัฏฐาน

๒. เป็นผู้มึนกิจการงานสะอาด คือ เป็นผู้ไม่มีความประพฤติปฏิบัตินอกกริตนอรอยของสมณะ

๓. เป็นผู้ฉลาดในอุบายแห่งทางเจริญและทางเสื่อม คือ เป็นผู้ฉลาดทั้งทางโลกและทางธรรม ดำเนินชีวิตตนไปในทางเจริญ ละเว้นทางเสื่อมด้วยปัญญาอันเห็นชอบ

๔. เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกล ในการสืบทอดการบริหาร การปกครอง คือ จะต้องระลึกอยู่เสมอว่า บัดนี้ เรากำลังแบกภาระ และจักต้องปลงภาระให้แก่ผู้อื่นต่อไปในกาลข้างหน้า จักต้องมีธรรมทายาท เป็นผู้สืบสานกิจการบริหารและการปกครอง

๕. เป็นผู้มึนบุคลิกของความเป็นผู้นำ คือ เป็นกัลยาณมิตรผู้ถึงพร้อมด้วยศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา เป็นผู้รอบรู้ทั้งคดีโลกและคดีธรรม ด้วยศีลธรรม ๓ และแนะนำสั่งสอน อบรมหมู่คณะให้ศึกษาและปฏิบัติพระสัทธรรมที่สมเด็จพระผู้มีพระภาคเจ้าได้ตรัสไว้ดีแล้ว

๓. หลักการที่สำคัญของการสั่งการ หรือการชี้แนะ

การชี้แนะ การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก เป็นหลักการจัดการที่เจ้าอาวาสปกครองวัดต้องดำเนินการจุดมุ่งหมายของการชี้แนะ การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก ๒ ประการ คือ

๑. วัตถุประสงค์ในส่วนขององค์การ ย่อมเป็นที่ทราบดีว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ทุกองค์การก็คือ ความเติบโต ความอยู่รอด และมีกำไร เพราะฉะนั้นผู้บริหารองค์การจึงต้องมุ่งกำกับให้พนักงานในองค์การทุ่มเทการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

๒. วัตถุประสงค์ในส่วนของคุณบุคคล เป็นที่ยอมรับว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญทางการผลิต และมนุษย์ก็ยังเป็นมนุษย์ที่มีคุณสมบัติที่ผันแปรได้ ทั้งนี้เพราะความสามารถขึ้นอยู่กับสติปัญญา ความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลจึงมีความหลากหลาย มีความแตกต่างกัน เช่น บางคนทำงานเพื่อเงิน บางคนทำงานเพื่อชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น

ดังนั้น เจ้าอาวาสวัดจะต้องตระหนักในวัตถุประสงค์ทั้ง ๒ ส่วน ไม่ว่าจะเป็วัตถุประสงค์ขององค์การหรือวัตถุประสงค์ของคุณบุคคลให้ไปด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ และผลสำเร็จของคุณบุคคลในองค์การไปพร้อมๆ กัน

๔. การบริหารงานธุรการของวัด

การบริหารงานธุรการ หมายถึง การให้บริการหน่วยงานต่างๆ ของสำนักงานให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ การบริหารงานธุรการ ถือว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะงานธุรการเป็นงานที่คอยให้บริการแก่หน่วยงานอื่นๆ ของสำนักงาน ถ้าหากว่าเจ้าหน้าที่ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารธุรการแล้ว ก็จะทำให้การบริการแก่หน่วยงานต่างๆ ของสำนักงานในองค์การนั้นๆ มีอุปสรรคและไม่สะดวกแก่การดำเนินงาน นั่นก็หมายความว่า การบริหารงานของผู้บริหารไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร งานธุรการ ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติทั้งนี้เป็นงานภายในและงานติดต่อกับบุคคลหรือภายนอก เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการไปเป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้งานธุรการในวัดจึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ไร้อุปสรรค ทำให้ปฏิบัติงานได้คล่องตัว และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของงานธุรการในวัด

๑. งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวัด ซึ่งมีงานที่ประกอบด้วยการจัดการวัดที่เกี่ยวกับงานทะเบียนต่าง ๆ และการจัดการแฟ้มเอกสาร

๒. งานที่เกี่ยวข้องกับกิจการของพระภิกษุสามเณร ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวกับ กฎระเบียบวินัยต่างๆ ของวัด

๓. งานเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ การรวบรวมจัดทำหลักฐานต่างๆ เกี่ยวกับพระภิกษุสามเณร ศิษย์วัด และพนักงานสำนักงานของวัด

๔. งานเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของวัด

๕. งานเกี่ยวกับธุรการทั่วไป เช่น งานสารบรรณ งานงบประมาณ การเงิน บัญชี พัสดุ และทรัพย์สินต่างๆ ของวัด

๖. งานเกี่ยวกับกองทุนต่างๆ ของวัด เช่น กองทุนของมูลนิธิ กองทุนการศึกษาพระปริยัติธรรม กองทุนช่วยเหลือเด็กยากจน เป็นต้น

๗. งานเกี่ยวกับการบำรุงรักษาประสิทธิผลของวัด ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสาร การจัดรวบรวมเอกสาร

๕. การบริหารการเงิน การบัญชีของวัด

การบัญชี หมายถึง ความรู้ที่ว่าด้วยการจัดบันทึกรายการต่างๆ เพื่อให้ทราบผลของกิจการ และทราบถึงฐานะของกิจการได้โดยสะดวก หรือวิชาที่ว่าด้วยการทำสถิติตนเอง เพราะสถิติก็คือ หลักฐานที่รวบรวมเอาไว้เป็นตัวเลขสำหรับเปรียบเทียบกัน วิชาการบัญชีก็ต้องรวบรวมรายการต่างๆ และตัวเลขเอาไว้ทั้งรายรับ-รายจ่ายเงิน ตลอดจนพัสดุสิ่งของต่างๆ ด้วย ซึ่ง “กิจการ” ในที่นี้หมายถึง “กิจการของวัด” นั่นเอง การจัดทำบัญชีของวัดเป็นการแสดงถึงรายการรับ รายการจ่าย และยอดเงินคงเหลือ โดยรายได้หลักของวัดจะได้รับการรับบริจาคจากพุทธศาสนิกชนโดยทั่วไป และงบประมาณสนับสนุนจากส่วนงานราชการ เป็นต้น

การรับบริจาคเงินวัดควรแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. การรับบริจาคจากผู้รับบริจาค การเปิดนับเงินจากผู้บริจาคของวัดนั้นควรแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ผู้บริจาครายวัน และผู้บริจาครายเดือน ซึ่งการเปิดนับผู้บริจาค่นั้นมีหลักการดังนี้คือต้องมีคณะกรรมการในการเปิดผู้ตั้งตั้งแต่ ๕ คนขึ้นไป นับเงินบริจาคในแต่ละประเภท แยกบันทึกลงในสมุด หลังจากนั้นเสร็จให้ลงชื่อรับทราบทุกคน แล้วนำเงินที่นับได้นำเงินฝากเข้าบัญชีตามวัตถุประสงค์

๒. การรับบริจาคตามวัตถุประสงค์ การรับบริจาคตามวัตถุประสงค์นั้น คือการที่ผู้บริจาคมีความประสงค์เฉพาะเจาะจงที่จะร่วมในการสมทบทุนก่อสร้างเสนาสนะอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้มีหลักการในการรับบริจาคเงินส่วนนี้ คือ ผู้บริจาคแจ้งความประสงค์ในการบริจาค ผู้รับบริจาคออกใบอนุโมทนาบัตรให้ผู้บริจาคทุกครั้ง จัดส่งเงินที่ได้รับบริจาคแก่เจ้าหน้าที่ศาสนการฝ่ายการเงิน

งานการเงินบัญชี เป็นงานที่สำคัญมากของแต่ละองค์การ หรือหน่วยงานแม้แต่ทางวัดเองก็ตาม มีวัดจำนวนไม่น้อยที่มีปัญหาเรื่องเงินตอนที่เข้ามาทำงานที่วัดนั้น ทางวัดจะต้องจัดการเงินบัญชีไว้เรียบร้อยแล้วเพียงแต่มาสานต่อและปรับปรุงบางส่วนเท่านั้นโดยท่านเจ้าอาวาสได้ตระหนักดีถึงเรื่องนี้ ท่านจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับเงินของวัด โดยจะมอบหมายให้แก่ไวยาวัจกรและเจ้าหน้าที่การเงิน-บัญชีเป็นผู้ดูแลแทน แต่ทุกเดือนจะต้องสรุปรายรับรายจ่ายเสนอต่อท่าน ซึ่งในการเปิดนับผู้บริจาคของวัดจะต้องมีคณะกรรมการ และพระภิกษุสามเณร เจ้าหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งจากเจ้าอาวาส เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ในระบบการบริหารงานการเงินบัญชีของวัดด้วยเสมอ ซึ่งทางวัดควรมีเจ้าหน้าที่ในการดำเนินเรื่องฝาก-ถอนกับธนาคาร และมีคณะกรรมการที่มีอำนาจในการถอนเงินในแต่ละบัญชี

๖. การบริหารศาสนสมบัติของวัด

ศาสนสมบัติ คือ ทรัพย์สินส่วนรวมของพระศาสนา พุทธศาสนิกชน ทั้งบรรพชิต และคฤหัสถ์มีส่วนเป็นเจ้าของ รวมความก็คือศาสนสมบัติของวัด เป็นศาสนสมบัติของสังคมส่วนรวมของ

พุทธศาสนิกชนที่ร่วมกันอาศัยใช้ประโยชน์ และพอแยกทรัพย์สินของวัดออกได้เป็นประเภทดังนี้ ประเภทที่ดิน สำหรับเป็นที่ตั้งวัด ที่ธรณีสงฆ์ใช้เป็นที่สาธารณประโยชน์อื่นๆ ประเภทอาคารเป็นที่อยู่อาศัยของพระสงฆ์เป็นที่ประกอบศาสนกิจและจัดหาประโยชน์ ประเภทเงินทอง สำหรับใช้เป็นทุน และใช้จ่าย ประเภททรัพย์สิน ศาสนวัตถุและสิ่งใช้สอยต่างๆ วัดควรกำหนดวิธีการปฏิบัติ การจัดการศาสนสมบัติของวัดตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) อาศัยอำนาจตามความแห่งมาตรา ๖ และมาตรา ๔๐ แห่งพระราชบัญญัตินี้ เพื่อให้การจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ในฐานะที่วัดทุกวัดเป็นนิติบุคคล วัดมีสิทธิรับและครอบครองทรัพย์สินได้ตั้งบุคคลธรรมดา แต่จะต้องอาศัยเจ้าอาวาสเป็นผู้แทนในการรับและการอื่น เจ้าอาวาสมีฐานะเป็นตัวแทน มิใช่เป็นเจ้าของทรัพย์สินของวัด ดังนั้นการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัด จึงเป็นหน้าที่ของเจ้าอาวาสในฐานะเป็นตัวแทนนิติบุคคลคือตัวแทนของวัด และต้องดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) และตามระเบียบคำสั่งของทางการคณะสงฆ์ในฐานะผู้บังคับบัญชา เจ้าอาวาส นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงศรัทธาของพุทธศาสนิกชนผู้บริจาคทรัพย์สินให้แก่วัดนั้นๆ ด้วย

การรับ-เบิกจ่ายเงินและการเก็บรักษาเงินศาสนสมบัติของวัด

การรับเงินผลประโยชน์ศาสนสมบัติไม่ว่ากรณีใดๆ จะต้องออกไปเสร็จรับเงินแสดงการรับทุกครั้ง แล้วจึงนำยอดเงินตามใบเสร็จไว้ในบัญชีรับอีกครั้งหนึ่ง แม้ว่าจะรับดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารเข้าบัญชีรับ ก็ปฏิบัติเช่นเดียวกัน สำหรับการรับเงินการกุศลควรออกอนุโมทนาบัตรแล้วลงบัญชีรับและอ้างเลขที่อนุโมทนาบัตรในบัญชีรับอีกครั้งหนึ่ง

การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่ายเงินนั้นเจ้าอาวาสได้มอบให้ไวยาวัจกรหรือเจ้าหน้าที่ศาสนการฝ่ายการเงินของวัด จัดทำบัญชีรับจ่ายประจำเดือน แล้วให้รวบรวมยอดรับจ่ายหักยอดคงเหลือและยอดยกไปเดือนต่อไป แล้วนำเสนอเจ้าอาวาสและคณะกรรมการตรวจสอบเป็นรายเดือนและควรได้มีการตรวจสอบทุกๆ เดือน

๗. การบริหารงานกิจกรรมของวัด

การบริหารกิจกรรมของวัดย่อมประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน การวางแผนและการบริหารโครงการ การแบ่งงาน และการมอบหมายหน้าที่การงาน การจัดการ ตามแผนงาน รวมทั้งการตรวจงาน การติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ได้มีหรือที่กำหนดไว้ให้ได้ผลดี

การบริหารกิจกรรมวัดควรจัดให้มีกิจกรรมที่สำคัญ เพื่อยังประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกวัด ให้สำเร็จตามกำลังสติปัญญา ความสามารถ และกำลังทรัพยากรอันได้แก่ กำลังเงินที่จะได้รับความอุดหนุน ทำบุญหรือบริจาคให้ จากสาธุชน และกำลังบุคคลากร

โดยการกำหนด วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงาน ทั้งระยะเวลาสั้นๆ และระยะเวลายาว คือเป็นประจำ และต่อเนื่อง ตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน

กิจกรรมที่วัดควรจะทำเพื่อประโยชน์ตนประโยชน์ท่านตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน หรือพิจารณาจัดดำเนินการตามความเหมาะสมแก่กำลังของแต่ละวัดซึ่งได้มีการจัดลำดับความสำคัญของการบริหารกิจกรรมของวัด ไว้ดังต่อไปนี้

๑. กิจกรรมหลัก คือ

๑.๑. กิจกรรมการศึกษาภาคปริยัติ ทั้งแผนกนักธรรมและบาลี

๑.๒. กิจกรรมการอบรมภาคปฏิบัติ คือ สมถวิปัสสนากัมมัฏฐาน

๒. กิจกรรมรอง คือ

๒.๑. งานสาธารณูปการ

๒.๒. งานเผยแผ่

๒.๓. งานการศึกษาสงเคราะห์

๒.๔. งานบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

๓. กิจกรรมเสริม

๓.๑. กิจกรรมที่ทางวัดจัดขึ้นเอง

๓.๒. กิจกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ

๘. การบริหารงานอาคารสถานที่

อาคารสถานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งอีกส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหาร ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหาร ถึงแม้ว่าจะไม่มีอาคารที่ทันสมัยก็สามารถที่จะดำเนินการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยใช้ความสามารถดัดแปลงอาคารที่มีอยู่ให้ทันสมัย และใช้ประโยชน์ของอาคารที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณมากมาย เพื่อสร้างอาคารใหม่ที่ทันสมัย แต่ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่ ใช้อาคารให้เหมาะสม สะดวกสบาย สำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ตลอดทั้งผู้มาติดต่อให้ได้รับความสะดวกสบายตามควร

ฉะนั้นการควบคุมดูแลรักษาอาคารสถานที่จึงหมายถึงการควบคุมดูแลหรือการบำรุงรักษาสำนักงานในตัวอาคาร สนามและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ที่มีอยู่ในบริเวณให้พร้อมที่จะใช้ประโยชน์ได้ทันทีเมื่อต้องการและสะดวกปลอดภัย

๙. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยทรัพยากรประกอบต่างๆ หลายประการ อาทิ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินทุน กระบวนการจัดการ รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศอื่นๆ เป็นต้น ว่าทรัพยากรสำคัญอันจะส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์การเจริญรุดหน้าตามเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหารที่มี

ประสิทธิภาพขององค์การนั่นเอง ด้วยผู้บริหารเป็นจักรกลผู้ดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ของการบริหารให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามกระบวนการบริหารโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การประสานงานและการควบคุมงาน อันเป็นกระบวนการที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหาร^{๙๕}

การบริหารวัดก็เช่นกัน เจ้าอาวาสเป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบบุคลากรในวัดทั้งหมด ด้วยเป็นผู้ใช้และจัดหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตามความต้องการของลักษณะงานที่จัดไว้ กล่าวคือ หาคคนที่เหมาะสมกับงานโดยการใช้ระบบควบคุมและการรายงานเป็นเครื่องมือ ตามหลักการ ๓ ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพและหลักประสิทธิผล เพื่อเสริมสร้างให้การบริหารบุคลากร ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

การบริหารงานบุคคล คือ การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การของวัด ตั้งแต่การสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดจนการบำรุงรักษาส่งเสริม และพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ ด้วยเหตุนี้กระบวนการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการวัด เป็นการบริหารจัดการโดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ โดยผู้บริหารวัดหรือผู้นำที่สามารถประสานงานกับทุกฝ่าย ได้ดีตามหน้าที่แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นหลักสำคัญซึ่งประกอบด้วยการจัดการ ๖ ด้าน ในการดำเนินงานตามกรอบหน้าที่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้แนะ และการควบคุมดูแล รวมถึงการประเมินผล เพื่อการพัฒนาตน พัฒนาผู้ร่วมงานคือหมู่พระภิกษุสงฆ์ และการพัฒนากิจการของวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

แนวทางการบริหารจัดการวัด จากแนวคิดของนักวิชาการศาสนาที่ได้ศึกษาผ่านมาข้างต้น โดยการนำหลักพุทธธรรมมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการวัดหลักสำคัญซึ่งประกอบด้วยการจัดการ ๖ ด้าน นั้น สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การต่างๆ ได้ดีเพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหาร สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๑๐

^{๙๕}พรรรณี ประเสริฐวงศ์, ศ.พิเศษ, การบริหารสำนักงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕.

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปแนวทางการบริหารจัดการวัด

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธรรมจิตโต) (๒๕๕๔, หน้า ๔-๒๓)	กรอบหน้าที่ของนักบริหาร ๕ ประการ POSDC P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเชิงพุทธ (Buddha's Planning) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การเชิงพุทธ (Buddha's Organizing) S คือ Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ (Buddha's Staffing) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเชิงพุทธ (Buddha's Directing) และ C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเชิงพุทธ (Buddha's Controlling)
พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล) (๒๕๕๑, หน้า ๓๓-๒๘๓)	หลักการครองตน คือ การสำรวมระวังรักษาตนให้ดำรงอยู่แต่ในคุณความดี เพื่อให้การดำเนินชีวิตของตนไปในทางที่ดีที่ชอบ ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ ตามพระธรรมวินัย หลักการครองคน คือ การบริหารหมู่คณะ ที่มีที่อยู่หรือพำนักอยู่ในวัด การปกครองดูแลหมู่คณะ หลักธรรมประจำใจที่จะผูกใจผู้อื่นให้สมัครรักใคร่นับถือกันสนิทสนมกลมเกลียวกัน หลักการครองงาน คือ การบริหารกิจกรรมของวัด โดยเฉพาะกิจกรรมตามหลักการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ประการ ด้วยหลักธรรมคำสั่งสอนของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ซึ่งได้มีผู้ศึกษาไว้มากมาย ดังนี้

๑) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

ว่าที่ร้อยตรี ชัยยุทธ ชินกุล ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดน” ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี มีพรรษาตั้งแต่ ๕ พรรษาลงมาส่วนใหญ่มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม วุฒิทางธรรมส่วนใหญ่มีความรู้ขั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่วัดมีพระภิกษุสามเณรจำพรรษารวมทั้งผู้ตอบทั้งสิ้น ๕-๖ รูป ผู้ตอบส่วนใหญ่มาจากจังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่วัดมี

ระยะห่างจากตัวอำเภอ ๗-๘ กิโลเมตร ทางด้านการสรรหาผู้ตอบคิดว่ามีปัญหา กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นประการแรก ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่าเกิดจากความต้องการขององค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ในการทำงาน และมีความต้องการหลักสูตรการเพิ่มขีดความสามารถพิเศษ ต่อมาด้านการดำเนินการฝึกอบรม ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมาในรอบ ๒ ปี เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ผู้ตอบต้องการให้จัดการฝึกอบรมช่วงเช้า ครั้งละ ๑-๒ วัน โดยจัดที่วัด สุดท้ายด้านการประเมินและติดตามผล ส่วนใหญ่คิดว่าการฝึกอบรมเหมือนกับการให้รางวัล ที่ผ่านมาเคยได้รับการติดตามผล และควรมีเงื่อนไขสนับสนุนการอบรม ในการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าในกลุ่มนักเผยแผ่ได้ทำการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอยู่บ้างแต่ผู้บริหารภาครัฐยังไม่ได้ใช้ในการกำหนดนโยบายและวางวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ในขั้นตอนนี้ผู้ตอบสนใจหลักสูตรพระธรรมทูต ผู้วิจัยจึงสร้างหลักสูตร ๑๘ ชั่วโมงครึ่งขึ้น โดยเน้นทางทฤษฎีการจัดการ การสร้างทีมงาน จิตวิทยาการบริหาร และปฏิบัติการทางภาษา ผู้วิจัยใช้เวลาวันละ ๖ ชั่วโมง รวม ๓ วัน จัดหลักสูตรโดยเน้นการบรรยายและการสัมมนาในกลุ่ม โดยมีขั้นตอน คือ ก่อนการฝึกอบรม ขณะที่ฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม สำหรับการประเมินผลหลักสูตรนั้น ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้คะแนนความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้คะแนนความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความรู้ของวิทยากรในระดับมากที่สุด ส่วนผลคะแนนพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ๑๐๐ คะแนนเต็ม ถึงร้อยละ ๔๕ ของผู้เข้ารับการทดสอบ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าทุกขั้นตอนตั้งแต่การสรรหาและการฝึกอบรมต้องบูรณาการยุทธศาสตร์หลักเข้ากับยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ แล้วมองเป็นระบบ โดยหาผู้รับผิดชอบบูรณาการงานในระดับภูมิภาค อาจจัดตั้ง “ศูนย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ดูแลทั้งระบบ” ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมต้องทำงานร่วมกับนักวิชาการเฉพาะ เนื่องจากต้องใช้ความรู้และประสบการณ์มาก การประเมินผลควรทำลักษณะ ๓๖๐ องศา ในหลักสูตรที่จัดตามความต้องการผู้เรียนตั้งแต่แรก^{๙๖}

วีรชัย อนันต์เรียม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย” ผลการวิจัยพบว่า

ประเด็นปัญหาของของเยาวชน คือ ปัญหาทางร่างกายของเยาวชน ปัญหาทางด้านอารมณ์และจิต ปัญหาครอบครัว ปัญหาเพื่อนและบุคคลใกล้ชิด ปัญหาด้านแรงบันดาลใจและ

^{๙๖} ชัยยุทธ ชีโนกุล, “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดน, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

เป้าหมายในชีวิต ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมๆ ปัญหาประวัติการทำผิด ปัญหาภูมิหลังและโอกาสของการศึกษา ปัญหาด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบน และปัญหาด้านระบบการศึกษาของชาติ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระทำผิดของเยาวชนมีปัจจัย ๔ ด้าน คือ ปัจจัยด้านสังคม เช่น สภาพสังคม เพื่อนของเยาวชน ชุมชนที่อยู่อาศัย การเข้าถึงสิ่งผิดกฎหมายและอบายมุขได้ง่าย ฯลฯ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น ความต้องการเงินปัจจัย ๔ ค่าครองชีพสูง การขาดโอกาสในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยด้านครอบครัว เช่น ลักษณะการเลี้ยงลูก ลักษณะครอบครัว ลักษณะพ่อแม่ เป็นต้น และปัจจัยด้านตัวเยาวชนเอง เช่น ลักษณะของพันธุกรรม วุฒิภาวะที่ยังไม่พัฒนา ปัญหาการเจ็บป่วยของเยาวชน เป็นต้น โดยปัจจัยทั้ง ๔ ด้านนี้ส่งผลต่อเยาวชนแตกต่างกันไป

วิธีการนำหลักธรรมมาใช้กับเยาวชนทำได้ใน ๒ มิติ คือ การประยุกต์วิธีการสอนหลักธรรม เช่นการเปิดใจเยาวชน กิจกรรมนอกหลักสูตร การเข้าค่ายต่างๆ เป็นต้น และการขัดเกลาจิตใจ เช่น การทำให้เยาวชนมีโอกาสเข้าใกล้ศาสนา การสร้างสำนึกที่ดีให้กับเยาวชน เป็นต้น

กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมของเยาวชนโดยใช้หลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับเยาวชน ได้แก่ หลักเบญจศีล อริยสัจ ๔ มรรค พรหมวิหาร ๔ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ค้นพบแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาเยาวชน ๔ แผน คือ แผนกลยุทธ์ด้านการอยู่ร่วมกับเพื่อนๆ และบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างสงบสุข แผนกลยุทธ์ด้านการสร้างเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรมของเยาวชนและค่านิยมที่ถูกต้อง แผนกลยุทธ์ด้านการการปฏิบัติตนให้อยู่ในศีลธรรมและกฎกติกาของสังคม และแผนกลยุทธ์ด้านการสั่งสอนให้มีแนวคิดในการดำเนินชีวิตที่ดี

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ใน ๓ แนวทาง คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้แก่ การปรับ แก้กฎหมาย การทำแผนพัฒนาแห่งชาติ การวางแผนระยะยาว เป็นต้น ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การกำหนดให้เยาวชนไปวัด การบรรพชาสามเณร การเข้าค่ายคุณธรรม เป็นต้น และข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยต่อ ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมกับเยาวชนเพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้กับประเทศ กลยุทธ์การฝึกเยาวชนให้มีโอกาสทำความดีทุกวันเพื่อเป็นรากฐานชีวิตที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจให้เยาวชนสามารถดำเนินชีวิตอย่างมีทิศทางและเป้าหมาย การสร้างสรรคกิจกรรมทางศาสนาเพื่อสนับสนุนการเข้าค่ายคุณธรรมของเยาวชน เป็นต้น^{๙๗}

^{๙๗} วีระชัย อนันต์เจียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

สุขุมมาลย์ ประสมศักดิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. การบูรณาการกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมกับแนวคิดทฤษฎีเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อโดยตรงและให้ความสำคัญในฐานะที่มีบทบาทหลักในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามนโยบายของรัฐบาล และตามกฎหมายที่ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐ นอกจากนี้ ควรให้องค์กรสงฆ์ องค์กรด้านสตรี และประชาชนทั่วไปได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้วย ทั้งนี้โดยการนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมทั้ง ๗ ประการ มาใช้ในการกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่ประชาชนและองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป

๒. สภาพปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า สามารถจำแนกได้ทั้งหมดออกเป็น ๔ กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ๒) นโยบายภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่สามารถควบคุมและไม่สามารถรักษามาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมได้ ๓) ประชาชนขาดองค์ความรู้และไม่มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง และ ๔) เครือข่ายของสมาคมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้านไม่สามารถจะบูรณาการการทำงานในเชิงเครือข่ายได้

๓. แนวทางการส่งเสริมกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน พบว่า การวางแผนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ในเครือข่ายภาคประชาชน โดยมีองค์กรที่รับผิดชอบต่อส่วนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อมมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรด้วยว่าแต่ละแห่งมีภาระหน้าที่อะไรบ้าง ในการติดตามตรวจสอบประเมินผลนั้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เจ้าหน้าที่จากกรมควบคุมมลพิษ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความจริงจัง ไม่ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ มีความเข้มงวดในการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบประเมินผลจะต้องให้ประชาชนเห็นด้วย มีความพอใจ และตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะรูปแบบวิธีการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนการทบทวนและปรับปรุงพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม ต้องเริ่มจากความชัดเจนของนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ไปสู่การบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการสนับสนุนงบประมาณให้กับการสร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคประชาชนที่จะสร้างองค์ความรู้และการสร้างจิตสำนึกด้าน

สิ่งแวดล้อมให้นักเรียน เด็ก เยาวชน และ นักศึกษา รวมทั้งเครือข่ายภาคประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่ของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินตามแผนงานที่วางไว้

ข้อเสนอแนะคือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักการบริหารนิยธรรมทั้ง ๗ ประการไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่และวิถีชีวิตของประชาชนในรูปของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายพระสงฆ์และเครือข่ายสตรีให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้สิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพเหมาะแก่การดำรงชีวิตอย่างยั่งยืนสืบไป^{๙๘}

ชาบดี แยมสุนทร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

๑. คุณลักษณะความผูกพันต่อองค์กรของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย ๓ ลักษณะคือ

๑) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างงาน ลักษณะงาน ให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เพื่อให้งานมีคุณภาพอยู่เสมอ

๒) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุด มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

๓) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคลากรมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

๒. รูปแบบการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย ๓ รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ ๑ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ได้แก่ การพัฒนาลักษณะงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในงานการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ

รูปแบบที่ ๒ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร ได้แก่ การจัดสรรค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรม เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส เงินรางวัล การจัดสรรสวัสดิการและคุณภาพชีวิตให้เหมาะสม

^{๙๘}สุขุมาลัย ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

รูปแบบที่ ๓ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ได้แก่ การมอบหมายให้บุคลากรทำงานที่มีความสำคัญและมีความหมายกับองค์กร การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะงาน

๓. กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหกรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเรียกว่า Eow3'S model ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน (Eows'S) ได้แก่ (ทาน) องค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างลักษณะงานอยู่เป็นประจำ การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ เพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติ (ปิยวาจา) มีการจัดระบบสื่อสารการประชาสัมพันธ์ อย่างทั่วถึงถูกต้องและชัดเจน (อรรถจริยา) มีการจัดโครงการส่งเสริมระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ การสร้างมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพองค์กร (สมานัตตตา) การบริหารจัดการลักษณะงานและองค์กรอย่างชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ และการยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๒ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร (Eo2'S) ได้แก่ (ทาน) องค์กรควรมีนโยบายการให้ความรู้ การสอนงาน (ปิยวาจา) การมีระบบการสื่อสาร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้องและชัดเจน (อรรถจริยา) การจัดให้มีการพิจารณา ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการอย่างเหมาะสม รวมถึงการให้คุณภาพชีวิตที่ดี (สมานัตตตา) ให้ความเป็นกลาง มีภาวะผู้นำของหัวหน้างานและผู้บริหารที่น่าเคารพ

กลยุทธ์ที่ ๓ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน (Ew3'S) ได้แก่ (ทาน) การจัดให้มีโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานเพื่อสร้างความชำนาญ (ปิยวาจา) มีระบบการสื่อสารการประชาสัมพันธ์ลักษณะงานที่ดีและเหมาะสม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (อรรถจริยา) การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคล ความรู้ ความสามารถ (สมานัตตตา) การช่วยสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอยู่เป็นประจำ รวมถึงการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพมีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง

๔. ข้อเสนอแนะ องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร และ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และหลักธรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารควรที่จะนำองค์ประกอบดังกล่าว

มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผน กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กรต่อไป^{๙๙}

เอกชัย ไชยดา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทางพระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”

ผลการวิจัย พบว่า การนำเอาแนวคิดกลยุทธ์ทางการตลาด มาใช้กับสถาบันทางพระพุทธศาสนาอย่างมากมาย การพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตศึกษาของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีเป้าหมายในการผลิตมหาบัณฑิตและดุขฎีบัณฑิตให้มีความรู้และความสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้ศึกษาไปทำประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม ประเทศชาติและสันติภาพของโลก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ใช้โซเชียลมีเดีย () เช่น อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น เป็นช่องทางหลักในการสรรหานักศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ หลักสูตรที่กำลังศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนที่ใช้ในการศึกษา มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปัจจัยต่อไปนี้เป็นคือ สภาพการจัดการศึกษา ช่องทางการสรรหานิสิต ความต้องการของนิสิต นโยบายการจัดการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ความเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกสถานศึกษา วิธีการทางการตลาดยุคใหม่ และวิธีการทางการตลาดแนวพุทธ ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย และพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย ให้ตรงกับความต้องการของคนในสังคมปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย ด้วยวิธีการต่างๆ ควรมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้มากขึ้น^{๑๐๐}

พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมฺมิโก) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี”

๑. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา มีกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์

^{๙๙}ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๐๐}เอกชัย ไชยดา, “การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทางพระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละงาน การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยการจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ด้านต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกันซึ่งจัดทำขึ้นจากวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กรเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์จุดมุ่งหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร นโยบายต่างๆ ที่สำคัญ แผนงานหลักและแผนงานอื่นๆ ที่จะนำมาปฏิบัติ มาบูรณาการเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับหลักการบริหารขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. สภาพกลยุทธ์การทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี ที่เป็นอยู่นั้น คณะสงฆ์ได้นำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ตลอดจนถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ คณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี เพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคล คือ พระสังฆาธิการ ผู้เป็นศาสนทายาทสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต นอกจากนั้น ปัญหาอุปสรรคการจัดการที่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบุรี มีสาเหตุสำคัญมาจากวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่เหมาะสม กระบวนการจัดการภายในคณะสงฆ์ไม่ชัดเจน เช่น การวางแผน (planning) การสรรหา (recruiting) การพัฒนา (development) และการธำรงรักษา (Maintaining) เป็นต้น

๓. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี คือ การใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่าเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีค่าให้คณะสงฆ์รู้จักคุณค่าของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปประพฤติดำเนินชีวิตประจำวันเป็นกลยุทธ์การวางแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบที่มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คณะสงฆ์ เพื่อเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลารวมทั้งพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายยังสามารถประเมินกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและความต้องการ ในอนาคต พร้อมวิธีการเพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตการพยากรณ์ความต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ว่างในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องให้มี ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้วยจึงนำเสนอกลยุทธ์ดังนี้

๓.๑ กลยุทธ์ด้านการวางแผน มีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมมีภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งและลำดับความสำคัญมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ทรัพยากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และ

ประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อให้องค์การสัมฤทธิ์ผล

๓.๒ กลยุทธ์ด้านการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือรับตำแหน่งในหน้าที่ต่างๆ มีสรรหาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน การกำหนดการสรรหา ทรัพยากรมนุษย์โดยให้ยึดหลักพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมือง เพื่อจะได้นำไปสู่ขั้นตอนที่มีคุณภาพ

๓.๓ กลยุทธ์ด้านการพัฒนา มีความเชื่อมั่นว่าจะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ และอุปนิสัยเพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนา ทักษะด้วยตัวเอง รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป

๓.๔ กลยุทธ์ด้านการธำรงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคณะสงฆ์ จะทำให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความนับถือ การร่วมมือร่วมใจ ความจงรักภักดี และความสำเร็จในงานของคณะ สงฆ์ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์^{๑๐๑}

สรุปได้ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ โดย ยุทธศาสตร์ต่างๆ เกิดจากการประเมินผลทั้งภายในและภายนอกองค์การ แล้วรวบรวมหรือกำหนด เป็นยุทธศาสตร์ขึ้น โดยในหนึ่งยุทธศาสตร์นั้นสามารถกำหนดกลยุทธ์ และยุทธวิธีได้หลายวิธี เพื่อช่วย ให้องค์การสามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้ประสบผลสำเร็จ

๒) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติณฺธโร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑” ผลการวิจัยพบว่า

๑) การปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบัน มีการพัฒนาการด้านเทคโนโลยี ซึ่งบูรณาการด้วย หลักพุทธธรรมนำการปกครองไปพร้อมกับความเจริญและมีกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ มาเกื้อกูลพระธรรมวินัย โดยเฉพาะการปกครองคณะสงฆ์มีรูปแบบที่แตกต่างไปจาก สมัยก่อนมาก คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ ซึ่งมีรูปแบบที่ปฏิบัติชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น รูปแบบแนวคิดและวิธีการในการปกครองคณะสงฆ์ เชื่อว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการให้องค์กร

^{๑๐๑}พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมฺมิโก), “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัด เพชรบุรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

คณะสงฆ์มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ฉะนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้นำในการปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันนี้ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยจริยวัตรข้อปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และประชาชนในชุมชนและสังคมไทย

๒) หลักเกณฑ์การปกครองคณะสงฆ์ มีการปกครองตามลำดับชั้นการปกครอง โดยเจ้าคณะชั้นปกครองจะดูแลปกครองผู้อยู่ในเขตปกครองนั้นๆ โดยปกครองตามลำดับชั้นไปตามลำดับ เมื่อเจ้าคณะชั้นปกครองดูแลปกครองพื้นที่ในเขตปกครองที่ตนรับผิดชอบด้วยดี เช่น เจ้าคณะภาคดูแลปกครองในภาคที่ตนปกครอง เจ้าอาวาสดูแลปกครองภายในวัดที่ต้องเป็นเจ้าอาวาส หรือพระอุปัชฌาย์ดูแลสหวิหการิกที่ตนให้การอุปสมบท กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ในปัจจุบัน มีระเบียบที่ว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ภาคที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการปกครองในเขตพื้นที่(ภาค) อย่างครอบคลุมและเหมาะสม มีการกระจายอำนาจไปยังเขตการปกครองในแต่ละจังหวัด อย่างชัดเจน การปกครองควรเป็นไปตามจารีตอันดีงามที่บูรพาจารย์เคยประพฤติปฏิบัติอันไม่ขัดแย้งต่อพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมือง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักพุทธธรรม เอื้อเพื่อต่อพระธรรมวินัย จึงอาศัยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติมหาเถรสมาคม เป็นแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด ราชการ และที่สำคัญคือสามารถนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการจัดการปกครองคณะสงฆ์ มีการปฏิบัติตามระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ได้ยึดเอาพระธรรมวินัยเป็นหลัก มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เป็นกฎหมายส่งเสริมให้การปฏิบัติตามพระธรรมวินัยมีความศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น การปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการทุกระดับ จึงเป็นไปโดยถูกต้องตามหลักนิติธรรม ยึดเอาความถูกต้อง โดยอาศัยความรู้ความฉลาดและความสามารถเป็นเครื่องมือในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑

๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์สำหรับการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยกลยุทธ์ในการปกครองผู้ปกครองต้องมีความรู้ความสามารถสูง มีการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีการสื่อสารและการคมนาคมเดินทางไปมาสะดวก สามารถติดต่อ สื่อสารได้อย่างรวดเร็ว การปกครองคณะสงฆ์ให้ยึดพระธรรมวินัยเป็นหลัก โดยเน้นบริหารจัดการเชิงพุทธ มุ่งการสร้าง ความสามัคคี โดยบริหารแบบพ่อปกครองลูก ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ และพรหมวิหาร ๔ ในการครองตน ครองคน และครองงาน โดยจุดแข็งของการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ อยู่ในพื้นที่ชุมชนเมืองและใกล้สถาบันการศึกษาทั้งระดับการศึกษาพื้นฐาน มีสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นร้อยแห่ง การสอบผ่านของนักธรรมและเปรียญธรรม ซึ่งสอบได้ในอัตราสูง และมีพระสงฆ์ประจำพรรษาจำนวนมาก เป็นการจัดการภายใน ที่มีความเข้มแข็ง เพราะมี

ความรู้ความสามารถในการปกครองสูง และมีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งถือเป็นแนวทางในการส่งเสริมกลยุทธ์การปกครองของคณะสงฆ์ภาค ๑ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมสงฆ์ทั่วไป^{๑๐๒}

พระครูสันติธรรมมาภิรัต (บุญชัย สนติกโร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีการปกครองโดยใช้ พระธรรมวินัยและพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๓๕ ประกอบกับ กฎ ระเบียบ คำสั่ง มติ มหาเถรสมาคมเป็นแบบแผนในการปฏิบัติสืบทอดกันมา ตามแบบการปกครองคณะสงฆ์ในภาคอื่นๆ ยังไม่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุคสมัยจึงทำให้ทราบ ๑) จุดแข็ง คือการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ทั้ง ๔ จังหวัด แบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน การปกครองเป็นระบบ ใช้กฎเกณฑ์เดียวกัน ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ยึดมั่นในอธิปไตยธรรม ๗ ยกเว้นอคติ ๔ ๒) จุดอ่อน ยังขาดบุคลากรที่มีคุณภาพมาช่วยกันพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีการใช้อำนาจในการปกครองขาดความยุติธรรม และขาดความร่วมมือกันของบุคลากรในคณะสงฆ์ ๓) ปัญหา มีนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลของการดำเนินงานเกิดความล่าช้า ๔) อุปสรรค ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ขาดงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปกครองคณะสงฆ์ และขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารเพื่อการพัฒนาคณะสงฆ์ภาค ๑๕

๒. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ประกอบด้วยระบบการปกครองที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือ การพัฒนารูปแบบด้านการวางแผน มีการวางแผนในการส่งเสริมคุณภาพของพระสงฆ์ทุกระดับชั้น ในการปกครองคณะสงฆ์ทุกด้าน เช่น ส่งเสริมการศึกษาทั้งด้านปริยัติและปฏิบัติ เพื่อพัฒนาศักยภาพพระสงฆ์ทุกชั้น และพระภิกษุสามเณร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานแต่ละปีให้ชัดเจน โดยมีแผนการพัฒนา แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนายุทธศาสตร์, การพัฒนารูปแบบด้านการจัดองค์กร มีการแบ่งภาระหน้าที่ให้คณะสงฆ์ภาค ๑๕ รับผิดชอบที่ชัดเจน คือ จังหวัดสมุทรสงครามรับผิดชอบเรื่องการสอบซ่อมบาลีสนาทิมหลวง จังหวัดราชบุรีรับผิดชอบเรื่องการอบรมบาลีก่อนสอบ จังหวัดเพชรบุรีรับผิดชอบเรื่องการอบรมพระวิปัสสนาจารย์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์รับผิดชอบเรื่องการอบรมพระสงฆ์ทุกชั้น มีการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาอย่างจริงจัง สรรหาองค์กรที่จะสนับสนุนเรื่องการศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรและพัฒนาระบบงาน, การพัฒนารูปแบบด้านงานบุคลากร ส่งเสริมบุคลากรให้ไปศึกษาดูงานในด้านที่สนใจหรือที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการจัดอบรมประชุมสัมมนาเพื่อเสริมสร้าง

^{๑๐๒}พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติธโร), “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจัดอบรมบุคลากรในด้านเทคโนโลยี บัญชีการเงิน และระเบียบวินัย มารยาทที่เกี่ยวข้องกับงานปกครอง, การพัฒนารูปแบบด้านอำนาจการ นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์ และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และให้ยอมรับกฎเกณฑ์เดียวกันเพื่อปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีการประเมินผลการปฏิบัติทุกโครงการที่จัดขึ้น และการพัฒนารูปแบบด้านการกำกับดูแล เป็นไปในลักษณะที่ปรึกษา ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข มีการบริหารงานแบบบนลงล่าง และมีคณะกรรมการติดตามแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด อีกทั้งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับภารกิจของคณะสงฆ์ในภาพรวมทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์ และด้านการสาธารณูปการ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านอื่นๆ คือ ด้านการจัดงบประมาณ ด้านการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร และด้านการจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕

๓. รูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ที่พัฒนาแล้ว คือมีการวางแผนกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมคุณภาพของพระสังฆาธิการทุกระดับชั้นที่ชัดเจน การจัดองค์กรใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาดียวกัน ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ คุณภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์ และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และมีคณะกรรมการกำกับดูแลแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด^{๑๐๓}

พระครูสุตธรรมพิทักษ์ (น้ำผึ้ง สุธมโม) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไป ปัญหาอุปสรรคในการปกครองคณะสงฆ์ เป็นดังนี้ ๑) บุคลากร: ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ๒) การเงิน: บุคลากรไม่ตั้งใจทำงานเพราะขาดแรงกระตุ้น แนวทางการพัฒนาระดมทุนทรัพย์ มีการหารายได้เข้ามา ซึ่งเป็นการระดมทุนในเทศกาลสำคัญ ๆ ๓) วัสดุอุปกรณ์: วัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ภายใน เป็นสิ่งของสำคัญในการทำงานในสำนักงานแต่ละวัด ถ้าสิ่งของดังกล่าวมาไม่เพียงพอ ทางวัดก็ควรจะดำเนินการหาเจ้าภาพในการจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อม ๔.) วิธีการจัดการ: ควรจะมีการฝึกฝนอบรมพัฒนาบุคลากรพระสังฆาธิการบ่อย ๆ ควรจะมีการจัดทุนทรัพย์เพื่อการดำเนินการปกครองให้พร้อม จัดหาสิ่งของเครื่องใช้ในสำนักงานให้พร้อม ถ้าทางวัดมี

^{๑๐๓}พระครูสันติธรรมภริต (บุญชัย สนติกโร), “การพัฒนาารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ปัจจัยดำเนินการได้ระดับน้อยก็ควรขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีปัจจัยสามารถให้ความอุปถัมภ์ได้

๒. หลักพุทธธรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เหมาะสมกับการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ คือ หลักอภิธานิธรรม ๗ ดังนี้ ๑) ด้านหมั่นประชุมเนื่องนิത്യ พระสังฆาธิการส่วนภูมิภาคตั้งแต่เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด จนถึงเจ้าอาวาส ควรจะมีการประชุมตามมติของเถรสมาคม ถือว่าเป็นการประชุมรับนโยบาย ปรีกษา แนะนำ แก้ไขทุกปัญหา ทุกระดับ เป็นแนวทางเดียวกันตลอดสาย ควรจะมีการรายงานการประชุมในทุกระดับให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบด้วย ควรจะมีการจัดการประชุมอย่างต่อเนื่องในหมู่ผู้บริหารพระสังฆาธิการ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม ต้องเคารพกฎระเบียบ มีมารยาทที่ดีในการประชุม เคารพประธานในการประชุม ๓) ไม่บัญญัติสิ่งพระพุทธรูปเจ้าไม่ทรงบัญญัติ ผู้ปกครองคณะสงฆ์ควรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย และกฎหมายของบ้านเมือง ๔) ภิกษุเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่เคารพนับถือภิกษุเหล่านั้น ควรให้ความเคารพและให้เกียรติกันตามอาวุโส เพื่อความสามัคคีกันหมู่คณะสงฆ์ ๕) ไม่ลุ่มอนาจต้นหาคือความยากที่เกิดขึ้น การเสียสละกตติ การมีใจเมตตาปราณีกับผู้อื่นกตติ เป็นคุณธรรมที่จะช่วยปิดกั้นความลุ่มอนาจต้นหาคือความยากที่เกิดขึ้นในจิตได้ จึงสมควรอย่างยิ่งที่พระสังฆาธิการทุกระดับชั้นการปกครองควรประพฤติปฏิบัติอยู่ ๖) ยินดีในเสนาสนะ ควรดูแลเสนาสนะที่อยู่อาศัยให้สะอาดเรียบร้อย ๗) สพรหมจารีผู้มีศีลดีงามยังไม่มาขอให้มา ควรมีนโยบายเข้มงวดในการรับผู้เข้ามาบวช ตามกฎระเบียบพระอุปัชฌาย์

๓. แนวทางการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ดำเนินการได้ดังนี้

- ๑) การวางแผน : ผู้บริหารควรจะมีการวางแผนการปกครองอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมปรึกษาผู้บริหารเพื่อวางแผนให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนด
- ๒) การจัดองค์การ: จัดโครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ให้มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารงาน มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่
- ๓) การสั่งการ: พระสังฆาธิการ เป็นเจ้าพนักงานของรัฐ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลพระภิกษุ สามเณร ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม
- ๔) การประสานงาน: พระสังฆาธิการ ควรจะมีการประสานงานติดต่อกับผู้ช่วยเจ้าอาวาส เจ้าอาวาส เจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะจังหวัดเป็นต้น ร่วมมือร่วมใจกันทำหน้าที่ดูแลรักษาความเรียบร้อยให้ดี ในเขตพื้นที่นั้น ๆ
- ๕) การควบคุม: พระสังฆาธิการมีหน้าที่ในการควบคุมทรัพยากรการปกครองคณะสงฆ์ทั้งปวง ให้เป็นไปตามลำดับชั้นการปกครอง การตรวจสอบ

การเงินภายในแต่ละวัด ผู้ปกครองควรจะนำเสนอเป็นรายงานประจำปีแจ้งให้เจ้าคณะจังหวัดทราบ^{๑๐๔}

พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุเมโธ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรม ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒" ผลการวิจัยพบว่า

๑) สภาพปัจจุบันและปัญหาการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ พบว่าสภาพการปกครองโดยรวมมีความเป็นเอกภาพในการปกครองของทางคณะสงฆ์ การดำเนินงานในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ใช้พระธรรมวินัยเป็นหลัก โดยมีกรอบของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และกฎหมายเถรสมาคม ประกาศ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นแนวทางในการขับเคลื่อน ทำให้งานการปกครองเป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหาอุปสรรค

๒) การพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ พบว่าพระสงฆ์และกรรมการวัด มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้งด้านการปกครองพระภิกษุสามเณร ด้านการปกครองศิษย์วัดและด้านการระงับอธิกรณ์ของพระสังฆาธิการ พบว่า พระสงฆ์และกรรมการวัด มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปร ๓ ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง ๐.๐๘๓-๐.๒๓๕ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสูงสุดคือ ความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ด้านการระงับอธิกรณ์กับการปกครองพระภิกษุสามเณร ($r = ๐.๒๓๕$) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าต่ำสุดคือ ความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ การปกครองศิษย์วัดกับการปกครองพระภิกษุสามเณร ($r = ๐.๐๘๓$)

๓) รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ มีการส่งเสริมให้มีความเข้มงวดกวดขันในพระวินัย ตลอดทั้งกฎและระเบียบและกฎหมายบ้านเมืองที่เกี่ยวข้อง โดยให้ยึดปฏิบัติทั้งต่อตนเองและผู้อื่น หากเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น ก็ให้มีการผ่อนผันอนุโลมอาศัยหลักพรหมวิหารธรรมและพระวินัยเป็นที่ตั้ง มิให้มีการตัดสินด้วยอำนาจ

^{๑๐๔}พระครูสุตธรรมพิทักษ์ (น้ำผึ้ง สุเมโธ), "การพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์", วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

แห่งอคติ แต่ให้คำนึงถึงความถูกต้องและเหมาะสมตามพระพุทธรูปบัญญัติโดยใช้วิธีการ “เข้มงวด กวดขัน ผ่อนผัน และอนุโลม” ตามลำดับสถานการณ์ต่างๆ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอภิธานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ ๑) ด้านการปกครองพระภิกษุสามเณรควรมีการกระจายอำนาจการปกครองภายในวัดไปยังกลุ่มที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวัดเช่น มีกรรมการบริหารวัด ที่สามารถบริหารจัดการวัด ร่วมกับเจ้าอาวาสได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒) ด้านการบริหารจัดการวัดควรมีการวางแผน นโยบาย แผนผังการบริหารจัดการวัดที่ชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่องเป็นรูปธรรมประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและตรวจสอบได้อย่างไม่ยุ่งยาก ๓) ควรดำเนินการประชุมการระงับอธิกรณ์ของพระสังฆาธิการภายในพื้นที่ปกครองเป็นประจำ^{๑๐๕}

โชติ บติรัฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา"

ผลการวิจัย พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ใน ๓ ด้าน มีผลดังนี้ ในการบริหารคน มีการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางพระพุทธศาสนาให้มีประสิทธิภาพ ในการบริหารภาระงาน มีการออกกฎระเบียบในการปกครองคณะสงฆ์ และกำหนดโทษผู้ที่ละเมิดกฎระเบียบที่วางไว้ และในการบริหารองค์กร มีการทำงานเป็นทีม ๒) ประสิทธิภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ใน ๓ ด้าน มีผลดังนี้ ในการบริหารคน มีการดำเนินไปอย่างรวดเร็วสนองต่องานที่มอบหมายให้ทำ โดยใช้คนตรงกับความรู้และความสามารถ ในการบริหารภาระงาน มุ่งบริหารอย่างประหยัด คุ่มค่าและสนองต่อต่อความต้องการของผู้มาติดต่อ และในการบริหารองค์กร ได้เน้นในเรื่องสร้างศรัทธาเข้าวัดและปฏิบัติธรรมมากขึ้น ๓) ศักยภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ใน ๓ ด้าน มีผลดังนี้ ในการบริหารคน มีการนำจุดเด่นของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงาน และแก้ปัญหาจุดด้อยของบุคลากรในการบริหารงาน ในการบริหารภาระงาน มีการประยุกต์เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงาน และในการบริหารองค์กร มีการจัดทำแผนงานหรือโครงการเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ๔) สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารคน การบริหารภาระงาน และการบริหารองค์กรของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ใน ๓ ด้าน มีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรมีวิธีการพัฒนาคนให้เก่ง มีความรู้ความสามารถ ให้มีความรู้ความเข้าใจหลักพระศาสนาที่ถูกต้อง โดยวิธีการส่งเสริมให้พระสังฆาธิการมีการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำ มีการพัฒนาสมรรถนะภาระงานด้านการ

^{๑๐๕}พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุขเมโธ), "รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอภิธานิยธรรม ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒", *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

บริหาร โดยอบรมให้พระสังฆาธิการให้เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาจิตใจ จริยธรรมคุณธรรมและให้มีความรู้ และทักษะในเรื่องการป้องกันไม่ให้พุทธศาสนิกชนเสื่อมศรัทธาในพระพุทธศาสนา และตั้งมั่นความ เชื่อความเลื่อมใสในพระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืนต่อไป^{๑๐๖}

นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบและหลักการของการปกครองใน พระไตรปิฎก” ผลการวิจัยพบว่า ๑) รูปแบบของการปกครองทางการเมืองมี ๒ รูปแบบ ได้แก่ การ ปกครองแบบราชาธิปไตย ซึ่งผู้มีอำนาจสิทธิ์ขาดแต่เพียงผู้เดียวในการปกครองรูปแบบนี้คือพระราชา และการปกครองแบบสามัคคีธรรม ซึ่งอำนาจอยู่ในมือของชนชั้นสูงและมีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบ การปกครองแบบอภิชนาธิปไตยในปรัชญากรีก ส่วนรูปแบบการปกครองในพระพุทธศาสนานั้นมี พัฒนาการโดยเริ่มต้นจากพระพุทธเจ้าทรงปกครองคณะสงฆ์ในฐานะธรรมราชา จนกระทั่งพระพุทธ องค์ได้ทรงมอบให้สงฆ์เป็นใหญ่ในการปกครอง จึงเป็นรูปแบบการปกครองเฉพาะตน ๒) หลักการของ การปกครองแบบราชาธิปไตย ได้แก่ หลักธรรมต่าง ๆ ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสแสดงไว้จำนวนมากเพื่อเป็น เครื่องเหนี่ยวรั้งในการใช้อำนาจของผู้ปกครอง เนื่องจากผู้ปกครองแบบราชาธิปไตยมีอำนาจสิทธิ์ขาด แต่เพียงผู้เดียว และหลักการของการปกครองแบบสามัคคีธรรมมีหลักการปกครองที่สำคัญคืออปริ หานियธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมเพื่อสร้างความสามัคคี และหลักธรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง ส่วนหลักการของการปกครองของคณะสงฆ์นั้นมีพระธรรมวินัยเป็นหลักการปกครองสำคัญ ซึ่งคณะ สงฆ์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดีภายใต้กรอบแห่งพระธรรมวินัย^{๑๐๗}

สรุปว่า การปกครองคณะสงฆ์คือการบริหารจัดการควบคุมบุคลากรทั้งพระภิกษุสามเณร และฆราวาสที่อาศัยอยู่ภายในวัด ให้เกิดความสงบ เรียบร้อย และปฏิบัติถูกต้องตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม โดยผู้บริหารกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ

^{๑๐๖}โชติ บดีรัฐ, "การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความ มั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา", *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ), ๒๕๕๕.

^{๑๐๗}นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง, “รูปแบบและหลักการของการปกครองในพระไตรปิฎก” *วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ซึ่งมีนักปราชญ์ นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึง “กลยุทธ์” ไว้มากมาย ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) หรือ ยุทธศาสตร์ เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (Engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้น ว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คำถามที่ว่า "จะสู้รบอย่างไร" เป็นปัญหาทางยุทธวิธี แต่ข้อกำหนดและเงื่อนไขซึ่งมีการสู้รบกันและความเหมาะสมในการสู้รบกันนั้นเป็นปัญหาทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสงคราม (Warfare) สี่ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเมืองหรือยุทธศาสตร์หลัก, ยุทธศาสตร์, ปฏิบัติการและยุทธวิธี นักคิดคนหนึ่งนิยามยุทธศาสตร์ไว้ว่าเป็น "วิถีอย่างครอบคลุมในอันที่จะพยายามปฏิบัติเพื่อผลเบี่ยงปลายทางการเมือง รวมทั้งการข่มขู่หรือการใช้กำลังอย่างแท้จริง ในวิภาษวิธีแห่งเจตจำนง ซึ่งจำต้องมีอย่างน้อยสองฝ่ายในความขัดแย้งหนึ่ง ๆ ฝ่ายเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กัน และดังนั้น ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จน้อยครั้งหากไม่แสดงความสามารถในการดัดแปลง"^๑ ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหาร ไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่น กลยุทธ์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง

^๑Beatrice Heuser, *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*, (Cambridge University Press, 2010), p. 27.

การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

ความหมายที่ง่ายที่สุดของคำว่ากลยุทธ์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่า หากพิจารณาว่า Strategy คือขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั้น กลยุทธ์ หรือ “Strategy” ในภาษาอังกฤษซึ่งได้มีผู้แปลเป็นไทยว่า “กลยุทธ์” นั้น กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มทรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^๒ และหมายถึง แผนการอันชาญฉลาดสำหรับกระทำการอันหนึ่งอันใดให้บรรลุเป้าหมายที่มีความยากเป็นพิเศษ ไม่อาจบรรลุได้โดยวิธีธรรมดาที่คนทั่วไปรู้อยู่แล้ว วิธีดังกล่าวต้องประกอบขึ้นจากหลักวิชาการย่อย ๆ หรือ “ศาสตร์” อีกข้อหนึ่งเพราะสามารถนำไปตรวจสอบโดยกระบวนการวิทยาศาสตร์ เพื่อยืนยันว่าเป็นแผนการที่ใช้ปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ได้จริงและจะได้ผลอย่างคุ้มค่า และคุ้มค่า^๓

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ขององค์การโดยจะมีขั้นตอนหรือกระบวนการย่อยๆ อีก ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ๒) ตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ และ ๓) การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การ^๔ กลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้แนะการบริหารขององค์การที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาพแวดล้อมให้ “รู้เขารู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย (วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม^๕ การประเมินปัจจัยภายในภายนอกองค์การที่ประกอบด้วยบริบทปัจจัยนำเข้า กระบวนการที่เน้นความสามารถของ

^๒บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ, การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO, (กรุงเทพมหานคร : สุขุมและบุตร, ๒๕๔๙), หน้า ๑-๙.

^๓เฉลียว บุรีภักดี, เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาประมวลหลักการและการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : เอกสารอัดสำเนา, ๒๕๔๖), หน้า ๔.

^๔สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑.

^๕อุทิศ ขวดยีเยอร์, การวางแผนกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑.

องค์การ บุคลากร ในองค์การเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันสถานการณ์ ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์การแข่งขันและการตลาดและประการสุดท้ายคือ ผลผลิตขององค์การ^๖ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหาร กำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารเพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมดจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้^๗

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผน และการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^๘ และหมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ^๙ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิดแผนงานและการกระทำที่องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง^{๑๐} การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน^{๑๑} ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ว่า การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว^{๑๒} เป็นวิธีในการปฏิบัติที่องค์การเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุยังเป้าหมายที่

^๖สุรชาติ ฦ หนองคาย, การวางแผน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และหลักการประเมินผล, (กรุงเทพมหานคร : สถาบัน จี.อี.ซี., ๒๕๔๖), หน้า ๑๓.

^๗วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๔.

^๘Pearce and Robison, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

^๙Robbin and Coulter, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

^{๑๐}Pitts and Lei, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

^{๑๑}Schermerhorn, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

^{๑๒}Wheelen and Hunger, อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๖.

กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ และสอดคล้องกับการนำกลยุทธ์มาใช้และประสบผลสำเร็จจากการพิจารณาผลการประเมินแผนกลยุทธ์^{๑๓} กลยุทธ์ ในที่นี้มีความหมายถึง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ยุทธวิธี และกลวิธีเพราะเป็นการใช้ในความหมายทั่วไปและไม่ได้แบ่งระดับชั้นของกลยุทธ์ ดังนั้น กลยุทธ์ในที่นี้จึงหมายถึงรูปแบบของจุดประสงค์ นโยบาย แผนงาน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อกำหนดว่าองค์กรนั้นคือองค์กรอะไร ทำอะไร และทำไปทำไม กลยุทธ์จึงมีความเป็นไปได้ทางเทคนิค เป็นที่ยอมรับทางการเมือง สอดคล้องกับปรัชญาและค่านิยมขององค์กร และถูกต้องตามจริยธรรม ศีลธรรม และกฎหมาย^{๑๔}

โดยสรุป จะเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายหลักของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเกี่ยวข้อง

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Beatrice Heuser (2010, p.27)	๑. ขบวนการตัดสินใจ ๒. เครื่องมือให้บรรลุวัตถุประสงค์
Pearce and Robison (2009) (อ้างใน วรางคณา ผลประเสริฐ และคณะ ๒๕๕๔, หน้า ๖)	๑. ชุดของการตัดสินใจ ๒. การจัดทำแผน ๓. การปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
Pitts and Lei (2000) (อ้างใน วรางคณา ผลประเสริฐ และคณะ ๒๕๕๔, หน้า ๖)	๑. ความคิดแผนงาน ๒. การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง
Robbin and Coulter (2002)	๑. การตัดสินใจ

^{๑๓}สุมาลี จิระจรัส, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, (สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๔๘) หน้า ๒๓.

^{๑๔} John M. Bryson, *Strategic Planning for Public Service and Non- Profit Organizations*, (Oxford : Pergamom Press, 1993), p.15.

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
(อ้างใน วรารคณา ผลประเสริฐ และคณะ ๒๕๕๔, หน้า ๖)	๒. การดำเนินการเพื่อป้องกันหรือชะลอการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
Schermerhorn (2002) (อ้างใน วรารคณา ผลประเสริฐ และคณะ ๒๕๕๔, หน้า ๖)	๑. แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการ ๒. การกำหนดทิศทางหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน
เฉลียว บุรีภักดี (๒๕๔๖, หน้า ๔)	๑. แผนการ ๒. สามารถตรวจสอบโดยกระบวนการวิทยาศาสตร์ได้
บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (๒๕๔๙, หน้า ๑-๙)	การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรเพื่อความสำเร็จ
วรารคณา ผลประเสริฐและคณะ (๒๕๕๔, หน้า ๔)	๑. การบริหารอย่างมีระบบ ๒. การวางแผนอย่างมีขั้นตอน ๓. การตัดสินใจและการประเมินผล
สุพานี สฤกษ์วานิช (๒๕๔๙, หน้า ๑๑)	๑) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ๒) ตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ๓) การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร
สุมาลี จิระจรัส (๒๕๔๘, หน้า ๒๓)	เครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด
สุรชาติ ณ หนองคาย (๒๕๔๖, หน้า ๑๓)	๑. การประเมินปัจจัยภายในภายนอกองค์กร ๒. ผลผลิตขององค์กร
อุทิศ ขาวเยียร (๒๕๔๖, หน้า ๑๑)	๑. ระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ๓. กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

๒.๑.๒ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่

ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือทั้งในแง่ของรายบุคคลกลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใดกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรดังนี้^{๑๕}

๑. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

๒. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้

๓. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร ในการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

^{๑๕}วารางคณา ผลประเสริฐและคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, หน้า ๘-๑๐.

๔. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

๕. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่างๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

๖. ช่วยให้้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้น ให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกันหากองค์กรละเลยความคาดหวัง ดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก อาจทำให้แผนงานระยะปานกลาง ถึงระยะยาวไม่สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าประสงค์ได้ เพราะดุลยภาพระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในช่วงเวลาหนึ่งๆ อาจจะไม่สมดุลภาพ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องติดตามข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นปัจจัยภายในที่เคยเป็นจุดแข็งก็อาจเป็นจุดอ่อนจนไม่สามารถขับเคลื่อนให้แผนบรรลุผลสำเร็จได้^{๑๖}

หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะ

^{๑๖}สุรชาติ ฌ หนองคาย, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบสุขภาพ, (เนนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๓๙.

ยาวที่มีต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

๑. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

๒. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

๓. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

๔. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

๕. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร^{๑๗}

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

๑. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร

๔. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

๕. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้^{๑๘}

^{๑๗}สุมาลี จิระจรัส, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๕-๒๖.

^{๑๘}บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : วิ.เจ.พรินต์ติ้ง., ๒๕๔๙), หน้า ๑๙.

เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในโลกยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การศึกษาในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

๑. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

๒. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

๓. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

๔. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การจัดทำและปฏิบัติตาม แผน กลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้นรวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

๕. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีเกี่ยวข้องกับหรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

๖. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

๗. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และ ความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

๘. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

(Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

๙. ในภาคธุรกิจการจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะ เป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจาก การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการ ที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด ส่วนในภาครัฐการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความพยายามในการ แข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความ คาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง^{๑๙}

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ การวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทัน กับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ ทั้งยังช่วยให้หน่วยงาน ภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้นรับผิดชอบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของตนเอง มากขึ้นทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่ เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการ พัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการ และหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็น เงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน กล่าวได้ว่าการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มา จากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทาย ความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่สภาพลักษณะใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การ ทุกกลยุทธ์ที่ กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์การนั้น

^{๑๙}สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://province.m-culture.go.th/ranong/html/km%20stagic1.html>, [๑๐ มกราคม ๒๕๖๐].

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการป้องกันปัญหาหรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น^{๒๐}

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โลกของเรากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทุกขณะ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ด้วย แม้ว่าในอดีตที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงก็เกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่รวดเร็วและรุนแรงมากกว่าในอดีต ปัจจัย ๒ ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ได้แก่^{๒๑}

๑) การแข่งขันที่ไร้พรมแดน (Global competition) การแข่งขันที่ไร้พรมแดนเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อสินค้า บริการ แรงงาน เทคโนโลยี เป็นต้น สามารถเคลื่อนย้ายไปมาระหว่างประเทศได้อย่างเสรีมากขึ้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ตัวอย่างเช่นสินค้าชนิดเดียวกันจากคู่แข่งจำนวนมาก จากหลายประเทศจะเข้ามาแข่งขันกัน ตลาดของโลกจะมีแนวโน้มพัฒนาเป็นตลาดเดียวมากขึ้น การที่องค์กรธุรกิจจะอยู่รอดได้ในระยะยาวจะต้องมองโลกทั้งโลกเป็นตลาดของตนเอง และสามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานไปได้ทุกแห่งที่มีความต้องการเกิดขึ้น ความเป็นสากลของตลาดอุตสาหกรรมทำให้องค์กรธุรกิจแบบบริษัทท้องถิ่นขยายตัวได้ยาก การแข่งขันที่เป็นสากลมากขึ้นทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องพัฒนามาตรฐานของสินค้าและบริการเพื่อให้แข่งขันได้ นอกจากนี้การแข่งขันที่ไร้พรมแดนยังนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและรสนิยมของผู้บริโภค เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือที่ทันสมัยขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ความต้องการสินค้าโทรศัพท์มือถือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านผู้ผลิตและผู้บริโภคที่ไม่หยุดนิ่งนี้ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวและเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลาตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

๒) การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมเทคโนโลยี (Technological innovation change) โลกยุคใหม่มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีมากขึ้น อัตราการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยีจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่รวดเร็วขึ้นทุกขณะ ทำให้วงจรชีวิตของสินค้าและบริการมีระยะเวลาที่สั้นลง เนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถทดแทนเทคโนโลยีเดิมได้อย่างรวดเร็วขึ้น การปรับปรุง

^{๒๐}สุพจน์ อินทว้าง และคณะ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์, (พิชญ์โลก : มหาวิทยาลัยพิชญ์โลก จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๒๘-๒๙.

^{๒๑}กฤษฎา เสกตระกูล, การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม , [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=833&Itemid=0&limit=1&limitstart=0, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

สินค้าให้ทันสมัยเป็นที่ต้องการของลูกค้าตลอดเวลาจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจต้องแข่งขันในสภาวะที่สลับซับซ้อน มีแต่ความไม่แน่นอนและคาดการณ์ได้ยาก เนื่องจากสินค้าของแต่ละองค์กรธุรกิจจะมีคู่แข่งมากขึ้น ทั้งจากในและต่างประเทศ เงื่อนไขการแข่งขันใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป เช่น บริษัทที่มีกำลังการผลิตขนาดใหญ่ เคยใช้ประโยชน์จากการผลิตแบบจำนวนมาก และต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำอาจเผชิญกับปัญหาการไม่สามารถปรับปรุงการผลิตให้เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าเป้าหมายซึ่งอาจมีอยู่หลายกลุ่ม ดังนั้นการบริหารธุรกิจในยุคใหม่จำเป็นต้องมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทักษะคิ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) จะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารองค์กรด้วย ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง ลูกค้า สถาบันการเงิน สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

สำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว การที่กิจการมีขนาดเล็ก จุดที่ได้เปรียบก็คือ สามารถที่จะปรับเปลี่ยนยุทธวิธีในการแข่งขันได้ง่ายกว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้ประกอบการคิดแผนงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถแยกงานการวางแผนกลยุทธ์กับงานประจำวันในการดำเนินงานออกจากกันได้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผนธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น ผู้ประกอบการจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จเพราะคิดแบบกลยุทธ์ ไม่ใช่ เพราะเขียนกลยุทธ์ในแผนธุรกิจเท่านั้น อย่างไรก็ตามการเขียนแผนธุรกิจซึ่งจะมีการบรรจุแผนกลยุทธ์เป็นลายลักษณ์อักษรนี้มีข้อดี คือจะทำให้ผู้ประกอบการคิดงานอย่างเป็นระบบ กำหนดได้ว่าอะไรควรทำก่อน ทำหลัง และจะได้ไม่ลืม เนื่องจากเรื่องที่จะต้องทำเกี่ยวกับธุรกิจในแต่ละวันมีค่อนข้างมาก ผู้ประกอบการที่อยู่กับงานประจำวันค่อนข้างมาก อาจหลงลืมสิ่งที่จะต้องทำในแผนกลยุทธ์ไปได้

ตารางที่ ๒.๒ สรุปความสำคัญของกลยุทธ์

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ความสำคัญของกลยุทธ์
บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (๒๕๔๙, หน้า ๑๙)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. มีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การอย่างชัดเจน ๒. ดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆภายในองค์การ ๓. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ๔. สามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ๕. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
วรางคณา ผลประเสริฐและคณะ (๒๕๕๔, หน้า ๘-๑๐)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน ๒. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ ๓. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การ ๔. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ๕. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ ๖. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ระยอง (Online)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ๒. เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน ๓. สามารถประยุกต์ใช้และปฏิบัติได้ ๔. การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ๕. มีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ๖. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ๗. การดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร ๘. ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่างๆ ๙. การได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
สุมาลี จิระจรัส (๒๕๔๘, หน้า ๒๕-๒๖)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ ๒. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์การ ๓. องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จ ๔. ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ๕. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน
สุรชาติ ฦ หนองคาย (๒๕๕๔, หน้า ๓๙)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. เป็นการติดตามข้อมูล ๒. ช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

๒.๑.๓ องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการก็มีองค์ประกอบเช่นเดียวกันกับที่มีในภาคเอกชน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ส่วน ได้แก่^{๒๒}

๑. การวิเคราะห์ ปัจจัยทาง ยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ เชิง กลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

สถานะแวดล้อมภายนอกที่องค์กรจะวิเคราะห์นั้นประกอบด้วยทั้งปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงได้แก่ ลูกค้า พันธมิตร หน่วยงานกำกับ ฯลฯ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์กรนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย การค้า เทคโนโลยี วัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน อาทิเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ Value Chain การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นี้ จะเป็นข้อมูล

^{๒๒}สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://province.m-culture.go.th/ranong/html/km%20stagic1.html>, [๑๐ มกราคม ๒๕๖๐].

พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จล้มเหลวสูง เพราะแผนยุทธศาสตร์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่รายรอบองค์กรอยู่

๒. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่การกำหนด วิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (Mission) และ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือลักษณะการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ ภารกิจขององค์กรในปัจจุบันคืออะไร และเป้าหมายในอนาคตคืออะไร ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าบทบาท ภาระหน้าที่ขององค์กรประกอบไปด้วยอะไรบ้างและช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับทิศทางหรือสิ่งที่มุ่งไปในอนาคตข้างหน้า

ในหลักสูตรนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็น การกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดภารกิจที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามที่ว่า “ เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน ” (Who Are We, What We Do, and Where We're Headed) ภารกิจที่เขียนไว้อย่างชัดเจนจะช่วยองค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต กำหนดทิศทางในระยะยาวขององค์กร และบ่งบอกถึงความตั้งใจหรือความต้องการขององค์กรในการดำเนินงาน นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจแล้ว การกำหนดทิศทางขององค์กรยังครอบคลุมถึงการแปลงวิสัยทัศน์และภารกิจที่อาจจะยังคงมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ให้เป็นประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

การกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์คือการเปลี่ยนหรือแปลความหมายของวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้อย่างชัดเจน การกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์คือการตั้งเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการไว้ ซึ่งองค์กรจะต้องใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความท้าทายในการลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ต้องการกับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร จะเป็นสิ่งผลักดันให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น พร้อมทั้งเกิดความเร่งรีบที่จะพัฒนาผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการกระทำต่างๆ มากขึ้น ดังนั้นการตั้งประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้จะช่วยป้องกันความเฉื่อยชาภายในองค์กรได้อีกด้วย

การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการดำเนินงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน บรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ถ้าขาดเสียสิ้นการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์กรประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งระบบการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำกลยุทธ์นั้นพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางวิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในขององค์กรมาพิจารณาประกอบ

ในภาคธุรกิจกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็นสามระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าควรจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือดำเนินงาน (Functional or Operational Strategy) ซึ่งครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ

ส่วนภาครัฐแล้วกลยุทธ์ในหน่วยงานมักถูกแบ่งโดยระดับ (Hierachy) ของกลยุทธ์ เช่น ยุทธศาสตร์ - กลยุทธ์ - โครงการ และ กิจกรรม ทั้งนี้อาจรวมถึงนโยบายต่างๆ ซึ่งฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่ง ที่ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้างและในทางลึกพอสมควร การจัดทำยุทธศาสตร์ยังไม่ใช่เพียงแค่การคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พิจารณากิจกรรมการเคลื่อนไหวต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้วและกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์เหล่านี้ประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์แก่องค์กร องค์กรก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไป ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ขึ้นมาใหม่ก็อาจจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่ๆ จึงควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ หรือ เมื่อมีความจำเป็น

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี รวมทั้งมีสายตาที่กว้างไกลในการมองเห็นโอกาสที่ดี นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์เดิมที่ประสบความสำเร็จมาตลอด มาสู่ยุทธศาสตร์ใหม่ในสภาวะการณ์

ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปย่อมต้องการผู้บริหารที่มีความกล้าหาญที่จะตัดสินใจและยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ถ้าผู้บริหารไม่มีความกล้าในการตัดสินใจแล้วองค์กรก็จะไม่สามารถมีการเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับและสอดคล้องต่อสภาวะการณ์ใหม่ๆที่เกิดขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจและประเด็นทางยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว ภารกิจและประเด็นทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์อาจจะเกิดขึ้นได้จากโอกาสใหม่ ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น หรือผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ในการทำให้การดำเนินงานที่ดีขึ้น หรือเมื่อมีวิกฤตการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์ไม่สามารถครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

๔. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กรวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางกลยุทธ์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กิจกรรมหลักในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ คือ การพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนและเลือกไว้สามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดไว้ การประยุกต์ยุทธศาสตร์มักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรเอง อาทิเช่น

๑) การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒) การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

๓) การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่หน่วยงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

๔) จูงใจพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้พวกเขาสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อาจจะรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม

๕) การมีนโยบายในการบริหารงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร

๖) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร

๗) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

จะเห็นได้ว่างานและหน้าที่ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากงานนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานภายในองค์กรและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่างๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่างๆ หรือ โครงสร้างขององค์กร หรือ แม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้น นอกเหนือจากประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ได้นำเสนอมาในเบื้องต้น หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารได้แก่การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในหนังสือทางวิชาการบางเล่มได้แยกหัวข้อนี้ไว้ต่างหาก แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่าการประเมินและตรวจสอบควรจะมีส่วนสัมพันธ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน จึงได้จัดไว้ภายใต้ขั้นตอนนี้ นอกจากนี้หน้าที่หรืองานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มิใช่งานที่จะต้องปฏิบัติเพียงครั้งเดียวแล้วจบสิ้นไป เนื่องจากเหตุการณ์และสถานการณ์ใหม่ๆ สามารถเกิดขึ้นมาได้ตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามที่ต้องการ เนื่องจากทิศทางในระยะยาวขององค์กรอาจจะต้องมีการเปลี่ยนไป ภารกิจหรือลักษณะการดำเนินงานขององค์กรอาจจะต้องมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานอาจจะสูงขึ้นหรือต่ำลง ยุทธศาสตร์อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้การค้นคว้าวิธีที่จะนำยุทธศาสตร์มาใช้และปฏิบัติยังคงจะต้องดำเนินต่อไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดคิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในกระบวนการจัดการ

เชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งแต่จะต้องมีการดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อยู่ตลอดเวลา งานหรือหน้าที่ในการประเมินผลและปรับปรุงจึงเป็นได้ทั้งจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ประการจะพบว่าในทางทฤษฎีจะมีความเข้าใจว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์ การจัดทำ และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะไม่มีลักษณะของความเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องแต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลา มิใช่ทำเสร็จแล้วก็เสร็จเลย ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ในทางปฏิบัติแล้วส่วนประกอบต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนอย่างนี้หรือไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลังแบบนี้เสมอไป เช่น ผู้บริหารอาจจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาไปในขณะเดียวกันว่ายุทธศาสตร์ที่กำลังจะจัดทำขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด หรือ ถ้าจะต้องปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างภายในองค์กร^{๒๓}

องค์ประกอบประกบหลัก ๔ ประการ ของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย พันธกิจ หรือภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) กลยุทธ์ (strategies) และแผนปฏิบัติการ (operational plan)^{๒๔}

องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis / การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ในวงการธุรกิจนั้นเป็นที่รู้กันว่าการวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้นมีบทบาทชัดเจนมาก ตั้งแต่บริษัท General Electric เริ่มนำมาใช้ในระบบการจัดการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1960's ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมมากมีผลกระทบต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรมากกว่าองค์ประกอบภายในขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ง่ายกว่าผู้ที่อยู่วงการวางแผนกลยุทธ์ทุกคนจะรู้จัก Strategic Business Unit หรือ SBU และรู้จักบทบาทของหน่วยงานที่เป็นหน่วยระดับดาว (Stars) หน่วยแม่วัว (Cash Cows) หน่วยที่เป็นสุนัข (Dogs) กับหน่วยงานที่อยู่ในระดับน่าสงสัย (Question Marks) ต้องเฝ้าสังเกต และพวกนักพัฒนากลยุทธ์ส่วนใหญ่จะรู้จัก SWOT Analysis กับ SWOT Matrices ที่ใช้ใน

^{๒๓}สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://province.m-culture.go.th/ranong/html/km%20stagic1.html>, [๑๐ มกราคม ๒๕๖๐].

^{๒๔}สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เซาว์ โรจนแสง, ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

การสร้างทางเลือกกลยุทธ์ (Alternatives) ที่มุ่งหา S สูง – O สูง , S สูง – T ต่ำ , W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ ว่า คืออะไรต้องพิจารณาอะไรเป็นหลัก^{๒๕}

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทั่วไป โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) สภาพแวดล้อมภายนอก คือการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมเศรษฐกิจ การเมือง คู่แข่ง และสิ่งที่เข้ามากระทบต่อองค์การ การวิเคราะห์จึงต้องศึกษาถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงศึกษาเส้นทางการเปลี่ยนแปลงว่าจะส่งผลกระทบต่อสิ่งใดมากน้อยเพียงใด หากกระทบทางบวกย่อมหมายถึง โอกาส (Opportunities) ถ้ากระทบทางลบก็ คือ อุปสรรค (Threat) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้ อาจมีความผิดพลาดได้ เพราะเนื่องจากสภาพต่างๆ สามารถพลิกบทบาทได้เช่นกัน แต่หากมีข้อมูลที่มากเพียงพอ และมีวิธีการพยากรณ์ที่ดีก็จะทำให้การวิเคราะห์นั้นผิดพลาดน้อย

๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น วิเคราะห์การจัดองค์การวิเคราะห์งบประมาณวิเคราะห์สถานที่วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ การวิเคราะห์เหล่านี้เพื่อศึกษาถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ ในการวิเคราะห์จะต้องทราบถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งผู้วิเคราะห์สามารถหาค่าเฉลี่ยของคู่แข่งและข้อมูลต่างๆ ได้และต้องสามารถประเมินสภาพที่เป็นจริงได้ และรู้ข้อมูลของคู่แข่งที่เป็นจริงโดยจะต้องนำเรื่องของมาตรฐานอ้างอิง (Bench-Marking) เข้ามาใช้

๓) การวางแผนต้องมีระยะสั้นและระยะยาวการบริหารกลยุทธ์จะต้องมีการวางแผนเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ เพราะแผนเป็นเสมือนเข็มทิศที่นำทางแผนระยะยาวจะมีลักษณะเป็นนามธรรมที่ต้องกระทำให้ครบวงจรและแผนระยะสั้น และระยะกลางจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมโดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินการแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลางและการบรรลุเป้าหมายระยะกลางจะนำไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

๔) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบรวมส่วน ผู้ที่เป็นนักวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีระบบคิดที่สัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้าง และระบบนั้น คือ การที่ผู้บริหารจะต้องฝึกทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบขั้นตอนและไม่แยกส่วน เช่น การวางแผนพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้สามารถจัดการทั้งคนและงานได้อย่างเหมาะสม

๕) การสร้างแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม เมื่อผู้บริหารดำเนินการวางแผนกลยุทธ์นั้นสิ่งสำคัญ คือต้องเป็นแผนที่ปฏิบัติได้ (Realistic) และสอดคล้องกับแผนขององค์การไม่ใช่ความฝันสำหรับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น หรือเป็นแผนที่ผู้วางแผนอยากทำเท่านั้น เพราะในการวางแผน

^{๒๕}สุพจน์ อินทว้าง และคณะ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์, หน้า ๒๙.

จะต้องเสียเวลาเสียค่าความคิด ซึ่งไม่คุ้มกันกับสิ่งที่สูญหายไป บางบริษัทมีการรับบุคลากรเข้ามาเพื่อวางแผนเท่านั้น ฉะนั้นองค์การจึงต้องคิดถึงค่าใช้จ่ายที่สูญเสียด้วย^{๒๖}

ดังนั้นการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การซึ่งต้องอาศัยกรอบแนวการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ตลอดจนวิธีการวางแผนที่ถูกต้องต่อไปจะกล่าวถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆเข้ามาดำเนินการ

ตารางที่ ๒.๓ สรุปลองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Robbins and Coulter (อ้างใน สุพจน์ อินทว้าง, ๒๕๕๖, หน้า ๒๘-๒๙)	๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ๓) การวางแผนต้องมีระยะสั้นและระยะยาว ๔) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบรวมส่วน ๕) การสร้างแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม
สมพงษ์ จุ้ยศิริ และ เขาว์ โรจน แสง (๒๕๔๕, หน้า ๑๑)	๑. พันธกิจ หรือภารกิจ (mission) ๒. วัตถุประสงค์ (objective) ๓. กลยุทธ์ (strategies) ๔. แผนปฏิบัติการ (operational plan)
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ระยอง (Online)	๑. การวิเคราะห์ ปัจจัยทาง ยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) ๒. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ๓. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ๔. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)

^{๒๖}Robbins and Coulter อ้างในสุพจน์ อินทว้าง และคณะ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์, หน้า ๔๐-๔๑.

๒.๑.๔ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้มีผู้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑. การจัดทำวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และตลาดแรงงาน ฯลฯ

๑.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และ ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

๑.๓ การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การเพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า

๑.๓.๑ องค์การของเราจะมีลักษณะเช่นใด

๑.๓.๒ มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง

๑.๓.๓ โดยมีปรัชญา หรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด

๑.๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะของแผนกลยุทธ์

๑.๕ การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์การ

๒. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic Implementation)

๒.๑ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

๒.๒ การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ

๒.๓ การปรับปรุง พัฒนาองค์การ เช่น ในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การและ ปัจจัยการบริการต่างๆ ในองค์การ

๓. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

๓.๑ การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

๓.๒ การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์^{๒๗}

องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย^{๒๘}

^{๒๗}ป๋นรศ มลากลุค ณ อยุชยา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.plan.ubru.ac.th/download/Data/Present2L2.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

^{๒๘}Wheelen, T. L. & Hunger, D. L., *Strategic Management and Business Policy*, (New York : Addison-Wesley Publishing, 2000), p. 3.

๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)
๒. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)
๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)
๔. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้^{๒๔}

๑. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies)
๒. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
๓. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)
๔. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
๕. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)
๖. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

ทั้งนี้ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๕ ขั้นตอน คือ

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียน (Environmental analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกโรงเรียน เพื่อกำหนดโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จะต้องตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างรอบคอบ ผ่านเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (Mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม

๒. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Set organization direction) ผู้บริหารจะกำหนดทิศทางของโรงเรียนในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objectives) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งมีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงความผันผวนและความซับซ้อนของการจัดการ อาจทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจกับปัญหาในระยะสั้นจนลืมวัตถุประสงค์ในระยะยาว จึงจะต้องมีการกำหนดทิศทางโดยจัดลำดับความสำคัญในความต้องการเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน

^{๒๔}Robbins, S. P. and Coulter, M, **Management**, (9th ed.), (London : Prentice- Hall, 2007), pp. 91-94.

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เป็นการนำข้อมูลของสภาพแวดล้อม ทิศทางขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ โรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สถานะของตนเองก่อน การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการทั้งในระดับ ๑) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) ๒) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business strategy) และ ๓) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategy)

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

๕. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic assessment and control) คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริง และผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนทันที เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตามตรวจสอบ ประเมินการตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติการ เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตามตรวจสอบ ประเมิน แก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process) ประกอบด้วย^{๓๐}

๑. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Development Process) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

^{๓๐}สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.tqa.or.th>, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กรในด้านความคล่องตัว (Organizational Agility) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) อย่างไร

๒. นวัตกรรม (Innovation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risk) ในประเด็นใด โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

๓. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๔. ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Work Systems and Core Competencies) ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ในอนาคตขององค์กร

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้จ่าย เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ ประกอบด้วย

๑) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย

ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้^{๓๑}

๑.๑ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อาทิ Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันอยู่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึง ๕ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ๑) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) ๒) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) ๓) สิ่งทดแทน (Substitute) ๔) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier Power) ๕) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer

Power) PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า หาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไรรวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกว่าจะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

นอกเหนือนี้ ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่สามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ได้ เช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่ และความต้องการในการวิเคราะห์

๑.๒ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

^{๓๑}พสุ เดชะรินทร์, รศ.ดร., ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๔๒-๔๕.

๑.๓ การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญวางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

โดยการนำทิศทางขององค์กรมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และ ๒) อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

๑.๔ การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยต้องพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้ง ๔ มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะมีเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ

๒) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ผู้บริหารบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

๓) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ควรได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี (Rolling plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

๔) ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า และให้สอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น มาประกอบด้วย

๕) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไป

หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ตามแนวคิด Kaplan and Norton ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ^{๓๒}

๑. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๒. นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
๓. ปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
๔. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
๕. วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

แนวทางดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย^{๓๓}

๑. การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร ได้แก่

๑.๑ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (ความคุ้มค่าด้านงบประมาณ/บุคลากร/เวลาในการ ดำเนินการ) ชีตความสามารถของบุคลากร ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า ความเสี่ยงการบริหารจัดการทางการเงิน จริยธรรม การกำกับดูแลตนเอง และข้อบังคับด้านอื่นๆ ขององค์กร

๑.๒ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพการเปลี่ยนแปลงด้าน Political, Economics, Social, Technology, Legal, Environment (PESTLE) ความเสี่ยงทางด้านสังคม เช่น ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรหรือองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน

^{๓๒}พสุ เดชะรินทร์, รศ.ดร., ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, หน้า ๔๔.

^{๓๓}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖-๔๗.

๑.๓ ผลการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของการดำเนินการตามแผนในปีที่ผ่านมา โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงานความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

๑.๔ ผลการทบทวนทิศทางขององค์กร

๒. ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร ต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มานั้น มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลคู่เปรียบเทียบ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้ประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักต้องให้มีความชัดเจน ว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

๑) ในแต่ละเป้าประสงค์ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

๒) ในการกำหนดเป้าประสงค์แต่ละประการ ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นควรจะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในแต่ละเป้าประสงค์ เพื่อจัดทำออกมาเป็น Risk Map และสุดท้ายกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ

๓) ในการกำหนดเป้าหมาย ควรนำผลการดำเนินการของหน่วยงานเทียบเคียงมาประกอบในการกำหนดเป้าหมายด้วย

๔) ในการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาในการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหาร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ และผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เพื่อการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม

๕) ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และโอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถแบ่งออกเป็น ๖ ด้านดังนี้^{๓๔}

- ๑) ด้านบุคลากร ซึ่งควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ฯลฯ ของบุคลากรภายในองค์กร
- ๒) ด้านงบประมาณหรือการเงิน ซึ่งรวมถึงรายได้ รายจ่าย เงินหมุนเวียน ผลตอบแทน กำไร ฯลฯ
- ๓) ด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องกล คอมพิวเตอร์ อาคารสถานที่ และ ปัจจัยกายภาพอื่นๆ ขององค์กร
- ๔) ด้านบริหาร หมายถึงระบบการทำงาน โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาองค์กร ซึ่งรวมถึง Reengineering, Reinventing, และ Restructuring เป็นต้น
- ๕) ด้านนโยบายขององค์กร แผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ
- ๖) ด้านผลงาน ผลผลิต สมรรถภาพการผลิต การบริการ ซึ่งควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณ และปัญหาต่างๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถแบ่งออกเป็น ๖ ด้านดังนี้

- ๑) ด้านสังคมและวัฒนธรรมซึ่งรวมถึงประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ จิตวิทยาสังคม ฯลฯ
- ๒) เศรษฐกิจทั่วไปที่มีอิทธิพลต่อองค์กร โดยอาจรวมถึงนิเวศวิทยา สภาพกายภาพของประเทศ ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ
- ๓) สภาพการเมือง ซึ่งหมายถึง นโยบายของภาครัฐ รัฐบาล แผนพัฒนา ตลอดไปถึงระเบียบข้อบังคับซึ่งออกโดยรัฐ
- ๔) เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีต่างๆ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล โรบอดิก ไบโอเทคโนโลยี ไบโอมิเมคานิกส์ เป็นต้น
- ๕) ด้านสภาพการแข่งขัน ส่วนแบ่งการตลาด คู่แข่งขัน ผู้ร่วมมือทั้งในและนอกประเทศ ทั้งนี้อาจจะต้องรวมหุ้นส่วน เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น การควบและรวมกิจการ ฯลฯ
- ๖) ด้านประชาชนทั่วไป ลูกค้า สื่อมวลชน สังคมและชุมชน ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณหรือการเงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร การบริหาร นโยบายขององค์กร และผลงาน ผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม

^{๓๔}สมพร แสงชัย, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ, (กรุงเทพมหานคร : โครงการบัณฑิตศึกษากิจการจัดการสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๗๕-๗๖.

เศรษฐกิจทั่วไป สภาพการเมือง เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ส่วนแบ่งการตลาด คู่แข่งขัน และประชาชนทั่วไป ลูกค้า สื่อมวลชน สังคมและชุมชน

ตารางที่ ๒.๔ สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Wheelen, T. L. & Hunger, D. L, (2000, p.3)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ๒. การจัดทำกลยุทธ์ ๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ๔. การประเมินผลและการควบคุม
ปัญรส มาลากุล ณ อยุธยา (Online)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การวางแผนกลยุทธ์ ๒. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ ๓. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์
พสุ เดชะรินทร์, รศ.ดร. (๒๕๕๑, หน้า ๔๒-๔๕)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กำหนดยุทธศาสตร์ ๒. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ๓. การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ๔. การกำหนดกรอบระยะเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ๕. การปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม
สมพร แสงชัย, (๒๕๔๘, หน้า ๗๕-๗๖)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณหรือการเงินวัสดุอุปกรณ์ บริหาร นโยบายขององค์กร และผลงาน ๒. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สภาพการเมือง
สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Online)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ๒. นวัตกรรม ๓. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ ๔. ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร
อุทุมพร พัทธรัตน์ (๒๕๔๗)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ๒. การกำหนดทิศทาง ๓. การกำหนดกลยุทธ์ ๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ๕. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

๒.๑.๕ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๓๔}

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการตามแผนภูมิโดย มีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

๑) ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

๒) ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

- นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
- สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์
- กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๓) จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผน ปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

๔) ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจาก การพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change) เป็นต้น

๕) ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้

- ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน

^{๓๔}โรงเรียนสาขาน้ำผึ้ง, การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.spssc.ac.th/pagun/3/files/99_113.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

- กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
- การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริการยุทธศาสตร์แบบครบวงจรนั้น องค์การต่างๆทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมิ่ง (Deming Cycle) กล่าวคือ^{๓๖} การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง ๔ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) (๒) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) (๓) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ (๔) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) คือขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น เมื่อได้จัดทำแผนเสร็จแล้ว ยังมีขั้นตอนที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการวางแผน กับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ นั่นคือ ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) หรือ ขั้นตอนการกระจายยุทธศาสตร์ (Strategy Deployment)

๒) ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) การกระจายนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ ควรใช้วิธีการกระจายนโยบายแบบญี่ปุ่นที่เรียกว่า “Hoshin Kanri” ซึ่งเป็น “ระบบเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่งเสริมและเชื่อมโยง ศักยภาพ ความสามารถขององค์กรให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยแนวคิด ด้านคุณภาพและวงจร PDCA ดังนั้น Hoshin Kanri จึงเป็นระบบการบริหารนโยบายที่คำนึงถึงทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อมๆ กัน

การบริหารนโยบายแบบ Hoshin Kanri ประกอบด้วยขั้นตอน ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การวิเคราะห์โดยรวม หมายถึง การประเมินองค์กรที่จะนำยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนด้วยความเชื่อที่ว่า “ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์” บนพื้นฐานของ “ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Facts and Data)” อาจอาศัยผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร สิ่งที่ผ่านมาและกำลังจะเกิดขึ้น

^{๓๖}กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.km.moc.go.th/download/.../แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

ขั้นที่ ๒ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ภาพฝันขององค์กรในอนาคต โดยเชื่อว่า “ทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง” ควรเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

ขั้นที่ ๓ การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจในจุดนี้ต่างจากการวัดระบบโดยรวม เนื่องจากจุดมุ่งหมายในขั้นตอนนี้ทำเพื่อให้กลไกการแปรนโยบายผลานเข้ากับโครงสร้างโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า Hoshin Kannri เน้นให้กำหนดเป้าหมายไปพร้อมกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และมาตรการในการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ ๔ การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุ เป็นการกำหนดความเป็นไปได้ทางทรัพยากร โดยพิจารณาจากทั้ง ๒ ประเภทกิจกรรม คือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation)

ขั้นที่ ๕ การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบ การกระจายนโยบายทำให้เกิดการบริหารที่เปิดโอกาสให้มีการเห็นพ้องกัน คือมีส่วนร่วมในการเห็นชอบเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนระบบอย่างมีนัยสำคัญ กระบวนการขับเคลื่อนการกระจายนโยบายนั้น เกิดจากการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงลงสู่ผู้บริหารระดับกลางและทีมปฏิบัติการโดยอาศัยการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลากรทั้ง ๓ กลุ่ม ซึ่งจะต้องเห็นชอบร่วมกันกับเป้าหมาย มาตรการ และวิธีการโดย ทุกฝ่ายต้องเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “ทางไหน (Where?)” ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่ได้ จากการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมออกมาในรูปวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักโดยรวม ของยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อย่างไร (How?)” เพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ระดับประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) และยุทธศาสตร์ (Strategies) รวมทั้งดูแลความพร้อมของทรัพยากร ส่วนทีมงานและผู้ปฏิบัติรายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อะไร (What?)” เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของตนว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรเพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับงานโครงการ (Project Work) และ/หรืองานประจำวัน

ขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารนโยบายแบบมีส่วนร่วมคือ การวางแผนพัฒนานโยบาย ต้องให้ทุกฝ่ายทำแผนร่วมกัน กล่าวคือทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย (มิติของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ น้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องทำงานร่วมกัน ส่วนในขั้นตอนการวัดและติดตามผล (วัดการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) ผู้บริหารระดับกลางและทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และในขั้นตอนการทบทวน (ตัวชี้วัด เกณฑ์ และน้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูง และทีมงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และเพื่อให้เป็นไปตามวิธีการกระจายนโยบายดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ควรดำเนินตามขั้นตอน PDCA

การปฏิบัติตามนโยบายของแนวทาง Hoshin Kanri นั้น ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ ต้องมองกิจกรรมเป็น ๒ ส่วนคือ (๑) ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation and Policy Management) เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อการบรรลุตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถสะท้อนถึงการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งมักจะมีกรอบการดำเนินการระบุไว้ชัดเจน (๒) ส่วนกิจกรรมงานประจำวัน (Normal Operation and Daily Management) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อย ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแม้นโยบายเปลี่ยน ยกเว้นจะเป็นนโยบายในลักษณะการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/วิธีการทำงาน/วัฒนธรรมบางอย่างขององค์กร

นอกจากนี้การนำ Hoshin Kanri มาใช้มักส่งผลกระทบต่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นหลักและส่งผลกระทบต่อกิจกรรมงานประจำอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม ย่อมเป็นที่เข้าใจว่ากิจกรรมจำนวนมากขององค์กร คือมากกว่าร้อยละ ๙๐ และในบางองค์กรอาจถึงร้อยละ ๑๐๐ เป็นกิจกรรมประจำวัน จึงเป็นเหตุทำให้การดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นไปด้วยความลำบาก และมักถูกละเลยด้วยข้ออ้างที่วางงานประจำก็มากอยู่แล้ว ซึ่งหากยอมรับคำอ้างนี้ ก็หมายความว่าผู้บริหารยอมรับการดำเนินการขององค์กรที่ในแต่ละวันไม่ค่อยได้คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเลย หากใช้วิธีการกระจายนโยบายดังกล่าวจะทำให้สามารถเชื่อได้ว่าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จสูง เพราะที่ผ่านมามักจะมีปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของนโยบาย มอบนโยบายโดยที่ไม่ได้ให้รายละเอียดของนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน จึงส่งผลให้มีปัญหาในทางปฏิบัติมาก เช่น มอบนโยบายที่ขาดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่าตนต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้างและต้องสำเร็จมากน้อยเพียงใด^{๓๗}

๓. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) ขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างไรที่หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน

อนึ่ง ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัตินี้ ปัจจุบันคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ใช้แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๒๕๔๖ ในความ

^{๓๗}กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.km.moc.go.th/download/.../แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

เป็นจริงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถใช้หลักการและวิธีการควบคุมไปกับหลักการและวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้โดยไม่ต้องแยกจัดทำแผนต่างหาก ปัญหาอยู่ที่ว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือไม่ เช่นมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละระดับไว้ชัดเจน (Goals at All Levels) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs) ทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรตามมิติดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทุกด้าน เช่น ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร รวมทั้งในระดับแผนงาน (Program Level) และระดับโครงการ (Project Level) ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักของงานและโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแหล่งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

หากมีการระบุจุดมุ่งหมาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด และแหล่งตรวจสอบข้อมูลได้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนการบริหารจัดการก็就会有ความสะดวกยิ่งขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้ ส่วนผลสำเร็จจากการบริหารจัดการจะออกมาสูงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละหน่วยงานในการนำองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาใช้ได้อย่างถูกต้องเข้าใจเพียงใด ถ้ารู้จักประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้

๔. ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) ในแวดวงการบริหารจัดการ มีการบริหารที่เน้นวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ๒ แนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยพิจารณาจากกระบวนการ (Process-Oriented Management or P-Criteria) ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลกลุ่ม ตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive KPIs or Lead KPIs) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมวิธีการใช้ Internet ให้แก่กลุ่มผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการใช้ Internet” จะมี ตัวชี้วัดทั้ง ๔ ขั้นตอนดังนี้^{๓๘}

^{๓๘} กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : www.km.moc.go.th/download/.../แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc, [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

ขั้นตอนที่ ๑ ตัวชี้วัดทรัพยากรที่จำเป็น (Input KPI) ได้แก่ การกำหนด บุคลากร งบประมาณ และช่วงประมาณ และช่วงระยะเวลาในการอบรม

ขั้นตอนที่ ๒ ตัวชี้วัดกิจกรรมหรือ กระบวนการทำงาน (Process KPI) ได้แก่ การจัดให้มี กิจกรรมการอบรม เช่น ก่อนวันอบรม ได้ติดต่อวิทยากร ติดต่อสถานที่ จัดเตรียมเอกสารประกอบการ อบรม จัดทำรายการชื่อผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ฯลฯ

ขั้นตอนที่ ๓ ตัวชี้วัดผลผลิต (Output KPI) ได้แก่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นตอนที่ ๔ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ได้แก่ จำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การ ประเมินความรู้

กรณีตัวอย่างข้างต้นนี้ กลุ่มที่เน้นกระบวนการจะมีการประเมินผลทั้งตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ ๑ คือตัวชี้วัด ทรัพยากรที่จำเป็น ตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ ๒ คือตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือ กระบวนการ ตัวชี้วัด ในขั้นตอนที่ ๓ คือตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ ๔ คือ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ โดยจะเน้นเป็นพิเศษที่ ตัวชี้วัดประเภทตัวขับเคลื่อน

ส่วนแนวทางที่สอง เน้นการบริหารยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management or R-Criteria) เน้นที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ หรือการประเมินที่ผลลัพธ์ หรือประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารในกลุ่มนี้อาจมี การประเมินในระดับตัวชี้วัดประเภทขับเคลื่อนบ้าง แต่ถึงกระนั้นก็เน้นที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยทั่วไป ทั้งสองแนวมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แนวทางที่เน้นกระบวนการมีข้อดีคือสามารถประกันการบริหารได้ว่าจะ เป็นไปโดยมีข้อผิดพลาดน้อย แต่ข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น และผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลาให้กับ รายละเอียดของงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มที่เน้นผลลัพธ์ ข้อดีคือผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงาน บรรยากาศในองค์กรจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นกว่า แต่ข้อเสียคือหากไม่ใส่ใจรายละเอียดบางรายการใน ขั้นตอนกระบวนการที่มีความสำคัญ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

๕. ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Act or Standardization) โดยทั่วไป ควรกำหนดให้ มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายาม ปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำ ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับ เป้าหมายให้สูงขึ้น การพยายามปรับมาตรฐานหรือการพยายามยกระดับเป้าหมายหรือระดับเกณฑ์ให้ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ญี่ปุ่นเรียกว่า “การบริหารแบบไคเซน” ในทางปฏิบัติ องค์กรญี่ปุ่นจะทำการ บริหารการพัฒนามาตรฐานหรือปรับมาตรฐานให้สูงขึ้นด้วยกิจกรรมคุณภาพ โดยกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม จะรวมกันจัดตั้ง กลุ่มคิซึเพื่อจัดทำแผนคิซึ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมคิซึเหมาะกับการประจำมากกว่างานโครงการและโครงการที่มี ลักษณะต้องดำเนินการใหม่ซ้ำก็สามารถใช้กิจกรรมคิซึได้

การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment) ^{๓๙}

๑) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ขององค์กรอะไรบ้าง

๒) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้มีความยั่งยืน

๓) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

๔) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

๕) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (Key Performance Measures of Indicators) ที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผล (Effectiveness) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริมให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

๖) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและต้องการนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัด

^{๓๙}สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning), [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.tqa.or.th>, [๑๑ มกราคม ๒๕๕๘].

ผลการดำเนินการที่สำคัญมีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Key Benchmark) (*) องค์กรจะทำการอย่างไร หากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริการยุทธศาสตร์แบบครบวงจร นั้น องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมมิง (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง ๔ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) (๒) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) (๓) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ (๔) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

ตารางที่ ๒.๕ สรุปการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Online)	๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) ๒) ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ๓) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) ๔) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) ๕) ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)
โรงเรียนสายน้ำผึ้ง (Online)	๑) ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ๒) ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ๓) จัดทำแผนปฏิบัติการ ๔) ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ๕) ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน
สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Online)	๑) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ๒) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ ๓) การจัดสรรทรัพยากร ๔) แผนด้านบุคลากร ๕) ตัววัดผลการดำเนินการ ๖) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารมีควบคู่กันมากับมนุษย์เป็นเวลายาวนานแล้ว แต่การบริหารกิจการใดๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะ ในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้พันธกิจต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สำหรับนักบริหารกิจการสาธารณะทุกๆ ไป รวมทั้งพระสงฆ์ฆาติการผู้บริหารงานการคณะสงฆ์ด้วย ต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารทั้งที่เป็นแนวคิดทางด้านศาสนา และด้านหลักการบริหารทุกๆ ไป ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูลหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอนำมาประกอบการศึกษา ดังนี้

การบริหาร คือ กระบวนการจัดการ และดำเนินการทุกๆ ด้าน เพื่อให้การคณะสงฆ์ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของการวัด และเป็นฐานรองรับพระศาสนามีความก้าวหน้า สามารถอำนวยความสะดวก เสริมสร้างความผาสุก ความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม และแสดงความเมตตาอนุเคราะห์ต่อปวงชน ปรากฏชัดทั้งทางรูปธรรมและนามธรรม^{๔๐} นอกจากนี้ยังหมายถึงการปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงานหรือจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะ หรือองค์กรต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purposes/Objectives) ขององค์กรนั้นๆ ด้วยดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency)^{๔๑}

ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร^{๔๒} ดังนั้นการบริหารจัดการ จึงเป็นกระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ ๓ ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพ เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม การบริหารโดยสรุปก็คือ

^{๔๐}พระธรรมวรนายก (โอภาส นิลุตติเมธี), **ธรรมปริทัศน์ “๔๖”**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๓.

^{๔๑}พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), **การบริหารวัด**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖.

^{๔๒}พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

๑. การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลำพังคนเดียว ไม่ใช่การบริหารหรือการจัดการ การบริหารหรือการจัดการเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน และผู้จัดการจะมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่มเอง ในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มมิได้กำหนดขึ้นมาจากภายนอกหรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

๓. การจัดการเป็นงานด้านสมอง ใช้ความคิด ปฏิภาณ และการตัดสินใจ เพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๔๓}

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงาน แต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม^{๔๔}

นอกจากนี้การบริหารงานเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๔๕} หรือความพยายามที่จะสั่ง เน้นและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นของผู้บริหาร ในองค์การซึ่งมีหน้าที่สั่งการ ให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน^{๔๖}

การบริหารเป็นทั้งศิลป์ ศาสตร์ และอาชีพ กล่าวคือ กรณีที่เป็นศิลป์ (art) หมายถึง บุคคลได้ใช้ทักษะและความรู้ที่พัฒนาขึ้นของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง กรณีที่เป็น

^{๔๓}ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๓-๔.

^{๔๔}จันทราณี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๔๕}สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชฌ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๔๖}ชาญชัย อาจินสมาจาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม, ๒๕๔๐), หน้า ๓๘.

ศาสตร์ (science) เป็นองค์ความรู้ในสิ่งที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ด้วยวิธีเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การประมวลผลข้อมูล การตั้งสมมุติฐาน และการทดสอบสมมุติฐาน หน้าที่เป็นอาชีพ (profession) นั้น อาชีพเกิดจากความเป็นศิลป์และความเป็นศาสตร์โดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่แสดงถึงความเป็นอาชีพใดๆ^{๔๗} และเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้^{๔๘}

จากแนวคิดดังกล่าวนี้ สรุปความหมายของการบริหารว่า การบริหารก็คือการที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันทำงานโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรทางการบริหารมาจัดดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารสามารถสรุปแนวคิดได้ดังนี้

ตารางที่ ๒.๖ ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
จันทรานี สงวนนาม (๒๕๓๖ : ๔)	๑. เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ๒. หลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎี
ชาญชัย อาจินสมจาร (๒๕๔๐ : ๓๘)	การสั่งการ การให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน
ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (๒๕๔๐ : ๓-๔)	กระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากร เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ
พระธรรมวรนายก (โอภาส นิรุตติเมธี) (๒๕๔๖ : ๗๓)	กระบวนการจัดการ และดำเนินการทุกๆ ด้าน
พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), (๒๕๕๐ : ๒๕-๓๒)	๑. การสร้างความเชื่อมั่น ๒. ความสามารถในการแบ่งงาน ๓. การกระจายอำนาจ

ตารางที่ ๒.๖ ความหมายของการบริหาร

^{๔๗}วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๕๒), หน้า ๔.

^{๔๘}สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), (๒๕๕๑ : ๒๖)	การดำเนินงานหรือจัดการกิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะ หรือองค์กรต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์
วิโรจน์ สารัตนะ (๒๕๔๒ : ๔)	การบริหารเป็นทั้งศิลป์ ศาสตร์ และอาชีพ
สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔ : ๑๘)	๑. กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ๒. การใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้
สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชฎ์ (๒๕๓๖ : ๑๒)	การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ

๒.๒.๒ ความหมายของผู้บริหาร

ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยผู้บริหาร ที่มีความรู้ความสามารถสูง ในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพต่อไปได้ องค์กรทางพระพุทธศาสนา ก็จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร คือ พระสังฆาธิการที่มีความรู้ และความสามารถสูงในการพัฒนาองค์กรทางพระพุทธศาสนามี วัด เป็นต้น ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

นักบริหาร คือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ เขาเป็นผู้นำที่น้อมอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน^{๔๙} ผู้บริหาร คือ นักแก้ปัญหขององค์กรทั้งปัญหาในด้านงาน ด้านงบประมาณ ด้านเวลาและด้านคน ซึ่งรวมถึงปัญหาสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจด้วย^{๕๐} รวมถึงผู้บริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการ

^{๔๙}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๓๙), หน้า ๕๖.

^{๕๐}ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗.

เลือกตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ การสั่งการและช่วยเหลือ ให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๕๑}

ผู้บริหาร คือ บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น หรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ต่อบุคคลอื่นคือผู้บริหาร^{๕๒} และหมายถึง ผู้ทำหน้าที่ทางการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน และมีความหมายในระดับเดียวกัน^{๕๓}

ผู้บริหาร (Administrator) คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น หรืออาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) คำว่า บริหารนั้นมาจากคำ ๒ คำคือ **บริ** แปลว่า โดยรอบ และ **หาร** แปลว่า แบ่ง รวมความจึงแปลว่า การแบ่งงานที่อยู่รอบข้างช่วยกันทำให้สำเร็จ และการที่จะเป็นเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งหัวหน้า (Head) และผู้นำ (Leader) ในคนเดียวกัน จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่สมบูรณ์จะต้องให้คนอื่นทำงานแทนตนจนสำเร็จอย่าไปลงมือทำงานด้วยตนเองทั้งหมด ถ้าใครลงมือทำงานด้วยตนเองแม้แต่เรื่องเล็กน้อยจึงมักถูกเหินห่าง แนนว่าเป็น “ผู้บริหารสันดานเสมียน”^{๕๔}

ความหมายของคำว่า นักบริหาร โดยปกติคำว่า **นัก** จะหมายถึงตัวบุคคลถ้าไปอยู่กับคำอื่นโดยเฉพาะที่เป็นอาชีพจะแสดงให้เห็นว่าคนๆ นั้น มีความเป็นมืออาชีพ เช่น นักมวย นักฟุตบอล นักร้อง นักแสดง นักพูด นักเขียน เป็นต้น คำว่า **มืออาชีพ** เป็นคำที่ใช้กับบุคคลหรือองค์กรซึ่งทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นผู้รู้จริงในสิ่งนั้น และเชี่ยวชาญกว่าสิ่งอื่น อย่างเช่นครูมืออาชีพ แสดงว่าครูผู้นั้นมีความรู้ความสามารถสูง และมีความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างมาก ในขณะที่คำว่า อาชีพครูมีความหมายเพียงว่าคนๆ นั้นมีอาชีพเป็นครูบาอาจารย์ มีหน้าที่สั่งสอนลูกศิษย์แต่จะมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญหรือไม่นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง นักบริหาร (Professional Administrator) จึงหมายถึงผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างดีเยี่ยมและมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน โดยดูจากประสบการณ์การทำงาน ด้านการบริหารมาอย่างยาวนานและประสบความสำเร็จ

^{๕๑}เศาวนิต เศาณานนท์, **ภาวะผู้นำ (Leadership)**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นครราชสีมา : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิชาครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๑), หน้า ๒.

^{๕๒}สมยศ นาวิกการ, **การบริหาร**, หน้า ๒๒.

^{๕๓}สาคร สุขศรีวงศ์,ดร., **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี. พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๘.

^{๕๔}สุเมธ แสงนิมมวล, **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๘-๙.

ดังนั้นการเป็นนักบริหารจึงไม่ใช่เรื่องง่ายใครที่เป็นได้ถือว่ายอดเยี่ยม เพราะจะมีทั้งความเป็นผู้นำหัวหน้าและผู้บริหารอยู่ในคนๆ เดียวอย่างสมบูรณ์เกี่ยวกับการเป็นนักบริหารคนที่จะเป็นได้จะต้องส่อลักษณะหรือฉายแววให้ปรากฏพอสรุปเฉพาะหัวข้อได้ ๙ ประการดังนี้^{๕๕}

ประการที่ ๑ แสดงออกอย่างแรงกล้าต้องการประสบความสำเร็จ

ประการที่ ๒ สนใจใคร่รู้ใฝ่รู้ใฝ่ฝัน

ประการที่ ๓ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

ประการที่ ๔ ให้คนอื่นทำงานแทนตนจนสำเร็จ

ประการที่ ๕ ตัดสินใจได้ดี

ประการที่ ๖ แก้ปัญหาเองได้

ประการที่ ๗ ทำอะไรได้มากเป็นพิเศษและรวดเร็ว

ประการที่ ๘ ประสานงานคล่องแคล่ว

ประการที่ ๙ ทำงานได้ดีกว่าเดิมเสมอมีการคิดปรับปรุงไม่พอใจในผลงานจะทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆและมีมักประสบผลสำเร็จ

ผู้บริหาร (The Administrators) เปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์การให้ก้าวไปในกระแสของการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งบุคลากรดังกล่าวที่ หมายถึงถึง “ผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษามืออาชีพ” และ “ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ” เหล่านี้ ประดุจหัวใจจักรสำคัญของขบวนการไฟยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะทำหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนขบวนการไฟไปสู่ เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาสู่ การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นทั้งคุณภาพ ศักยภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดในเขตพื้นที่การศึกษานั้นเอง^{๕๖}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปความหมายของผู้บริหาร ก็คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในการบริหาร และเป็นผู้จัดกระบวนการบริหารโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม การประสานงาน และควบคุมบุคคลอื่นให้ปฏิบัติหน้าที่

จากความหมายของผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

^{๕๕}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙.

^{๕๖}สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๖ (มิถุนายน, ๒๕๔๓) : ๗๐-๗๕.

ตารางที่ ๒.๗ ความหมายของผู้บริหาร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (๒๕๔๐ : ๑๗)	นักแก้ปัญหาขององค์การทั้งปัญหาในด้านงาน ด้านงบประมาณ ด้านเวลาและด้านคน ซึ่งรวมถึงปัญหาสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจด้วย
พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๓๙ : ๕๖)	๑. ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ๒. บริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ ๓. เป็นผู้นำที่นิ่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน
เศาวนิต เศาณานนท์ (๒๕๔๑ : ๒)	บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ
สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔ : ๒๒)	๑. บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น ๒. บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ต่อบุคคลอื่นคือผู้บริหาร
สาคร สุขศรีวงศ์, ดร. (๒๕๕๓ : ๒๘)	ผู้ทำหน้าที่ทางการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน และมีความหมายในระดับเดียวกัน
สุเมธ แสงนิมนวล (๒๕๕๒ : ๘-๙)	๑. ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น หรืออาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น ๒. การแบ่งงานที่อยู่รอบข้างช่วยกันทำให้สำเร็จและการที่จะเป็นเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งหัวหน้า (Head) และผู้นำ (Leader) ในคนเดียวกัน
สุรศักดิ์ ปาเฮ (๒๕๔๓ : ๗๐-๗๕)	๑. จอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์การให้ก้าวไปในกระแสของการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ๒. ผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ”

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

องค์กรหนึ่งๆ ต้องอาศัยทฤษฎีการบริหาร เพื่อประโยชน์ในการจัดการองค์กร มีนักวิชาการ/แหล่งข้อมูลหลายท่านได้เสนอทฤษฎีการบริหารไว้แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีนั้นๆ ให้ท่องแท้ และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน ไว้ดังนี้

การบริหารองค์กรต่างๆ จึงเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

๑) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) การพิจารณาวินิจฉัย (Consideration) การตัดสินใจ (Decision) และการสั่งงาน (Command/Ordering) ตามลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ของแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน (Organization) ในระดับต่างๆ

๒) การจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของวัด ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการให้การศึกษาหลักธรรม (พระปริยัติสัทธรรม) การให้การศึกษาอบรม ศิล สมาธิ ปัญญา (พระปริยัติสัทธรรม) และการเผยแผ่พระสัทธรรม การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ การสาธารณสงเคราะห์ และศาสนพิธีต่างๆ เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การวางนโยบาย (Policy) การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน (Priority) ของโครงการ การวางแผนและการบริหารโครงการ (Project Planning and Administration) อันเป็นกิจกรรมขององค์กร หรือหน่วยงานในระดับต่างๆ การแบ่งงาน (Division of Works) และการมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation of Authority) การจัดการ (Management) ตามแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดเอาไว้ ให้ได้ผล คือ “ประสิทธิผล” (Effectiveness) ดี อย่างมี “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) สูง และรวมทั้ง การตรวจงาน (Inspection) การติดตามผล (Follow-up) และการประเมินผลงาน (Evaluations)

๓) การจัดการทางด้านบุคลากร (Personnel Management) การเงินหรือการคลัง (Financial Management) และทรัพย์สิน (Assets) ขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละระดับ

เครื่องวัดผลของการบริหารงาน (Administrative Measurement) ก็คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงอัตราส่วนแห่งค่าลงทุน (Investment Value) ต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ของการบริหารงานของนักบริหารหรือหน่วยงานหนึ่ง เมื่อเทียบกับอัตราส่วนแห่งค่าลงทุน ต่อประสิทธิผลของการบริหารงานอย่างเดียวกันของนักบริหารหรือหน่วยงานเดียวกัน แต่ต่างระยะเวลากัน หรือ เมื่อเทียบกับอัตราส่วนแห่งค่าลงทุนต่อประสิทธิผลของการบริหารงานอย่างเดียวกันของนักบริหารอีกคนหนึ่งหรืออีกหน่วยงานหนึ่ง

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารงานที่ได้ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพสูง คือ การบริหารงานที่ได้ผลผลิต หรือ ผลงานที่ได้สำเร็จด้วยดีมากที่สุด ด้วยต้นทุนหรือค่าลงทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งก็หมายความว่า นัก

บริหารที่ดีก็ต้องรู้จักเลือกใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างประหยัดที่สุด และให้ได้ผล
งานที่ดีมากที่สุดนั่นเอง^{๕๗}

หลักกระบวนการบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ^{๕๘}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทาง
ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาใน องค์การ

๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึงการสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่ง
ที่กำหนดไว้

๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับ สั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้
ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหา
และอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด

ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการของหลักการบริหาร ซึ่งมีอยู่ ๕ ขั้นตอน ดังนี้^{๕๙}

๑. การวางแผน (Planning)

๒. การจัดระบบองค์การ (Organizing)

๓. การจัดบุคลากร (Staffing)

๔. การเป็นผู้นำในองค์การ (Leading)

๕. การควบคุมการดูแล (Controlling)

หลักการบริหารเหล่านี้อาจจะเคยปฏิบัติโดยผู้บริหารก่อนมี Fayol แต่ Fayol เป็นบุคคล
แรกทีประมวลหลักการเหล่านี้ขึ้นมา ทำให้ผู้บริหารทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ เขาได้วางรากฐานของ
การบริหารในฐานะที่เป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง

ทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการ
บริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรม
หรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วย
หน้าที่ทาง การบริหาร ๕ ประการ คือ^{๖๐}

^{๕๗}พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), *การบริหารวัด*, หน้า ๒๖-๒๗.

^{๕๘}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*, หน้า ๓.

^{๕๙}Koontz, Harold and Heize Wehrich, *Essential of management*, 5th, (Singapore : McGraw-Hall, 1990), pp. 26-27.

^{๖๐}Price, Alan, *Human Resourec Management In a Business Context*, 2 edition, (London : Thomson Learning, 2004), p. 110.

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

นอกจากนี้หลักการในการบริหารจัดการยังแบ่งออกเป็น ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโย ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับกรมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์ และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโย กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้

ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธ และอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลาง และระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้น เป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไรอย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีผลสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่ง และหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงาน และองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้าง และลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็น

ระยะเวลาอันยาวนาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คนหรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การ และสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภคน และความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ และมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหาร และคนงานโดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง^{๖๑}

และมีผู้นำเสนอกระบวนการบริหารงาน ๗ ประการ เรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” เป็นกระบวนการบริหารงานที่นำเสนอไว้ในหนังสือ “Papers on the Science of Administration” ในปี พ.ศ.๒๔๗๙ โดยมีกระบวนการบริหารงาน ดังนี้^{๖๒}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

๒. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนของงานให้เหมาะสมและลงตัว

๓. การจัดสายงานและการจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การรักษาสภาพการทำงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

๔. การอำนวยการ (Direction) หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจ และสั่งการในการปฏิบัติงานของส่วนต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะงานทั่วไปและในลักษณะงานเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำ และควบคุมการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน

^{๖๑}ฟาโย, อังงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

^{๖๒}Luther Gulick and Lyndall Urwick, **Papers on the Science of Administration**, (New York : Institute of Public Administration, 1937), pp. 37-38.

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามส่วนต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องกันอย่างกลมกลืน

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารงานและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงาน

๗. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบ และรัดกุม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณและการจัดทำบัญชี

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูลในประเทศไทยได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ^{๖๓}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยความสะดวก หรือการวินิจฉัยสั่งการหลังการได้วิเคราะห์ และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน หรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างใจเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจไปในตัวด้วย

^{๖๓}ติน ปรัชญพฤทธิ, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔-๒๖.

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบ และรัดกุม

หลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงาน จะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลิตผลสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น^{๖๔}

สำหรับแนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กูลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCoRB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัด

^{๖๔} เทเลอร์, อังโน ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓), หน้า ๔๗-๔๘.

องค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)^{๖๕}

การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ตามแนวคิดของเดมมิง ปัจจุบันจัดเป็นกระบวนการสากลที่ทุกคนทราบกันดี และถือเป็นเครื่องมือการบริหารที่จัดเป็นแกนร่วมของการบริหารที่หลากหลายบนพื้นฐานเดียวกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดของเดมมิงและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพ (PDCA) ไว้ ดังนี้

จากการศึกษาทฤษฎีการบริหาร จึงสรุปได้ว่า การบริหารมีความจำเป็นต้องมีกระบวนการที่สำคัญ ๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาใน องค์การ ๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึงการสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับ สั่งการ และมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ และ ๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๘ เปรียบเทียบทฤษฎีการบริหารจัดการกับทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย /ทฤษฎีของนักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต)	Koontz, Harold and Heize	Price, Alan	Luther Gulick and Lyndall	ติน ปรัชญพฤทธิ์
๑) การวางแผน (Planning)	✓	✓	✓	✓	✓
๒) การจัดองค์การ (Organizing)	✓	✓	✓	✓	✓
๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing)	✓	✓		✓	✓
๔) การอำนวยการ (Directing)	✓	✓	✓	✓	✓
๕) การควบคุม (Controlling)	✓	✓	✓	✓	✓

^{๖๕}สุปรีชา กมลาศน์, กลยุทธ์การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๕),

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในทางพระพุทธศาสนามีจุดเริ่มต้นเมื่อมีพระสังฆรัตนะเกิดขึ้น คือเมื่อพระพุทธองค์ตรัสรู้แล้ว ทรงแสดงปฐมธรรมเทศนาและมีผู้ขอบวชตลอดเรื่อยมาจนมีหมู่พระภิกษุสงฆ์จำนวนมากขึ้น สังคมในพระพุทธศาสนากลายเป็นสังคมที่มีขนาดใหญ่ สมควรที่จะมอบหมายภาระให้คณะสงฆ์ช่วยกันบริหาร เพื่อเป็นการปูพื้นฐานการบริหารจัดการให้แก่ คณะสงฆ์ พระพุทธองค์จึงได้ทรงยกเลิการบวชด้วยเอหิภิกขุอุปสัมปทาและไตรสรณคมน์ แล้วทรงอนุญาตให้หมู่พระภิกษุสงฆ์เป็นผู้ดำเนินการอุปสมบทให้ผู้ที่มิศรัทธา ต้องการบวชในพระพุทธศาสนาได้ด้วยวิธี “อุตตติจตุตถกรรมวาจา” และ ได้นำวิธีการบวชแบบไตรสรณคมน์ไปใช้กับการบรรพชาสามเณร สำหรับการมอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ พระพุทธองค์ทรงมีพุทธวิธีการจัดแบ่งงานในองค์กรสมัยพุทธกาลซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการจัดแบ่งงานขององค์กรในปัจจุบัน สำหรับบทบาทของวัดและพระสงฆ์ในพระพุทธศาสนา เป็นบทบาทของวิถีชีวิตไทย คือ วัดมีบทบาทและความผูกพันกับคนในสังคมเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เช่น เป็นที่อาศัย ของผู้ยากไร้หรือประสบภัยต่างๆ เป็นที่รักษา ภัยไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและโรคทางใจ เป็นศูนย์กลางของศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ หรือเป็นศูนย์กลางวัฒนธรรมประเพณีประจำถิ่น เป็นต้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า วัดมีความผูกพันกับวิถีชีวิตของคนไทยมาเป็นเวลาช้านาน แม้สภาพสังคมจะเปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม บทบาทของวัดที่มีต่อวิถีชีวิตของคนไทยก็ยังคงปรากฏให้เห็นชัดเจนโดยเฉพาะในชนบท ซึ่งยังคงมีวัดเป็นศูนย์กลางของชุมชน

๒.๓.๑ การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือ กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำหรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนาหรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ฝ่าย คือ การเพื่อความเรียบร้อยดีงาม (การปกครอง) การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์^{๖๖} ซึ่งในปัจจุบันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาเถรสมาคม

สำหรับการบริหารจัดการวัด เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของเจ้าอาวาส ซึ่งตามกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ระบุภาระงานในการบริหารจัดการวัดของพระสังฆาธิการไว้ ๖ ด้าน ได้แก่ การปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ สามารถแสดงรายละเอียด ได้ดังนี้

^{๖๖}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๙.

๑. การปกครอง

การปกครองเป็นงานในหน้าที่ของเจ้าอาวาสในการปกครองดูแลพระภิกษุสามเณรในเขตปกครองของตน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัย และตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ทั้งนี้ คำว่า การปกครอง หมายถึง การดูแล การคุ้มครอง การระวังรักษา หรือการบริหาร^{๖๗} ในพระพุทธศาสนาเป็นการปกครองเพื่อการศึกษา การปกครองและความสงบเรียบร้อยที่จะเกิดจากการปกครองนั้น มิใช่เป็นจุดหมายในตัว แต่เป็นเพียงปัจจัยคือสภาพเอื้อเพื่อให้แต่ละบุคคลบรรลุตามจุดหมายแห่งการศึกษาหรือเพื่อเป็นหลักประกันของการศึกษา จึงถือเป็นคนดีได้ว่าการปกครองที่มีขึ้นนั้นเป็นเรื่องของการศึกษาและเพื่อการศึกษาทั้งสิ้น ถ้าไม่ปกครองด้วยการศึกษา ก็ต้องปกครองด้วยอำนาจ เมื่อปกครองด้วยอำนาจก็เกิดความรู้สึกในเชิงปรปักษ์ ที่เอียงไปในทางที่จะขัดแย้งกันด้วยเหตุนี้ การปกครองแบบใช้อำนาจจึงก่อให้เกิดปัญหา เริ่มตั้งแต่เกิดความขัดแย้งในจิตใจเป็นต้นไป ทำให้ยิ่งต้องเพิ่มการใช้อำนาจ ใช้อำนาจ และจะเน้นการลงโทษมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ไม่ใช่การปกครองแบบพยายามสร้างคนดี แต่เป็นการปกครองแบบพยายามกำจัดคนเลว^{๖๘} ด้วยเหตุนี้ เจ้าอาวาสจึงต้องดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช นอกจากนั้นเจ้าอาวาสยังจะต้องทำหน้าที่ระงับอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์ คำสั่ง รวมตลอดทั้งควบคุมบังคับบัญชาพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในเขตปกครองของตน ชี้แจงแนะนำ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย พร้อมทั้งตรวจการและร่วมประชุม พระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

งานปกครองเป็นงานนำ ต้องมุ่งเน้นพัฒนาวัดแต่ละวัดให้เข้มแข็งเป็นที่พึ่งของชุมชนอย่างแท้จริง จากนั้นวัดทั้งหลาย ก็สร้างเครือข่ายโยงร่วมกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วประเทศ ลดขั้นตอนสายบังคับบัญชาที่ซ้ำซ้อน ไม่ทันการณ์ โดยปรับปรุงระบบทำงานของพระสังฆาธิการหรือทำรีเอ็นจีเนียร์ริงให้กับการบริหารคณะสงฆ์ ให้เป็นระบบการบริหารงานที่ใช้ได้ดี โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ด้านสื่อสาร^{๖๙} การปกครองคนต้องยึดหลักธรรมาธิปไตย เพราะเป็นงานลึกซึ้ง กว้างขวางยิ่งใหญ่อะเอียดอ่อนยิ่งกว่างานทั้งหลาย และเป็นงานที่ทำไม่เสร็จ ต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ถ้างานปกครองดำเนินไปอย่างใด งานอื่นๆ ก็จะดำเนินไปอย่างนั้น ถ้างานปกครองดำเนินไปไม่ได้ งานบริหารลักษณะอื่นๆ ก็ดำเนินไปไม่ได้

^{๖๗}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, หน้า ๖๙๓.

^{๖๘}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), นิติศาสตร์แนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมะอินทเรนต์, ๒๕๕๕), หน้า ๔๕-๔๖.

^{๖๙}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), พระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๒๙-๓๓.

เช่นกัน^{๗๐} ผู้ปกครองวัดก็คือเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการพระศาสนาอย่างยิ่งใหญ่ เพราะต้องปกครองวัด คำว่า “วัด” มีความหมาย ๒ ประการ คือ หมายถึง ศูนย์กลางแห่งพระศาสนาทั้งปวง และหมายถึง แหล่งรวมของส่วนประกอบที่สำคัญของพระศาสนา ๕ ประการ คือ

๑. ศาสนสถาน ได้แก่ พื้นที่ตั้งวัดและบริเวณวัด มีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เหมาะที่จะเป็นเครื่องเสริมสร้างความวิเวก ความสงบ

๒. ศาสนวัตถุ ได้แก่ สิ่งปลูกสร้างเป็นเสนาสนะต่างๆ เป็นปูชนียวัตถุ ปูชนียสถาน ที่แสดงถึงความถูกต้องเรียบร้อย นำไปสู่ความสงบ

๓. ศาสนบุคคล ได้แก่ พระภิกษุสามเณรที่มีลักษณะตั้งอยู่ในศีลาจารวัตรบำเพ็ญหน้าที่ศึกษา ปฏิบัติ และแนะนำสั่งสอนเพื่อความสงบ บำเพ็ญสังคัมสงเคราะห์ตามสมณวิสัย ศิษย์วัดที่มีลักษณะเป็นพุทธมามกะ ตลอดจนทายก ทายิกา ที่มีแนวแห่งความเป็นอุบาสก อุบาสิกา มีความมั่นคงในพระศาสนาพอสมควร

๔. ศาสนธรรม ได้แก่ ระเบียบแบบแผน ขนบประเพณีทางศาสนา ตลอดจนคำสั่งสอน และแนวปฏิบัติทางพระศาสนาที่ได้รับการยกย่อง เชิดชู และศึกษาเล่าเรียนด้วยความเลื่อมใสในคุณค่าเป็นที่พึงพอใจ

๕. ศาสนกิจ ได้แก่ งานต่างๆ ทางพระศาสนา เช่น การศึกษา การเผยแพร่หรืองานเสริมสร้างความบริสุทธิ์ ความมั่นคงของสังฆมณฑล เพื่อความดำรงอยู่ด้วยดีของพระศาสนา

การปกครองคณะสงฆ์ที่ตินั้น เบื้องต้นต้องรู้จักวางโครงการงานหรือการแบ่งงานมอบอำนาจหน้าที่จำต้องมีทีมงานคอยสนองงานเจ้าคณะเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงกำหนดลักษณะงานไว้ ๔ ประการ^{๗๑} คือ

๑. งานสารบรรณ เป็นหัวใจหลักของงานด้านเอกสาร

๒. การประชุม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เป็นส่วนที่ทำให้งานบริหารงานปกครองดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การเสนองาน เลขานุการไม่ใช่เพียงบุรุษไปรษณีย์แต่มีหน้าที่กรองงานเสนองาน

๔. การสนองงาน เรียกว่า เป็นหน่วยเฉพาะกิจ ตรงนี้คณะสงฆ์เรายังขาดและสิ่งที่เลขานุการต้องทำ คือเวลาเกิดเรื่อง เลขานุการต้องเป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็ว Trouble Shooter แปลว่า เจาะปัญหา ลงไปคลี่คลายปัญหา

^{๗๐}พระพุทธรูป (ทองย้อย กิตติทินโน), ธรรมญาณนิพนธ์ : ๑๐๐ ปี พระพุทธรูป, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๓๐.

^{๗๑}ดูรายละเอียดใน สำนักงานเจ้าคณะภาค ๒, ระเบียบงานสารบรรณ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๔-๑๗.

สรุปได้ว่า การปกครอง เป็นหน้าที่โดยตรงของพระสงฆ์ผู้ดำรงตำแหน่งทางการปกครองที่จะต้องดูแลพระภิกษุ สามเณร ตลอดจนคฤหัสถ์ที่อยู่ภายในวัดให้ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องเรียบร้อยดีงาม ตามหลักพระธรรมวินัย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศของมหาเถรสมาคม และกฎหมายบ้านเมืองด้วย

๒. การศาสนศึกษา

การศาสนศึกษา หมายถึง การศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนาของบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นกิจการของคณะสงฆ์ประการหนึ่งที่สำคัญยิ่งในอำนาจหน้าที่ของมหาเถรสมาคม มาตรา ๑๕ ตรี มีความตอนหนึ่งว่า “ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษา” ของคณะสงฆ์ และในระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง ของมหาเถรสมาคม ได้กำหนดวิธี การดำเนินการควบคุมและส่งเสริมศาสนศึกษาว่า “ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดี” คณะสงฆ์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ การศาสนศึกษาไว้โดยชัดเจน แต่โดยหลักสูตรและเนื้อหาวิชาแล้ว คงอนุมานได้ว่า มีวัตถุประสงค์ ๙ ประการ คือ^{๗๒}

๑. เพื่อพระสงฆ์รักษาตนเองและหมู่คณะ
๒. เพื่อใช้อบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์
๓. เพื่อใช้พัฒนาชาติบ้านเมืองด้วยคุณธรรมของศาสนา
๔. เพื่อใช้ในกิจการคณะสงฆ์และการศาสนา
๕. เพื่อรักษาหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา
๖. เพื่อสร้างศาสนทายาทสืบอายุพระพุทธศาสนา
๗. เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา
๘. เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม
๙. เพื่อความมั่นคงของประเทศชาติอันเป็นส่วนรวม

ส่วนพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ในมาตรา ๓๗ ว่า “เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์”^{๗๓} จึงเห็นได้ว่าเจ้าอาวาสเป็นผู้จัดการศาสนศึกษาและวัดเป็นสถานศึกษา

คำสั่งมหาเถรสมาคม เรื่อง ให้ภิกษุสามเณรเรียนพระธรรมวินัย พ.ศ. ๒๕๒๘ ก็กำหนดให้เป็นหน้าที่ของเจ้าอาวาสโดยตรง และให้เจ้าคณะสังฆมณฑลร่วมจัดด้วย ดังนี้

๑. เจ้าอาวาสเป็นผู้จัดการศาสนศึกษาในฐานะเจ้าสำนักเรียนหรือเจ้าสำนักศาสนศึกษา

^{๗๒}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๔๑.

^{๗๓}กนก แสนประเสริฐ, **ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

๒. เจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้จัดการในฐานะเจ้าสำนักเรียนคณะจังหวัด

๓. ในบางกรณีให้เจ้าคณะเจ้าสังกัดร่วมจัดด้วย

โดยหลักการแล้วแบ่งการศึกษาพระปริยัติธรรมออกเป็น ๒ แผนก คือ แผนกบาลี ๑ แผนกธรรม ๑ การจัดการศาสนศึกษานับเป็นกิจการที่สำคัญยิ่งของคณะสงฆ์เป็นหลักสำคัญในการรักษาพระพุทธศาสนา เพราะพระสงฆ์ผู้รักษาพระธรรมวินัยดีย่อมเป็นศรีของพระศาสนาและเป็นการกำลังในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติ การจัดการศาสนศึกษา ควรจะมีองค์ประกอบ ^{๗๔} คือ

๑. หลักการ หมายถึง ควรเป็นระบบและหลักสูตรเฉพาะเพื่อการพระศาสนา มีความดีงามในตัวอย่างสมบูรณ์แบบเป็นหลักการอันดีงามสำหรับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา

๒. วิธีการ หมายถึง วิธีดำเนินงานกิจการต่างๆ ในการศาสนศึกษา เช่น การเรียนการสอน การวัดผล การรับรองฐานะและการจัดการอื่นๆ เพื่อให้การศาสนศึกษามีความเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามจารีตประเพณีอันดีงามแต่อดีต

๓. ปฏิบัติการ หมายถึง เจ้าสำนัก ครูอาจารย์ ซึ่งเป็นผู้แบภาระการศาสนศึกษาควรเห็นแก่ประโยชน์ของคณะสงฆ์และพระศาสนาเป็นสำคัญ ปฏิบัติภารกิจส่วนนี้ด้วยกตัญญูกตเวทีตาธรรมมุ่งรักษาพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง

๔. อุปการ หมายถึง การอุปถัมภ์บำรุงการศาสนศึกษานี้ องค์พระมหากษัตริย์ทรงรับไว้ในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงนับได้ว่าเป็นพระมหากรุณาอย่างสูง แต่การที่ทรงอุปถัมภ์ด้วยงบประมาณอุดหนุนผ่านทางเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นทุนอุดหนุนที่น้อยกว่าการศึกษาประเภทอื่นๆ ถึงแม้จะได้รับการอุปถัมภ์จากประชาชนทั่วไปอีก ก็เป็นส่วนน้อยไม่เพียงพอแก่การจัดการจึงเป็นเหตุให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความยากลำบาก

๕. สิทธิการ หมายถึง การติดตามผลงาน การควบคุม และส่งเสริมการศาสนศึกษาโดยตรงให้แก่เจ้าคณะทุกส่วนทุกชั้น

ดังนั้น องค์ประกอบในการจัดการศาสนศึกษาจะดีหรือไม่ประการใดขึ้นกับเจ้าสำนักเรียนหรือเจ้าอาวาส และครูอาจารย์ผู้บริหารการศาสนศึกษาที่ได้ช่วยแบภาระการศาสนศึกษาอย่างเต็มกำลัง อันเป็นการแสดงความกตัญญูต่อพระศาสนาและคณะสงฆ์ การจัดการศาสนศึกษานั้นแผนกที่ประสบปัญหามากคือการจัดการศึกษาแผนกบาลี เพราะขาดแคลนทั้งครูและนักเรียนและอุปสรรคอื่นๆ ซึ่งคณะสงฆ์จะต้องช่วยจัดการศึกษาแผนกบาลีอันเป็นการศึกษาพระพุทธศาสนาโดยตรง เพื่อให้พระสงฆ์เจริญด้วยวิชาความรู้และการศาสนศึกษาให้เจริญก้าวหน้า การศึกษาพระปริยัติธรรมทั้งแผนกบาลีและแผนกธรรมเป็นการศึกษาหลักและสำคัญยิ่งของพระสงฆ์

^{๗๔}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณฺโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๑๐๑.

สรุปได้ว่า การศาสนศึกษา เป็นหน้าที่ของพระภิกษุสงฆ์ในการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนพระพุทธศาสนาแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ใน ๒ แผนก คือ แผนกบาลี และแผนกธรรม ซึ่งเป็นการให้การศึกษาแก่ศาสนบุคคล ที่จะช่วยสืบทอดหลักธรรมคำสอนในทางพระพุทธศาสนาต่อไป โดยจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ของเจ้าอาวาส รวมถึงครูอาจารย์และผู้บริหาร การศาสนศึกษาที่จะต้องช่วยกันบริหารจัดการให้การศาสนศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี

๓. การศึกษาสงเคราะห์

การศึกษาสงเคราะห์ หมายถึง การจัดการศึกษาเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูล หรืออุดหนุนจนเจือช่วยเหลือด้านการศึกษาจากการศาสนศึกษา หรือสถาบันอื่น หรือบุคคลอื่นผู้กำลังศึกษาเล่าเรียน นับตั้งแต่อดีตมาจนกระทั่งปัจจุบันพระภิกษุสงฆ์ได้ทำหน้าที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้การศึกษา ทั้งส่วนที่จัดการศึกษาเองโดยตรง คือจัดตั้งโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอน มีหลักสูตรที่แน่นอน และอีกส่วน โดยการให้ทุนสนับสนุนการศึกษา ให้ทุนในการสร้างอาคารเรียน ให้ทุนซื้อสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์ทางการศึกษา ให้ทุนการศึกษากับครูเพื่อพัฒนาครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ให้ทุนการศึกษาแก่เด็กผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ เป็นต้น กล่าวได้ว่า งานด้านการศึกษาสงเคราะห์ที่พระสงฆ์ได้ดำเนินการในปัจจุบันมีอยู่ ๔ ลักษณะ คือ^{๗๕}

๑. โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา วัด หรือมูลนิธิในวัดจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลเด็กและเยาวชนที่ยากจนบางแห่งมีนักเรียนเฉพาะชาย-หญิง เรียนร่วมกับภิกษุสามเณร ปัจจุบันโรงเรียนประเภทนี้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

๒. โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ ตั้งตามพระราชประสงค์และอยู่ในพระบรมราชานุเคราะห์ และอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปัจจุบันมีจำนวน ๓ แห่ง คือ โรงเรียนวัดศรีจันทร์ จังหวัดสมุทรปราการ โรงเรียนวัดบึงเหล็ก จังหวัดนครพนม และโรงเรียนนันทบุรีวิทยา จังหวัดน่าน

๓. ศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ เป็นศูนย์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นแหล่งให้การศึกษาอบรมปลูกฝังศีลธรรม วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามแก่เด็กและเยาวชน สอนเฉพาะวันอาทิตย์ ศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ จัดตั้งขึ้นตามความคิดและการนำของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง เพื่อให้ นักเรียนนักศึกษาได้มาเรียนพระพุทธศาสนาในวันที่ทางสถานศึกษาของฝ่ายราชอาณาจักรหยุดเรียนตามแบบสากล นอกจากจะสอนธรรมะแก่เด็ก ศูนย์นี้ยังได้ทบทวนวิชาสามัญที่เรียนตามหลักสูตรการศึกษาปกติของตนที่โรงเรียน เช่น วิชาคณิตศาสตร์ วิชาวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เป็นการชักจูงให้นักเรียนได้มาเรียนพุทธศาสนา

^{๗๕}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปภโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๒๓๗.

๔. ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เป็นศูนย์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมกิจกรรม ปลูกฝัง เรื่องคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามแก่เด็ก ตลอดจนเตรียมความพร้อมในด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ส่งเสริมให้ภิกษุได้บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม เพิ่มมากขึ้น และเป็นศูนย์ประสานความสัมพันธ์ระหว่างวัดกับชาวบ้าน ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ดำเนินการ มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๗ เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันก็ยังดำเนินการเพื่อรับเด็กซึ่งเป็นบุตรหลานชาวบ้าน ที่อายุยังไม่ครบเกณฑ์การเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาตามกฎหมาย มาช่วยเลี้ยงฝึกหัดมารยาท ให้คุ้นเคยกับวัด กับพระตั้งแต่เด็ก สอนหนังสือง่ายๆ เบื้องต้น ที่ไม่เกินกำลังของสมองที่เด็กจะเรียนได้ และให้รู้จักสวดมนต์ ไหว้พระ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาสงเคราะห์แก่ประชาชนทั่วไป เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เด็กและเยาวชนของชาติ ด้านการศึกษาที่นอกเหนือจากการศาสนาศึกษา อันได้แก่ โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โรงเรียนสงเคราะห์ เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ ศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ และศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ซึ่ง แม้ในปัจจุบันพระสงฆ์ และวัดจะไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงในการให้การศึกษาแก่กุลบุตรกุลธิดาเหมือนในอดีต แต่การให้ความรู้ เกี่ยวกับพุทธธรรมและศีลธรรมจรรยาอันเป็นความรู้พื้นฐานในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุขนั้น ถือเป็นหน้าที่โดยตรงของพระสงฆ์และวัดต้องบริหารจัดการให้เป็นไปด้วยดี

๔. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา

การเผยแผ่พระพุทธศาสนา คือ การทำให้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า แพร่ออกไป แล้วมีการน้อมนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปปฏิบัติ เพื่อทำให้เกิดการศึกษาและการ พัฒนาตนเองไปในทางที่ถูกที่ควร^{๗๖} ได้แก่ การดำเนินการเพื่อให้หลักคำสอนในพระพุทธศาสนา แพร่หลายออกไป พระสงฆ์ต้องยึดหลักของการเผยแผ่ในโอวาทของพระพุทธเจ้า ซึ่งเป็นเป้าหมายในการพัฒนาสังคมได้ดี คือ ๑) เว้นจากทุจริต คือประพฤติชั่ว ด้วยกาย วาจา ใจ ๒) ประกอบสุจริต คือ ประพฤติชอบด้วยการ วาจา ใจ และ ๓) ทำใจของตนให้หมดจดจากเครื่องเศร้าหมองใจ มีโลภ โกรธ หลง^{๗๗} เป็นต้น เพื่อให้มีผู้เคารพเลื่อมใสศรัทธาในพระรัตนตรัย น้อมเอาหลักธรรม ในพระพุทธศาสนาไปประพฤติปฏิบัติเพื่อ ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติเหล่านั้น เพราะพระพุทธศาสนา บังเกิดขึ้นมาเพื่อประโยชน์สุขแก่ชาวโลก หัวใจสำคัญในการเผยแผ่คำสอนของพระพุทธศาสนา ก็เพื่อ ประโยชน์สุขแก่ชาวโลก โดยให้เกิดประโยชน์สุขตามที่พระพุทธองค์ทรงประสงค์ ๓ ประการ^{๗๘} คือ

๑. ภูมิภาคมีกัตถประโยชน์ ประโยชน์ในชาตินี้

^{๗๖}พระธรรมปิฎกโศภณ (วรวิทย์ คงคปณฺโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๑๓๓.

^{๗๗}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๐.

^{๗๘}สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การกลับมาของพระพุทธศาสนา “พระเอก” ของ การศึกษาใหม่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ลายสือ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

๒. สัมปรายิกัตถประโยชน์ ประโยชน์ในชาติหน้า

๓. ประมัตถประโยชน์ ประโยชน์อย่างยิ่งคือพระนิพพาน

การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ของพระสงฆ์และคณะสงฆ์ ถือเป็นกิจการพระศาสนาที่สำคัญที่สุด จุดหมายของการศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมประการหนึ่งคือ ความรู้ความสามารถในการที่จะนำพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปสู่ประชาชนหรือการเผยแผ่นี้เอง คณะสงฆ์ไทยเคยจัดให้มีโรงเรียนพระธรรมกถึก ภิคุษสงฆ์ที่เทศน์ดีจะได้รับยกย่องมาก ปัจจุบันมีบางวัดสอนวาทศิลป์ในหลักสูตรการศึกษาภิคุษสงฆ์สามเณรก็เป็นการส่งเสริมให้มีความสามารถในการเผยแผ่ประเภทนี้

สรุปได้ว่า การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ซึ่งหมายถึงการทำให้หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า แพร่ออกไป แล้วมีการน้อมนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปปฏิบัติ เพื่อทำให้เกิดการศึกษาและการพัฒนาตนเองไปในทางที่ถูกที่ควร นับเป็นกิจการพระศาสนาที่สำคัญ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของพระสงฆ์และวัดที่จะต้องบริหารจัดการงานด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้ดำเนินไปได้ด้วยดี เพื่อเป็นการสืบอายุพระพุทธศาสนาต่อไป พระสงฆ์ต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในสังคมปัจจุบันให้ได้ จึงจะประสบความสำเร็จในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๕. การสาธารณูปการ

การสาธารณูปการ หมายถึง การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ทางศาสนา^{๗๙} สำหรับสาธารณูปการที่จัดเป็นระเบียบบริหารการคณะสงฆ์ส่วนกลางและระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง เรียกว่า “การสาธารณูปการ” นั้น หมายถึง

๑. การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ ศาสนวัตถุ และศาสนสถาน

๒. กิจการอันเกี่ยวกับวัด คือ การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย การยุบเลิก การขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา การยกวัดร้างเป็นวัดมีพระภิกษุจำพรรษา และยกวัดราษฎร์เป็นพระอารามหลวง

๓. กิจการของวัดอื่นๆ เช่น การจัดงานวัด การเรียไร

๔. การศาสนสมบัติของวัด (ศบว.)^{๘๐}

ความหมายทั้ง ๔ ประการ ข้างต้นนี้ โดยลักษณะงานแล้วเป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาวัด ศาสนสถาน ศาสนวัตถุ หรือการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อกิจการ ของวัดในด้านอื่นๆ เช่น การใช้วัดเป็นสถานที่ศึกษาและปฏิบัติธรรมและการใช้วัดเป็นฐานในการรองรับคนเพื่อให้เข้ามาฟังธรรม หรือชักจูงให้คนเข้าวัดเพื่อที่พระสงฆ์ท่านจะได้ทำการเผยแผ่ธรรม เป็นต้น การจัดการสาธารณูปการ เป็นการลงมือปฏิบัติงานสาธารณูปการ ซึ่งมีวิธีปฏิบัติแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

^{๗๙}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, หน้า ๑๒๑๔.

^{๘๐}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๔๕.

การก่อสร้างและ การบูรณปฏิสังขรณ์ ได้แก่ การก่อสร้างศาสนวัตถุขึ้นใหม่ การซ่อมแซมของเก่า และการปรับปรุงตกแต่งศาสนวัตถุและศาสนสถานที่มีอยู่เดิม หรือที่เพิ่มเติมขึ้นใหม่ เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น^{๘๑} การควบคุมส่งเสริมการสาธารณูปการเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเป็นงานหลักของการคณะสงฆ์ แต่ผู้ปฏิบัติโดยตรงคือ เจ้าอาวาส ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการระดับวัด เจ้าคณะปกครองทุกส่วนทุกชั้นต้องมีความสัมพันธ์กัน ๒ ประการ คือ ควบคุมสาธารณูปการ ส่งเสริมสาธารณูปการ เจ้าคณะปกครองจะเพิกเฉยมิได้ ถ้าเพิกเฉยจะเป็นการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ ควรสอดส่อง ดูแล ชี้แจง แนะนำในการสาธารณูปการแก่เจ้าอาวาส ดังนี้

๑. ควบคุมการทำแผนผังวัดให้สอดคล้องกับยุคพัฒนา
๒. ควบคุมแบบแปลนเสนาสนะแต่ละวัดให้อยู่ในหลักประหยัดและพอเหมาะพอสมควรแก่สภาพท้องถิ่นและก่อสร้างตามแบบแปลน
๓. ควบคุมให้แต่ละวัดที่สร้างถาวรวัตถุ ให้เป็นทรงไทยหรือให้รักษาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นสำคัญ
๔. การควบคุมการเงินและบัญชี รับ-จ่าย ของแต่ละวัดให้เป็นไปตามหลักบัญชี
๕. ควบคุมดูแลเอกสารต่างๆ ของเจ้าอาวาส เช่น รายงานขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา ให้เป็นไปโดยถูกต้อง
๖. ควบคุมการจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวง

วัดซึ่งเป็นสถานที่อยู่ของพระสงฆ์ มีความสำคัญโดยนัยต่างๆ แต่เมื่อบริบททางสังคมมีการเปลี่ยนแปลง วัดและชุมชนมีความเห็นห่างกัน ซึ่งสาเหตุอย่างหนึ่งที่เป็นเช่นนี้ ก็เกิดจากสภาพของวัดเอง เพราะเมื่อกาลเวลาได้ล่วงไปแล้ว วัดก็เสื่อมโทรมไปด้วยเหตุผลหลายประการมีวัดจำนวนไม่น้อยที่หมดคุณค่าอันควรแก่การเสื่อมใสศรัทธา เพราะเต็มไปด้วย สิ่งสกปรกและความไม่มีระเบียบสภาพดังกล่าวทำให้ประชาชนพากันเห็นห่างจากวัดคลายความเลื่อมใส นอกจากนั้น บทบาทของวัดที่ยังพอมิเหลืออยู่บ้างก็มีลักษณะที่ผิดเพี้ยนไปจากเดิม^{๘๒} คือ

๑. วัดเดิมเคยเป็นที่พำนักของภิกษุสามเณรกลายเป็นที่อยู่อาศัยของคฤหัสถ์มากกว่า
๒. วัดเคยเป็นที่บวชเรียนของลูกหลานในท้องถิ่น ก็กลายเป็นที่บวชของคนหนุ่มจากท้องถิ่นอื่น ซึ่งแม้อุปัชฌาย์ก็ไม่รู้จักประวัติของผู้ขอบรรพชาอุปสมบทมาก่อน นับเป็นจุดอันตรายจุดหนึ่งต่อความมั่นคงของพระพุทธศาสนา

^{๘๑}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖-๕๗.

^{๘๒}พระสุธีวรญาณ (ณรงค์ จิตตโสภโณ), พุทธศาสนานิติศาสตร์ รวมผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๕๓.

๓. วัดซึ่งเคยเป็นสถานที่บำเพ็ญกุศลของชาวบ้านตามลัทธิเถรวาท ก็ได้ถูกเปลี่ยนให้มีสภาพคล้ายๆ กับโรงพระตามแบบมหายานในต่างประเทศไปเป็นจำนวนมาก

๔. วัดซึ่งเคยเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ร่มรื่นเป็นสิ่งดึงดูดใจชาวบ้านให้เข้าไปพักผ่อนหย่อนใจ ก็กลายเป็นวัดที่ขาดระเบียบ สกปรก และขาดความร่มรื่น ทำให้ประชาชนไม่ศรัทธา ไม่อยากเข้าวัด

๕. วัดซึ่งเคยเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทางสังคมที่พึงปรารถนา กลายเป็นแหล่งอบายมุข

ความมุ่งหมายของการสาธารณูปการก็เพื่อบำรุงรักษาและส่งเสริมสร้างวัดให้เป็นที่อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนหรือสังคมผู้เป็นเจ้าของวัดนั้นให้วัฒนาสถาพรสืบไป

สรุปได้ว่า การสาธารณูปการ เป็นงานสำคัญที่พระสงฆ์ต้องบริหารจัดการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบนหลักการแห่งความประหยัด และรักษาเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรมประจำถิ่นให้ดำรงอยู่สืบไป งานด้านการสาธารณูปการนี้เป็นการก่อสร้างและบูรณปฏิสังขรณ์เสนาสนะในวัดให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ สามารถใช้รองรับการดำเนินกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา ของพระภิกษุ สามเณรและพุทธศาสนิกชนได้เป็นอย่างดี

๖. การสาธารณสงเคราะห์

การสาธารณสงเคราะห์ หมายถึง การจัดกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ของหน่วยงาน บุคคลหรือคณะบุคคล เว้นที่เป็นการศึกษาสงเคราะห์ การแก้กฏกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ การแก้กฏสาธารณสมบัติ การแก้กฏประชาชนหรือสรรพสิ่ง^{๘๓} โดยทั่วไป พระภิกษุสงฆ์และวัดควรสงเคราะห์ประชาชน^{๘๔} ดังนี้

๑. ควรสงเคราะห์ฝ่ายจิตใจให้มีสติปัญญา รู้จักแก้ปัญหาด้วยตัวเอง
๒. ควรสงเคราะห์ทางด้านศีลธรรม
๓. ควรสงเคราะห์ให้มนุษย์มีความสว่างทางวิญญาณ
๔. ควรสงเคราะห์ให้กินอยู่แต่พอดี
๕. ควรสงเคราะห์ในการให้ธรรมมากกว่าให้วัตถุ
๖. ควรสงเคราะห์ให้เขามีความเข้มแข็ง

บทบาทของการจัดสาธารณสงเคราะห์ของพระสงฆ์และวัดในปัจจุบัน เมื่อพิจารณาจากสภาพการณ์โดยรวมแล้ว จะเห็นได้ว่าพระสงฆ์ วัด และคณะสงฆ์ไทย กำลังอยู่ในช่วงของการ

^{๘๓}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๕๗.

^{๘๔}พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปณโณ), การสังคมสงเคราะห์ส่วนที่ยังขาดอยู่, (นนทบุรี: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๕.

ปรับเปลี่ยนบทบาทของวัดและพระสงฆ์ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางบริบทของสังคมไทยที่การเปลี่ยนแปลงไป ลักษณะการจัดสาธารณสงเคราะห์ในปัจจุบันจึงมี ๔ ประการ^{๘๕} คือ

๑. การดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูล ได้แก่ การที่วัดหรือคณะสงฆ์ดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ให้เป็นสาธารณประโยชน์ เช่น กิจการหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล กิจการห้องสมุดเพื่อประชาชนหรือการตั้งมูลนิธิ มุ่งเอากิจการที่ทำเองหรือโครงการ ที่กำหนดเอง ทั้งที่เป็นกิจการประจำหรือชั่วคราว

๒. การช่วยเหลือเกื้อกูลกิจการของผู้อื่นซึ่งเป็นไปเพื่อการสาธารณประโยชน์ ได้แก่ การช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมกิจการของรัฐหรือเอกชนหรือผู้ใดผู้หนึ่งดำเนินการ และการนั้นเป็นไปเพื่อสาธารณประโยชน์มุ่งเอาเฉพาะส่งเสริมงานของผู้อื่น มิได้มุ่งถึงกิจการที่ดำเนินการเอง

๓. การช่วยเหลือเกื้อกูลสถานที่อันเป็นสาธารณสมบัติ ได้แก่ การสร้างถนนหนทาง ขุดลอกคูคลอง มุ่งเอาเฉพาะการช่วยเหลือสถานที่อันเป็นของสาธารณประโยชน์

๔. การช่วยเหลือเกื้อกูลประชาชนและสรรพสัตว์ในกาลที่ควรช่วยเหลือ ได้แก่ คราวประสพภัยต่างๆ มุ่งเอาเฉพาะการช่วยเหลือบุคคลและสรรพสัตว์ ทั้งที่เป็นการประจำและชั่วคราว

การดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลชุมชนของพระภิกษุสงฆ์นั้น อาจจะกระทบกับความเชื่อเดิมของท้องถิ่น พระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้พระภิกษุสงฆ์เผยแพร่ธรรม หรือพัฒนาสิ่งต่างๆ มิให้ขัดกับความเชื่อของเขาเหล่านั้น และให้ปรับธรรมเข้าหาแนวความเชื่อนั้น หรือถ้าแนวความเชื่อเดิมนั้นสามารถทำให้คนนั้นเป็นคนดีได้พระองค์ก็ทรงอนุโลมตามประเพณีการปฏิบัติตนของชาวบ้าน ถ้าประเพณีนั้นมิได้เป็นภัยต่อชุมชนส่วนรวม จากแนวคิดเช่นนี้จึงทำให้พระสงฆ์และประชาชนโดยทั่วไปอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน^{๘๖} อาศัยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าปัจจุบันพระสงฆ์สามารถทำการสงเคราะห์ช่วยเหลือแก่สังคม ในลักษณะเพิ่มเติม^{๘๗} ดังนี้

๑. เมื่อวัดมีที่ดินเหลือ ควรจัดตั้งโรงเรียน หรือสถานการศึกษาระดับต่างๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัด

๒. พระสงฆ์ควรตั้งสุขศาลา สถานเอนามัย หรือโรงพยาบาล ภายในวัด ในเขตวัด

๓. ควรสร้างที่อ่านหนังสือพิมพ์ ห้องสมุดประจำหมู่บ้าน พิพิธภัณฑ์ในวัด

๔. ควรตั้งสภาตำบล ใช้เป็นที่ประชุมราษฎรของหน่วยราชการ ในกิจการด้านการพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล ท้องถิ่น โดยอนุญาตให้ใช้สถานที่วัด

^{๘๕}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปณฺโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๕๘-๕๙.

^{๘๖}ภักทพร สิริกาญจน์, หน้าที่ของพระสงฆ์ตามพุทธบัญญัติ : แนวคิดและบทบาทของพระคำเขียน สุวณฺโณ ในการพัฒนาชุมชน, (สถาบันไทยคดีศึกษา: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

^{๘๗}ชาลีอง วุฒิจันทร์, การพัฒนากิจการคณะสงฆ์และการพระศาสนาเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร: วิทาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๒๔), หน้า ๙-๑๓.

๕. ควรสร้างบ่อน้ำดื่ม น้ำใช้ น้ำประปาหมู่บ้าน น้ำใช้ในด้านการเกษตร
๖. กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ หรือกิจการอื่นๆ ของหมู่บ้าน ควรให้ใช้สถานที่วัด
๗. กิจกรรมแก้ปัญหาเฉพาะหน้า พระสงฆ์ควรจัดการชวนชาวบ้านให้ โดยพระเป็นผู้นำให้ชาวบ้านได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีวัดเป็นศูนย์กลาง

จากการศึกษาสรุปได้ว่า งานด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์ เป็นงานที่ต้องอาศัยความเสียสละส่วนบุคคลเป็นอันมาก สามารถแยกได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ สงเคราะห์ทางวัตถุ และสงเคราะห์ทางจิตใจ สาธารณสงเคราะห์เป็นภาระหน้าที่ของพระสงฆ์เพื่อประชาชน โดยจะต้องดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม ไม่ขัดต่อหลักพระธรรมวินัย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของมหาเถรสมาคม และต้องเป็นไปตามกฎหมายของฝ่ายบ้านเมืองด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ หมายถึง กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำหรือที่จะต้องถือปฏิบัติเป็นภาระหน้าที่ เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนาหรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ อาจจะกระทบกับความเชื่อเดิมของท้องถิ่น ซึ่งพระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้พระภิกษุสงฆ์เผยแผ่ธรรมหรือพัฒนาสิ่งต่างๆ มิให้ขัดกับความเชื่อของเขาเหล่านั้น และให้ปรับธรรมเข้าหาแนวความเชื่อนั้น หรือถ้าแนวความเชื่อเดิมนั้นสามารถทำให้คนนั้นเป็นคนดีได้พระองค์ก็ทรงอนุโลมตามประเพณีการปฏิบัติตนของชาวบ้าน โดยการคณะสงฆ์และการพระศาสนาที่คณะสงฆ์ต้องทำ มีด้วยกัน ๖ ประการ คือ การเพื่อความเรียบร้อยดีงาม (การปกครอง) การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสุขสงเคราะห์

จากการบริหารกิจการคณะสงฆ์ตามแนวคิดของนักวิชาการศาสนาที่ได้ศึกษาผ่านมา ข้างต้นประมวลผลได้ว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์เป็นรูปแบบแนวทางที่ได้มีการกำหนดขึ้นเพื่อความเรียบร้อยดีงามของหมู่พระภิกษุสงฆ์ สรุปการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ได้ดังตารางที่ ๒.๙

ตารางที่ ๒.๙ สรุปการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ) (๒๕๔๘, หน้า ๙)	การบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือ กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำหรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนา หรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ฝ่าย
ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๕๖, หน้า ๖๙๓)	การปกครอง หมายถึง การดูแล การคุ้มครอง การระวังรักษา หรือการบริหาร
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (๒๕๕๕, หน้า ๔๕-๔๖)	การปกครองแบบใช้อำนาจจึงก่อให้เกิดปัญหา เริ่มตั้งแต่เกิดความขัดแย้งในจิตใจเป็นต้นไป ทำให้ยิ่งต้องเพิ่มการใช้อำนาจ ใช้อำนาจ และจะเน้นการลงโทษมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ไม่ใช่การปกครองแบบพยายามสร้างคนดี แต่เป็นการปกครองแบบพยายามกำจัดคนเลว
พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) (๒๕๓๙, หน้า ๒๙-๓๓)	งานปกครองเป็นงานนำ ต้องมุ่งเน้นพัฒนาวัดแต่ละวัดให้เข้มแข็งเป็นที่พึ่งของชุมชนอย่างแท้จริง จากนั้นวัดทั้งหลาย ก็สร้างเครือข่ายโยงใยรวมกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วประเทศ โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ด้านสื่อสาร
พระพุทธรญาณ (ทองย้อย กิตติทินโน) (๒๕๕๑, หน้า ๓๐)	การปกครองเป็นงานลึกซึ่งกว้างขวางยิ่งใหญ่อ่อนยิ่งกว่างานทั้งหลาย และเป็นงานที่ทำไม่เสร็จ ต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ถ้างานปกครองดำเนินไปอย่างไร งานอื่นๆ ก็จะดำเนินไปอย่างนั้น
พระสุธีวรญาณ (ณรงค์ จิตตโสภโณ) (๒๕๔๑, หน้า ๑๕๓)	วัดซึ่งเคยเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ร่มรื่นเป็นสิ่งดึงดูดใจชาวบ้านให้เข้าไปพักผ่อนหย่อนใจ กลายเป็นวัดที่ขาดระเบียบ สกปรก และขาดความร่มรื่น ทำให้ประชาชนไม่ศรัทธา ไม่อยากเข้าวัด วัดซึ่งเคยเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทางสังคมที่พึงปรารถนา ก็กลายเป็นแหล่งอบายมุข
ภัทรพร สิริกาญจน์ (๒๕๔๓, หน้า ๑๑)	พระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้พระภิกษุสงฆ์เผยแผ่ธรรม มิให้ขัดกับความเชื่อ หากสามารถทำให้คนเป็นคนดีได้พระองค์ก็ทรงอนุโลมตามประเพณีการปฏิบัติตนของชาวบ้าน ถ้าประเพณีนั้นมิได้เป็นภัยต่อชุมชนส่วนรวม จากแนวคิดเช่นนี้จึงทำให้พระสงฆ์และประชาชนโดยทั่วไปอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

๒.๓.๒ แนวทางการบริหารจัดการวัด

การจัดการคณะสงฆ์ในทางพระพุทธศาสนามีจุดเริ่มต้นเมื่อมีพระสังฆรัตนะเกิดขึ้น คือ เมื่อสมเด็จพระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสรู้แล้ว ทรงแสดงปฐมธรรมเทศนาและมีผู้ขอบวชตลอดเรื่อยมาจนมีหมู่พระภิกษุสงฆ์จำนวนมากขึ้น ทำให้ต้องมีการจัดการให้หมู่คณะเรียบร้อยดีงาม ดังปรากฏพุทธพจน์ที่แสดงแนวคิดทางการจัดการกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก ซึ่งหากเปรียบเทียบดูแล้วก็มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น จนกระทั่งมีนักวิชาการทางพระพุทธศาสนาหลายท่านนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาและปฏิบัติตามพุทธวิธีบริหาร ในที่นี้ผู้วิจัยนำแนวคิดของ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๘๘} เรื่องกรอบหน้าที่ของนักบริหาร ๕ ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC ได้แก่ P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเชิงพุทธ (Buddha's Planning) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การเชิงพุทธ (Buddha's Organizing) S คือ Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ (Buddha's Staffing) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเชิงพุทธ (Buddha's Directing) และ C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเชิงพุทธ (Buddha's Controlling) มาเป็นกรอบแนวคิดตั้งต้นผสมผสานกับแนวคิดการบริหารวัด ของ พระเทพญาณมงคล (เสริมชัย ชยมงคล)

สำหรับธรรมะของพระพุทธเจ้า นั้น เปรียบเสมือนกับใบไม้ในป่าใหญ่ จะหยิบใบไม้มากำมือเดียว ก็เพียงพอสำหรับใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิต หลักในการพิจารณาเลือกคำสอนพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารจัดการนั้น ต้องเลือกมาให้เหมาะกับวิถีชีวิต และองค์การ โดยหลักเกี่ยวกับการปกครอง เกี่ยวกับการบริหารองค์การต่างๆ จะต้องใช้หลักการปกครองและการบริหารจัดการเชิงพุทธที่สำคัญ ๓ หลักการอันประกอบด้วย หลักการครองตน หลักการครองคน และหลักการครองงาน^{๘๙} กล่าวคือ

หลักการครองตน คือ การสำรวมระวังรักษาตนให้ดำรงอยู่แต่ในคุณความดี เพื่อให้การดำเนินชีวิตของตนไปในทางที่ดีที่ชอบ ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ ตามพระธรรมวินัยด้วยสารประโยชน์เพื่อให้ถึงความสำเร็จ ความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขแห่งชีวิตยิ่งขึ้นไป และถ้าจะกล่าวถึงเป้าหมายชีวิตสูงสุด ก็คือถึงมรรค ผล นิพพาน ที่สิ้นสุดแห่งทุกข์ทั้งปวง และเป็นบรมสุขอย่างถาวร มิให้ตกไปในที่ชั่ว คือ มิให้เป็นไปในทางที่ไม่ดีไม่ชอบและไม่ประกอบด้วยสารประโยชน์ อันจะเป็นเหตุให้ถึงความเสื่อม หรือถึงความล้มเหลวแห่งชีวิต และจะเป็นเหตุให้เป็นโทษเป็นความทุกข์เดือดร้อนในภายหลังได้ หลักธรรมที่ควรมีคือ หลักสัพบุริสธรรม ๗ ประการ ที่ได้ยกแสดงไว้แล้ว

^{๘๘}ดูรายละเอียดใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๔-๒๓.

^{๘๙}ดูรายละเอียดใน พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), “การบริหารวัด”, หน้า ๓๓-๒๘๓.

หลักการครองคน คือ การบริหารหมู่คณะ ที่มีที่อยู่หรือพำนักอยู่ในวัด การปกครองดูแลหมู่คณะ หลักธรรมประจำใจที่จะผูกใจผู้อื่นให้สมัครรักใคร่นับถือกันสนิทสนมกลมเกลียวกัน ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตามฐานะและโดยชอบด้วย กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประการ^{๙๐} และตามหลักสารณียธรรม ๖^{๙๑} อันเป็นคุณธรรมที่สำคัญของพระภิกษุผู้บริหารวัด เป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมความระลึกถึงกันและสร้างจิตสำนึกความเกื้อกูลแก่กัน เป็นหลักการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

หลักการครองงาน คือ การบริหารกิจกรรมของวัด โดยเฉพาะกิจกรรมตามหลักการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ประการ ด้วยหลักธรรมหรือข้อปฏิบัติตามคำสั่งสอนของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ให้ถึงความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงในหน้าที่กิจการงานโดยชอบหรือในการประกอบสัมมาอาชีพะ ซึ่งย่อมยังผลให้ผู้ปฏิบัติได้ถึงความสำเร็จ และสันติสุขในชีวิต

กิจกรรมที่วัดควรจะทำเพื่อประโยชน์ตน ประโยชน์ท่าน ตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งต้องพิจารณาตามความเหมาะสมแก่กำลังของแต่ละวัด ดังนี้

กิจกรรมหลัก มีความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วนเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ กิจกรรมด้านการศึกษา ภาควิทยา ทั้งแผนกธรรมและบาลี และกิจกรรมภาคปฏิบัติ คือ สมถวิปัสสนากัมมัฏฐาน

กิจกรรมหลัก มีความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วนเป็นอันดับที่สอง ได้แก่ งานสาธารณูปการ และงานเผยแผ่พระพุทธศาสนา

กิจกรรมรอง มีความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วนเป็นอันดับที่สาม ได้แก่ งานการศึกษา สงเคราะห์ งานสาธารณสงเคราะห์ และงานพิเศษอื่นๆ

นอกจากนี้ พระเทพญาณมงคล (เสริมชัย ชยมงคล) ยังได้แสดงแนวทางและวิธีการบริหารวัดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการประมวลมาแสดงในส่วนที่แต่ละวัดจะต้องประเมินตนเองก่อนที่จะดำเนินการพัฒนา ตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการวัดที่ผู้วิจัยนำเสนอต่อไป วัดโดยปกติแล้วจะประกอบไปด้วย เสนาสนะ ศาสนสถานและศาสนวัตถุต่างๆ เป็นที่พำนักอยู่อาศัย ปฏิบัติธรรมวินัย และประกอบศาสนกิจของพระภิกษุสงฆ์ ตลอดจนเป็นที่บำเพ็ญกุศลต่างๆ ของพุทธบริษัทโดยทั่วไป นอกจากนี้วัดยังเป็นศูนย์กลางบริการทางการศึกษาและทางสังคมอีกด้วย วัดมีฐานะทางกฎหมายคือเป็นนิติบุคคลเท่าเทียมกันทุกวัดโดยมีเจ้าอาวาสเป็นผู้ปกครอง ดูแลรับผิดชอบจัดการงานทั้ง ๖ ด้านของคณะสงฆ์ สามารถแสดงรายละเอียดเป็นลำดับไปได้ดังนี้

๑. หน้าที่และอำนาจเจ้าอาวาสและผู้รักษาการแทน

วัดเป็นสถาบันหลักในการปกครองและการดำเนินกิจการคณะสงฆ์และพระศาสนาที่สำคัญที่สุด กฎหมายคณะสงฆ์บัญญัติให้วัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล และให้เจ้าอาวาสเป็นผู้แทนวัดใน

^{๙๐} อ.จ.สตตก. (บาลี) ๒๓/๓๗/๒๙., อ.จ.สตตก. (ไทย) ๒๓/๓๗/๕๗.

^{๙๑} จี.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑., ฎรายละเอียดใน อ.จ.ฉก. (ไทย) ๒๒/๑๑-๑๒/๔๒๖-๔๒๘.

กิจการทั่วไป ให้เจ้าอาวาสเป็นผู้ปกครองวัด เจ้าอาวาสนั้นมีฐานะเป็นผู้ปกครองวัดและและมีฐานะเป็นผู้แทนวัด ทั้งมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามมาตรา ๔๕ แห่งราชบัญญัติคณะสงฆ์ เจ้าอาวาส จึงเป็นผู้มีความสำคัญต่อความเสื่อมความเจริญของคณะสงฆ์และพระศาสนา แม้ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาสก็มีฐานะอย่างเดียวกับเจ้าอาวาส เพราะความสำคัญดังกล่าว จึงบัญญัติหน้าที่และอำนาจเจ้าอาวาสไว้ชัดเจนในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ใน หมวด ๕ ว่าด้วยเรื่องของวัด ไว้ในมาตรา ๓๗-๓๘ มีข้อความดังต่อไปนี้

มาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ดังนี้

- ๑) บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี
- ๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนัก อาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎหมายเถรสมาคมข้อ บังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม
- ๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอน พระธรรมวินัยแก่บรรพชิต และคฤหัสถ์
- ๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีอำนาจ ดังนี้

- ๑) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ ซึ่งมีได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด
 - ๒) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด
 - ๓) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอขมาโทษในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดคำสั่งเจ้าอาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎหมายมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของ มหาเถรสมาคม
- อนึ่ง เพราะวัดจะต้องมีเจ้าอาวาสหรือผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ซึ่งอาจปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ว่างเว้นเลย จึงมีบทบัญญัติโดยชัดเจนในมาตรา ๓๙ ดังนี้

“มาตรา ๓๙ ในกรณีที่ไม่มีเจ้าอาวาสหรือเจ้าอาวาสไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส มีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าอาวาส การแต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎมหาเถรสมาคม”

หน้าที่และอำนาจตามมาตรา ๓๗ และ ๓๘ เป็นหน้าที่และอำนาจโดยภาพรวม ส่วนอำนาจและหน้าที่โดยส่วนย่อยยังมีในบทบัญญัติอื่นๆ อีก ส่วนรองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาส มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าอาวาสมอบหมาย

๒. คุณสมบัติของเจ้าอาวาสปกครองวัด

ตำแหน่งเจ้าอาวาสเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญเปรียบเสมือน ผู้นำของพระสงฆ์ ต้องดูแลพระภิกษุสงฆ์ในวัดไม่ให้ประพฤติเสื่อมเสีย และต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกด้วยรวมทั้ง

ควบคุมดูแลกิจการภายในวัดทั้งหมด เจ้าอาวาสจึงต้องมีความรับผิดชอบสูงเพราะความเลื่อมหรือความเจริญของวัดย่อมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในหน้าที่ของเจ้าอาวาสเป็นประการสำคัญ วัดแต่ละวัดกฎหมายกำหนดให้มีเจ้าอาวาสได้เพียงรูปเดียว ส่วนบางวัดที่เป็นวัดใหญ่มีภารกิจมากจนเจ้าอาวาสไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั่วถึง เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระเจ้าอาวาส กฎหมายจึงได้กำหนดให้มีรองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาสไว้ ซึ่งจะมีที่รูปได้ตามความเหมาะสมของวัด นอกจากนี้ยังได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้อย่างกว้างขวาง ให้รับภาระทุกอย่างภายในวัดไม่ว่าด้านการปกครอง ศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พุทธศาสนา การสาธารณูปการ การสาธารณสงเคราะห์ เป็นต้น ส่วนหน้าที่รองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาสกฎหมายไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน แต่ให้ปฏิบัติตามที่เจ้าอาวาสมอบหมาย^{๙๒} คุณลักษณะและคุณธรรมของเจ้าอาวาสมีหลายประการ ดังนี้^{๙๓}

๑. อาวาสกัณฐกรรม ๕ คุณสมบัติของเจ้าอาวาส หมวดที่หนึ่งประเภทที่ควรยกย่อง ได้แก่
 - ๑) ถึงพร้อมด้วยมารยาทและวัตร
 - ๒) เป็นพหูสูตร ทรงความรู้
 - ๓) เป็นผู้ปฏิบัติขัดเกลา ชอบความสงบ ยินดีในกัลยาณธรรม
 - ๔) มีวาจางาม รู้จักพูด รู้จักเจรจาให้เป็นผลดี
 - ๕) มีปัญญาเฉลียวฉลาด
๒. ปิยธรรมของเจ้าอาวาส เป็นคุณสมบัติของเจ้าอาวาส ประเภทเป็นที่รักที่เคารพของพรหมจรรย์ คือ เพื่อนภิกษุสามเณรผู้ประพฤติพรหมจรรย์ร่วมกัน ได้แก่
 - ๑) มีศีล สำรวมในพระปาฏิโมกข์ ประพฤติเคร่งครัดในสิกขาบททั้งหลาย
 - ๒) เป็นพหูสูตร ทรงความรู้
 - ๓) มีวาจางาม รู้จักพูด รู้จักเจรจาให้เป็นผลดี
 - ๔) ได้คล่องแคล่วในฉานสี่ สำหรับอยู่เป็นสุขในปัจจุบัน
 - ๕) บรรลุเจโตวิมุตติ ปัญญาวิมุตติ สิ้นอาสวะแล้ว
๓. โสภณธรรมของเจ้าอาวาส ประเภททำวัดให้งาม ได้แก่
 - ๑) มีศีล สำรวมในพระปาฏิโมกข์ ประพฤติเคร่งครัดในสิกขาบททั้งหลาย
 - ๒) เป็นพหูสูตร ทรงความรู้
 - ๓) มีวาจางาม รู้จักพูด รู้จักเจรจาให้เป็นผลดี

^{๙๒}มานพ พลไพรินทร์, คู่มือการบริหารกิจการคณะสงฆ์, พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ หมวด ๓-๔ ว่าด้วยเรื่องวัดและว่าด้วยเรื่องเจ้าอาวาส ในมาตรา ๕-๑๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, พ.ศ. ๒๕๔๘), หน้า ๓๖๓-๓๖๕.

^{๙๓}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๑๖-๔๑๗.

๔) สามารถกล่าวธรรมมีกถาให้ผู้มาหาเห็นแจ่มชัด ยอมรับไปปฏิบัติ รั้งใจให้แก่วักล้า และเบิกบานใจ

- ๕) ได้คล่องแคล่วในฉานสี่ที่เป็นเครื่องอยู่สุขสบายในปัจจุบัน
๔. อุปการธรรมของเจ้าอาวาส ประเภทมีอุปการมากแก้วัด ได้แก่
 - ๑) มีศีล สำรวมในพระปาฏิโมกข์ ประพฤติเคร่งครัดในสิกขาบททั้งหลาย
 - ๒) เป็นพหูสูต ทรงความรู้
 - ๓) รู้จักปฏิสังขรณ์เสนาสนะและสิ่งของที่ชำรุดหักพัง
 - ๔) เมื่อมีสงฆ์หมู่ใหญ่จากต่างถิ่นต่างแคว้น ขวนขวายบอกชาวบ้านผู้ปรารถนาไว้ให้มาทำบุญ
 - ๕) ได้คล่องแคล่วฉานสี่ที่เป็นเครื่องอยู่สุขสบายในปัจจุบัน
๕. กรุณาธรรมของเจ้าอาวาส ประเภทอนุเคราะห์คฤหัสถ์ ซึ่งได้แก่
 ๑. ชักนำคฤหัสถ์ให้ถือปฏิบัติในอริศีล
 ๒. ยังคฤหัสถ์ให้ตั้งอยู่ในธรรมที่ศนะคือรู้เห็นเข้าใจธรรม
 ๓. เมื่อมีสงฆ์หมู่ใหญ่จากต่างถิ่นต่างแคว้น ขวนขวายบอกชาวบ้าน ผู้ปรารถนาไว้ให้มาทำบุญ
 ๔. เขาถวายโภชนะใดๆ จะเลวหรือดีก็ฉันด้วยตนเองไม่ยั้งศรัทธาไทยให้ตกไป

จะเห็นได้ว่าตำแหน่งของเจ้าอาวาสนั้นไม่เพียงแต่จะมีผลต่อกิจกรรมภายในวัดเท่านั้น ยังมีผลต่อชุมชนด้วย ดังนั้นคุณธรรมของเจ้าอาวาสจึงมีนอกเหนือไปจากที่กล่าวมาข้างต้นอีก เนื่องจากเจ้าอาวาสมักจะถูกเฟื่องเลี้ยงมากกว่าพระภิกษุสงฆ์ภายในวัด จึงต้องบริหารวัดด้วยความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อบุคคลอื่น ประกอบกิจการงานต่างๆ ตามความเหมาะสมของสภาพการณ์และบุคคล มีความรอบรู้ในสิ่งต่างๆ ทั้งในหลักธรรมคำสอนและเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเฉลียวฉลาด และสงเคราะห์คฤหัสถ์ที่มาขอความช่วยเหลือและออกไปอนุเคราะห์ภายนอกด้วย เป็นต้น และคุณธรรมที่สำคัญ คือมีความยุติธรรมและสำนึกถึงส่วนรวม เพื่อให้ความสัมพันธ์ที่มีต่อพระสงฆ์ภายในวัดและสังคมภายนอกเป็นไปด้วยความราบรื่น เป็นที่เคารพศรัทธาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะมีผลทำให้วัดกลายเป็นศูนย์กลางของชุมชนด้วย นอกจากนี้พระพุทธเจ้าได้มอบหมายให้พระสงฆ์ภายในวัดมีหน้าที่ในการช่วยบริหารวัดและภิกษุผู้ได้รับเลือกเป็นเจ้าหน้าที่นั้นจะต้องมีคุณธรรมห้า อันได้แก่^{๙๔}

๑. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความชอบพอ
๒. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความเกลียดชัง
๓. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความมมงาย

^{๙๔}ดูรายละเอียดใน สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, **วินัยมูข เล่ม ๓**, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๓-๗๒.

๔. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความกลัว

๕. เข้าใจการทำหน้าที่อย่างนั้นซึ่งมีหน้าที่ต่างๆ กัน

คุณธรรมสี่ข้อแรกเป็นคุณธรรมที่ภิกษุผู้ได้รับแต่งตั้งพึงมีทุกรูป ส่วนข้อห้านี้เป็นคุณธรรมเฉพาะ เพราะหน้าที่ที่ภิกษุผู้ได้รับแต่งตั้งแต่ละหน้าที่ย่อมไม่เหมือนกัน การจะให้ภิกษุผู้ได้รับเลือกทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือภิกษุรูปหนึ่งอาจได้รับเลือกทำหน้าที่หลายอย่างก็ได้แต่ต้องขอให้ภิกษุนั้นรับตกลงเสียก่อนแล้วจึงแต่งตั้งเพราะผู้ทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจและศรัทธาย่อมมีความสำนึกในหน้าที่ที่ตนมีอยู่ จึงมีความรับผิดชอบสูง เอาใจใส่ในการทำงาน และหน้าที่เหล่านี้ต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ ซึ่งชักจูงให้เกิดความไม่ซื่อสัตย์ได้โดยง่าย

ภิกษุเจ้าอาวาสหรือสมภาร ผู้บริหารวัด ผู้นำของภิกษุสงฆ์สามเณร และคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ในวัด จึงมีความสำคัญที่สุดต่อความเจริญรุ่งเรืองสันติสุขและความมั่นคงของวัด ที่จะเป็นผู้บริหารกิจกรรมของวัด การปกครองบังคับบัญชา การดูแล การแนะนำ ให้สำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพสูงจะต้องประกอบด้วย

๑. เป็นผู้ทรงศีลธรรม คือ เป็นผู้ได้รับการอบรมกาย อบรมศีล อบรมจิต และอบรมปัญญา ด้วยปริยัติศีลธรรม ปฏิบัติศีลธรรม คือการปฏิบัติสมณวิปัสสนากัมมัฏฐาน

๒. เป็นผู้มิจำการงานสะอาด คือ เป็นผู้ไม่มีความประพฤติปฏิบัตินอกกริตนอรอยของสมณะ

๓. เป็นผู้ฉลาดในอุบายแห่งทางเจริญและทางเสื่อม คือ เป็นผู้ฉลาดทั้งทางโลกและทางธรรม ดำเนินชีวิตตนไปในทางเจริญ ละเว้นทางเสื่อมด้วยปัญญาอันเห็นชอบ

๔. เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกล ในการสืบทอดการบริหาร การปกครอง คือ จะต้องระลึกอยู่เสมอว่า บัดนี้ เรากำลังแบกภาระ และจักต้องปลงภาระให้แก่ผู้อื่นต่อไปในกาลข้างหน้า จักต้องมีธรรมทายาท เป็นผู้สืบทอดกิจการบริหารและการปกครอง

๕. เป็นผู้มียุคลิกลของความเป็นผู้นำ คือ เป็นกัลยาณมิตรผู้ถึงพร้อมด้วยศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา เป็นผู้รอบรู้ทั้งคดีโลกและคดีธรรม ด้วยศีลธรรม ๓ และแนะนำสั่งสอน อบรมหมู่คณะให้ศึกษาและปฏิบัติพระสัทธรรมที่สมเด็จพระผู้มีพระภาคเจ้าได้ตรัสไว้ดีแล้ว

๓. หลักการที่สำคัญของการสั่งการ หรือการชี้แนะ

การชี้แนะ การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก เป็นหลักการจัดการที่เจ้าอาวาสปกครองวัดต้องดำเนินการจุดมุ่งหมายของการชี้แนะ การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก ๒ ประการ คือ

๑. วัตถุประสงค์ในส่วนขององค์การ ย่อมเป็นที่ทราบดีว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ทุกองค์การก็คือ ความเติบโต ความอยู่รอด และมีกำไร เพราะฉะนั้นผู้บริหารองค์การจึงต้องมุ่งกำกับให้พนักงานในองค์การทุ่มเทการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

๒. วัตถุประสงค์ในส่วนของคุณบุคคล เป็นที่ยอมรับว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญทางการผลิต และมนุษย์ก็ยังเป็นมนุษย์ที่มีคุณสมบัติที่ผันแปรได้ ทั้งนี้เพราะความสามารถขึ้นอยู่กับสติปัญญา ความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลจึงมีความหลากหลาย มีความแตกต่างกัน เช่น บางคนทำงานเพื่อเงิน บางคนทำงานเพื่อชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น

ดังนั้น เจ้าอาวาสวัดจะต้องตระหนักในวัตถุประสงค์ทั้ง ๒ ส่วน ไม่ว่าจะเป็วัตถุประสงค์ขององค์การหรือวัตถุประสงค์ของคุณบุคคลให้ไปด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ และผลสำเร็จของคุณบุคคลในองค์การไปพร้อมๆ กัน

๔. การบริหารงานธุรการของวัด

การบริหารงานธุรการ หมายถึง การให้บริการหน่วยงานต่างๆ ของสำนักงานให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ การบริหารงานธุรการ ถือว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะงานธุรการเป็นงานที่คอยให้บริการแก่หน่วยงานอื่นๆ ของสำนักงาน ถ้าหากว่าเจ้าหน้าที่ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารธุรการแล้ว ก็จะทำให้การบริการแก่หน่วยงานต่างๆ ของสำนักงานในองค์การนั้นๆ มีอุปสรรคและไม่สะดวกแก่การดำเนินงาน นั่นก็หมายความว่า การบริหารงานของผู้บริหารไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร งานธุรการ ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติทั้งนี้เป็นงานภายในและงานติดต่อกับบุคคลหรือภายนอก เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการไปเป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้งานธุรการในวัดจึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ไร้อุปสรรค ทำให้ปฏิบัติงานได้คล่องตัว และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของงานธุรการในวัด

๑. งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวัด ซึ่งมีงานที่ประกอบด้วยการจัดการวัดที่เกี่ยวกับงานทะเบียนต่าง ๆ และการจัดการแฟ้มเอกสาร

๒. งานที่เกี่ยวข้องกับกิจการของพระภิกษุสามเณร ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวกับ กฎระเบียบวินัยต่างๆ ของวัด

๓. งานเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ การรวบรวมจัดทำหลักฐานต่างๆ เกี่ยวกับพระภิกษุสามเณร ศิษย์วัด และพนักงานสำนักงานของวัด

๔. งานเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของวัด

๕. งานเกี่ยวกับธุรการทั่วไป เช่น งานสารบรรณ งานงบประมาณ การเงิน บัญชี พัสดุ และทรัพย์สินต่างๆ ของวัด

๖. งานเกี่ยวกับกองทุนต่างๆ ของวัด เช่น กองทุนของมูลนิธิ กองทุนการศึกษาพระปริยัติธรรม กองทุนช่วยเหลือเด็กยากจน เป็นต้น

๗. งานเกี่ยวกับการบำรุงรักษาประสิทธิผลของวัด ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสาร การจัดรวบรวมเอกสาร

๕. การบริหารการเงิน การบัญชีของวัด

การบัญชี หมายถึง ความรู้ที่ว่าด้วยการจัดบันทึกรายการต่างๆ เพื่อให้ทราบผลของกิจการ และทราบถึงฐานะของกิจการได้โดยสะดวก หรือวิชาที่ว่าด้วยการทำสถิติตนเอง เพราะสถิติก็คือ หลักฐานที่รวบรวมเอาไว้เป็นตัวเลขสำหรับเปรียบเทียบกัน วิชาการบัญชีก็ต้องรวบรวมรายการต่างๆ และตัวเลขเอาไว้ทั้งรายรับ-รายจ่ายเงิน ตลอดจนพัสดุสิ่งของต่างๆ ด้วย ซึ่ง “กิจการ” ในที่นี้หมายถึง “กิจการของวัด” นั่นเอง การจัดทำบัญชีของวัดเป็นการแสดงถึงรายการรับ รายการจ่าย และยอดเงินคงเหลือ โดยรายได้หลักของวัดจะได้รับการรับบริจาคจากพุทธศาสนิกชนโดยทั่วไป และงบประมาณสนับสนุนจากส่วนงานราชการ เป็นต้น

การรับบริจาคเงินวัดควรแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. การรับบริจาคจากผู้รับบริจาค การเปิดนับเงินจากผู้บริจาคของวัดนั้นควรแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ผู้บริจาครายวัน และผู้บริจาครายเดือน ซึ่งการเปิดนับผู้บริจาค่นั้นมีหลักการดังนี้คือต้องมีคณะกรรมการในการเปิดผู้ตั้งตั้งแต่ ๕ คนขึ้นไป นับเงินบริจาคในแต่ละประเภท แยกบันทึกลงในสมุด หลังจากนั้นเสร็จให้ลงชื่อรับทราบทุกคน แล้วนำเงินที่นับได้นำเงินฝากเข้าบัญชีตามวัตถุประสงค์

๒. การรับบริจาคตามวัตถุประสงค์ การรับบริจาคตามวัตถุประสงค์นั้น คือการที่ผู้บริจาคมีความประสงค์เฉพาะเจาะจงที่จะร่วมในการสมทบทุนก่อสร้างเสนาสนะอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้มีหลักการในการรับบริจาคเงินส่วนนี้ คือ ผู้บริจาคแจ้งความประสงค์ในการบริจาค ผู้รับบริจาคออกใบอนุโมทนาบัตรให้ผู้บริจาคทุกครั้ง จัดส่งเงินที่ได้รับบริจาคแก่เจ้าหน้าที่ศาสนการฝ่ายการเงิน

งานการเงินบัญชี เป็นงานที่สำคัญมากของแต่ละองค์การ หรือหน่วยงานแม้แต่ทางวัดเองก็ตาม มีวัดจำนวนไม่น้อยที่มีปัญหาเรื่องเงินตอนที่เข้ามาทำงานที่วัดนั้น ทางวัดจะต้องจัดการเงินบัญชีไว้เรียบร้อยแล้วเพียงแต่มาสานต่อและปรับปรุงบางส่วนเท่านั้นโดยท่านเจ้าอาวาสได้ตระหนักดีถึงเรื่องนี้ ท่านจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับเงินของวัด โดยจะมอบหมายให้แก่ไวยาวัจกรและเจ้าหน้าที่การเงิน-บัญชี เป็นผู้ดูแลแทน แต่ทุกเดือนจะต้องสรุปรายรับรายจ่ายเสนอต่อท่าน ซึ่งในการเปิดนับผู้บริจาคของวัดจะต้องมีคณะกรรมการ และพระภิกษุสามเณร เจ้าหน้าที่ได้รับแต่งตั้งจากเจ้าอาวาส เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ในระบบการบริหารงานการเงินบัญชีของวัดด้วยเสมอ ซึ่งทางวัดควรมีเจ้าหน้าที่ในการดำเนินเรื่องฝาก-ถอนกับธนาคาร และมีคณะกรรมการที่มีอำนาจในการถอนเงินในแต่ละบัญชี

๖. การบริหารศาสนสมบัติของวัด

ศาสนสมบัติ คือ ทรัพย์สินส่วนรวมของพระศาสนา พุทธศาสนิกชน ทั้งบรรพชิต และคฤหัสถ์มีส่วนเป็นเจ้าของ รวมความก็คือศาสนสมบัติของวัด เป็นศาสนสมบัติของสังคมส่วนรวมของ

พุทธศาสนิกชนที่ร่วมกันอาศัยใช้ประโยชน์ และพอแยกทรัพย์สินของวัดออกได้เป็นประเภทดังนี้ ประเภทที่ดิน สำหรับเป็นที่ตั้งวัด ที่ธรณีสงฆ์ใช้เป็นที่สาธารณประโยชน์อื่นๆ ประเภทอาคารเป็นที่อยู่อาศัยของพระสงฆ์เป็นที่ประกอบศาสนกิจและจัดหาประโยชน์ ประเภทเงินทอง สำหรับใช้เป็นทุน และใช้จ่าย ประเภททรัพย์สิน ศาสนวัตถุและสิ่งใช้สอยต่างๆ วัดควรกำหนดวิธีการปฏิบัติ การจัดการศาสนสมบัติของวัดตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) อาศัยอำนาจตามความแห่งมาตรา ๖ และมาตรา ๔๐ แห่งพระราชบัญญัตินี้ เพื่อให้การจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ในฐานะที่วัดทุกวัดเป็นนิติบุคคล วัดมีสิทธิรับและครอบครองทรัพย์สินได้ตั้งบุคคลธรรมดา แต่จะต้องอาศัยเจ้าอาวาสเป็นผู้แทนในการรับและการอื่น เจ้าอาวาสมีฐานะเป็นตัวแทน มิใช่เป็นเจ้าของทรัพย์สินของวัด ดังนั้นการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัด จึงเป็นหน้าที่ของเจ้าอาวาสในฐานะเป็นตัวแทนนิติบุคคลคือตัวแทนของวัด และต้องดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) และตามระเบียบคำสั่งของทางการคณะสงฆ์ในฐานะผู้บังคับบัญชา เจ้าอาวาส นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงศรัทธาของพุทธศาสนิกชนผู้บริจาคทรัพย์สินให้แก่วัดนั้นๆ ด้วย

การรับ-เบิกจ่ายเงินและการเก็บรักษาเงินศาสนสมบัติของวัด

การรับเงินผลประโยชน์ศาสนสมบัติไม่ว่ากรณีใดๆ จะต้องออกไปเสร็จรับเงินแสดงการรับทุกครั้ง แล้วจึงนำยอดเงินตามใบเสร็จไว้ในบัญชีรับอีกครั้งหนึ่ง แม้ว่าจะรับดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารเข้าบัญชีรับ ก็ปฏิบัติเช่นเดียวกัน สำหรับการรับเงินการกุศลควรออกอนุโมทนาบัตรแล้วลงบัญชีรับและอ้างเลขที่อนุโมทนาบัตรในบัญชีรับอีกครั้งหนึ่ง

การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่ายเงินนั้นเจ้าอาวาสได้มอบให้ไวยาวัจกรหรือเจ้าหน้าที่ศาสนการฝ่ายการเงินของวัด จัดทำบัญชีรับจ่ายประจำเดือน แล้วให้รวบรวมยอดรับจ่ายหักยอดคงเหลือและยอดยกไปเดือนต่อไป แล้วนำเสนอเจ้าอาวาสและคณะกรรมการตรวจสอบเป็นรายเดือนและควรได้มีการตรวจสอบทุกๆ เดือน

๗. การบริหารงานกิจกรรมของวัด

การบริหารกิจกรรมของวัดย่อมประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน การวางแผนและการบริหารโครงการ การแบ่งงาน และการมอบหมายหน้าที่การงาน การจัดการ ตามแผนงาน รวมทั้งการตรวจงาน การติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ได้มีหรือที่กำหนดไว้ให้ได้ผลดี

การบริหารกิจกรรมวัดควรจัดให้มีกิจกรรมที่สำคัญ เพื่อยังประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกวัด ให้สำเร็จตามกำลังสติปัญญา ความสามารถ และกำลังทรัพยากรอันได้แก่ กำลังเงินที่จะได้รับความอุดหนุน ทำบุญหรือบริจาคให้ จากสาธุชน และกำลังบุคคลากร

โดยการกำหนด วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงาน ทั้งระยะเวลาสั้นๆ และระยะเวลายาว คือเป็นประจำ และต่อเนื่อง ตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน

กิจกรรมที่วัดควรจะทำเพื่อประโยชน์ตนประโยชน์ท่านตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน หรือพิจารณาจัดดำเนินการตามความเหมาะสมแก่กำลังของแต่ละวัดซึ่งได้มีการจัดลำดับความสำคัญของการบริหารกิจกรรมของวัด ไว้ดังต่อไปนี้

๑. กิจกรรมหลัก คือ
 - ๑.๑. กิจกรรมการศึกษาภาคปริยัติ ทั้งแผนกนักธรรมและบาลี
 - ๑.๒. กิจกรรมการอบรมภาคปฏิบัติ คือ สมณวิปัสสนากัมมัฏฐาน
๒. กิจกรรมรอง คือ
 - ๒.๑. งานสาธารณูปการ
 - ๒.๒. งานเผยแผ่
 - ๒.๓. งานการศึกษาสงเคราะห์
 - ๒.๔. งานบำเพ็ญสาธารณประโยชน์
๓. กิจกรรมเสริม
 - ๓.๑. กิจกรรมที่ทางวัดจัดขึ้นเอง
 - ๓.๒. กิจกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ

๘. การบริหารงานอาคารสถานที่

อาคารสถานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งอีกส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหาร ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหาร ถึงแม้ว่าจะไม่มีอาคารที่ทันสมัยก็สามารถที่จะดำเนินการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยใช้ความสามารถดัดแปลงอาคารที่มีอยู่ให้ทันสมัย และใช้ประโยชน์ของอาคารที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นที่จะต้องของบประมาณมากๆ เพื่อสร้างอาคารใหม่ที่ทันสมัย แต่ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่ ใช้อาคารให้เหมาะสม สะดวกสบาย สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดทั้งผู้มาติดต่อให้ได้รับความสะดวกสบายตามควร

ฉะนั้นการควบคุมดูแลรักษาอาคารสถานที่จึงหมายถึงการควบคุมดูแลหรือการบำรุงรักษาสำนักงานในตัวอาคาร สนามและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ที่มีอยู่ในบริเวณให้พร้อมที่จะใช้ประโยชน์ได้ทันทีเมื่อต้องการและสะดวกปลอดภัย

๙. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยทรัพยากรประกอบต่างๆ หลายประการ อาทิ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินทุน กระบวนการจัดการ รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศอื่นๆ เป็นต้น ว่าทรัพยากรสำคัญอันจะส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์การเจริญรุดหน้าตามเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหารที่มี

ประสิทธิภาพขององค์การนั่นเอง ด้วยผู้บริหารเป็นจักรกลผู้ดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ของการบริหารให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามกระบวนการบริหารโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การประสานงานและการควบคุมงาน อันเป็นกระบวนการที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหาร^{๙๕}

การบริหารวัดก็เช่นกัน เจ้าอาวาสเป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบบุคลากรในวัดทั้งหมด ด้วยเป็นผู้ใช้และจัดหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตามความต้องการของลักษณะงานที่จัดไว้ กล่าวคือ หาคคนที่เหมาะสมกับงานโดยการใช้ระบบควบคุมและการรายงานเป็นเครื่องมือ ตามหลักการ ๓ ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพและหลักประสิทธิผล เพื่อเสริมสร้างให้การบริหารบุคลากร ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

การบริหารงานบุคคล คือ การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การของวัด ตั้งแต่การสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดจนการบำรุงรักษาส่งเสริม และพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ ด้วยเหตุนี้กระบวนการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการวัด เป็นการบริหารจัดการโดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ โดยผู้บริหารวัดหรือผู้นำที่สามารถประสานงานกับทุกฝ่าย ได้ดีตามหน้าที่แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นหลักสำคัญซึ่งประกอบด้วยการจัดการ ๖ ด้าน ในการดำเนินงานตามกรอบหน้าที่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้แนะ และการควบคุมดูแล รวมถึงการประเมินผล เพื่อการพัฒนาตน พัฒนาผู้ร่วมงานคือหมู่พระภิกษุสงฆ์ และการพัฒนากิจการของวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

แนวทางการบริหารจัดการวัด จากแนวคิดของนักวิชาการศาสนาที่ได้ศึกษาผ่านมาข้างต้น โดยการนำหลักพุทธธรรมมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการวัดหลักสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยการจัดการ ๖ ด้าน นั้น สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การต่างๆ ได้ดีเพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหาร สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๑๐

^{๙๕}พรณี ประเสริฐวงศ์, ศ.พิเศษ, การบริหารสำนักงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕.

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปแนวทางการบริหารจัดการวัด

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธรรมจิตโต) (๒๕๕๔, หน้า ๔-๒๓)	กรอบหน้าที่ของนักบริหาร ๕ ประการ POSDC P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเชิงพุทธ (Buddha's Planning) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การเชิงพุทธ (Buddha's Organizing) S คือ Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ (Buddha's Staffing) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเชิงพุทธ (Buddha's Directing) และ C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเชิงพุทธ (Buddha's Controlling)
พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล) (๒๕๕๑, หน้า ๓๓-๒๘๓)	หลักการครองตน คือ การสำรวมระวังรักษาตนให้ดำรงอยู่แต่ในคุณความดี เพื่อให้การดำเนินชีวิตของตนไปในทางที่ดีที่ชอบ ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ ตามพระธรรมวินัย หลักการครองคน คือ การบริหารหมู่คณะ ที่มีที่อยู่หรือพำนักอยู่ในวัด การปกครองดูแลหมู่คณะ หลักธรรมประจำใจที่จะผูกใจผู้อื่นให้สมัครรักใคร่นับถือกันสนิทสนมกลมเกลียวกัน หลักการครองงาน คือ การบริหารกิจกรรมของวัด โดยเฉพาะกิจกรรมตามหลักการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ประการ ด้วยหลักธรรมคำสั่งสอนของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ซึ่งได้มีผู้ศึกษาไว้มากมาย ดังนี้

๑) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

ว่าที่ร้อยตรี ชัยยุทธ ชินอกุล ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดน” ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี มีพรรษาตั้งแต่ ๕ พรรษาลงมาส่วนใหญ่มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม วุฒิทางธรรมส่วนใหญ่มีความรู้ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่วัดมีพระภิกษุสามเณรจำพรรษารวมทั้งผู้ตอบทั้งสิ้น ๕-๖ รูป ผู้ตอบส่วนใหญ่มาจากจังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่วัดมี

ระยะห่างจากตัวอำเภอ ๗-๘ กิโลเมตร ทางด้านการสรรหาผู้ตอบคิดว่ามีปัญหา กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นประการแรก ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่าเกิดจากความต้องการขององค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ในการทำงาน และมีความต้องการหลักสูตรการเพิ่มขีดความสามารถพิเศษ ต่อมาด้านการดำเนินการฝึกอบรม ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมาในรอบ ๒ ปี เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ผู้ตอบต้องการให้จัดการฝึกอบรมช่วงเช้า ครั้งละ ๑-๒ วัน โดยจัดที่วัด สุดท้ายด้านการประเมินและติดตามผล ส่วนใหญ่คิดว่าการฝึกอบรมเหมือนกับการให้รางวัล ที่ผ่านมาเคยได้รับการติดตามผล และควรมีเงื่อนไขสนับสนุนการอบรม ในการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าในกลุ่มนักเผยแผ่ได้ทำการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอยู่บ้างแต่ผู้บริหารภาครัฐยังไม่ได้ใช้ในการกำหนดนโยบายและวางวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ในขั้นตอนนี้ผู้ตอบสนใจหลักสูตรพระธรรมทูต ผู้วิจัยจึงสร้างหลักสูตร ๑๘ ชั่วโมงครึ่งขึ้น โดยเน้นทางทฤษฎีการจัดการ การสร้างทีมงาน จิตวิทยาการบริหาร และปฏิบัติการทางภาษา ผู้วิจัยใช้เวลาวันละ ๖ ชั่วโมง รวม ๓ วัน จัดหลักสูตรโดยเน้นการบรรยายและการสัมมนา กลุ่ม โดยมีขั้นตอน คือ ก่อนการฝึกอบรม ขณะที่ฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม สำหรับการประเมินผลหลักสูตรนั้น ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้คะแนนความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้คะแนนความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความรู้ของวิทยากรในระดับมากที่สุด ส่วนผลคะแนนพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ๑๐๐ คะแนนเต็ม ถึงร้อยละ ๔๕ ของผู้เข้ารับการทดสอบ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าทุกขั้นตอนตั้งแต่การสรรหาและการฝึกอบรมต้องบูรณาการยุทธศาสตร์หลักเข้ากับยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ แล้วมองเป็นระบบ โดยหาผู้รับผิดชอบบูรณาการงานในระดับภูมิภาค อาจจัดตั้ง “ศูนย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ดูแลทั้งระบบ” ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมต้องทำงานร่วมกับนักวิชาการเฉพาะ เนื่องจากต้องใช้ความรู้และประสบการณ์มาก การประเมินผลควรทำลักษณะ ๓๖๐ องศา ในหลักสูตรที่จัดตามความต้องการผู้เรียนตั้งแต่แรก^{๙๖}

วีรชัย อนันต์เรียม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย” ผลการวิจัยพบว่า

ประเด็นปัญหาของของเยาวชน คือ ปัญหาทางร่างกายของเยาวชน ปัญหาทางด้านอารมณ์และจิต ปัญหาครอบครัว ปัญหาเพื่อนและบุคคลใกล้ชิด ปัญหาด้านแรงบันดาลใจและ

^{๙๖} ชัยยุทธ ชีโนกุล, “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดน, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

เป้าหมายในชีวิต ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมๆ ปัญหาประวัติการทำผิด ปัญหาภูมิหลังและโอกาสของการศึกษา ปัญหาด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบน และปัญหาด้านระบบการศึกษาของชาติ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระทำผิดของเยาวชนมีปัจจัย ๔ ด้าน คือ ปัจจัยด้านสังคม เช่น สภาพสังคม เพื่อนของเยาวชน ชุมชนที่อยู่อาศัย การเข้าถึงสิ่งผิดกฎหมายและอบายมุขได้ง่าย ฯลฯ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น ความต้องการเงินปัจจัย ๔ ค่าครองชีพสูง การขาดโอกาสในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยด้านครอบครัว เช่น ลักษณะการเลี้ยงลูก ลักษณะครอบครัว ลักษณะพ่อแม่ เป็นต้น และปัจจัยด้านตัวเยาวชนเอง เช่น ลักษณะของพันธุกรรม วุฒิภาวะที่ยังไม่พัฒนา ปัญหาการเจ็บป่วยของเยาวชน เป็นต้น โดยปัจจัยทั้ง ๔ ด้านนี้ส่งผลต่อเยาวชนแตกต่างกันไป

วิธีการนำหลักธรรมมาใช้กับเยาวชนทำได้ใน ๒ มิติ คือ การประยุกต์วิธีการสอนหลักธรรม เช่นการเปิดใจเยาวชน กิจกรรมนอกหลักสูตร การเข้าค่ายต่างๆ เป็นต้น และการขัดเกลาจิตใจ เช่น การทำให้เยาวชนมีโอกาสเข้าใกล้ศาสนา การสร้างสำนึกที่ดีให้กับเยาวชน เป็นต้น

กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมของเยาวชนโดยใช้หลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับเยาวชน ได้แก่ หลักเบญจศีล อริยสัจ ๔ มรรค พรหมวิหาร ๔ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ค้นพบแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาเยาวชน ๔ แผน คือ แผนกลยุทธ์ด้านการอยู่ร่วมกับเพื่อนๆ และบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างสงบสุข แผนกลยุทธ์ด้านการสร้างเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรมของเยาวชนและค่านิยมที่ถูกต้อง แผนกลยุทธ์ด้านการการปฏิบัติตนให้อยู่ในศีลธรรมและกฎกติกาของสังคม และแผนกลยุทธ์ด้านการสั่งสอนให้มีแนวคิดในการดำเนินชีวิตที่ดี

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ใน ๓ แนวทาง คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้แก่ การปรับ แก้กฎหมาย การทำแผนพัฒนาแห่งชาติ การวางแผนระยะยาว เป็นต้น ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การกำหนดให้เยาวชนไปวัด การบรรพชาสามเณร การเข้าค่ายคุณธรรม เป็นต้น และข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยต่อ ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมกับเยาวชนเพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้กับประเทศ กลยุทธ์การฝึกเยาวชนให้มีโอกาสทำความดีทุกวันเพื่อเป็นรากฐานชีวิตที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจให้เยาวชนสามารถดำเนินชีวิตอย่างมีทิศทางและเป้าหมาย การสร้างสรรคกิจกรรมทางศาสนาเพื่อสนับสนุนการเข้าค่ายคุณธรรมของเยาวชน เป็นต้น^{๙๗}

^{๙๗} วีระชัย อนันต์เจียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

สุขุมาลัย ประสมศักดิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. การบูรณาการกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมกับแนวคิดทฤษฎีเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อโดยตรงและให้ความสำคัญในฐานะที่มีบทบาทหลักในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามนโยบายของรัฐบาล และตามกฎหมายที่ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐ นอกจากนี้ ควรให้องค์กรสงฆ์ องค์กรด้านสตรี และประชาชนทั่วไปได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้วย ทั้งนี้โดยการนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมทั้ง ๗ ประการ มาใช้ในการกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่ประชาชนและองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป

๒. สภาพปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า สามารถจำแนกได้ทั้งหมดออกเป็น ๔ กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ๒) นโยบายภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่สามารถควบคุมและไม่สามารถรักษามาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมได้ ๓) ประชาชนขาดองค์ความรู้และไม่มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง และ ๔) เครือข่ายของสมาคมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้านไม่สามารถจะบูรณาการการทำงานในเชิงเครือข่ายได้

๓. แนวทางการส่งเสริมกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน พบว่า การวางแผนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ในเครือข่ายภาคประชาชน โดยมีองค์กรที่รับผิดชอบต่อส่วนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อมมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรด้วยว่าแต่ละแห่งมีภาระหน้าที่อะไรบ้าง ในการติดตามตรวจสอบประเมินผลนั้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เจ้าหน้าที่จากกรมควบคุมมลพิษ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความจริงจัง ไม่ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ มีความเข้มงวดในการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบประเมินผลจะต้องให้ประชาชนเห็นด้วย มีความพอใจ และตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะรูปแบบวิธีการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนการทบทวนและปรับปรุงพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม ต้องเริ่มจากความชัดเจนของนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ไปสู่การบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการสนับสนุนงบประมาณให้การสร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคประชาชนที่จะสร้างองค์ความรู้และการสร้างจิตสำนึกด้าน

สิ่งแวดล้อมให้นักเรียน เด็ก เยาวชน และ นักศึกษา รวมทั้งเครือข่ายภาคประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่ของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินตามแผนงานที่วางไว้

ข้อเสนอแนะคือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักการบริหารนิยธรรมทั้ง ๗ ประการไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่และวิถีชีวิตของประชาชนในรูปของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายพระสงฆ์และเครือข่ายสตรีให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้สิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพเหมาะแก่การดำรงชีวิตอย่างยั่งยืนสืบไป^{๙๘}

ชาบดี แยมสุนทร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

๑. คุณลักษณะความผูกพันต่อองค์กรของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย ๓ ลักษณะคือ

๑) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างงาน ลักษณะงาน ให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เพื่อให้งานมีคุณภาพอยู่เสมอ

๒) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่องไวเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุด มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

๓) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคลากรมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

๒. รูปแบบการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย ๓ รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ ๑ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ได้แก่ การพัฒนาลักษณะงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในงานการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ

รูปแบบที่ ๒ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร ได้แก่ การจัดสรรค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรม เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส เงินรางวัล การจัดสรรสวัสดิการและคุณภาพชีวิตให้เหมาะสม

^{๙๘}สุขุมาลัย ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

รูปแบบที่ ๓ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ได้แก่ การมอบหมายให้บุคลากรทำงานที่มีความสำคัญและมีความหมายกับองค์กร การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะงาน

๓. กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหกรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเรียกว่า Eow3'S model ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน (Eows'S) ได้แก่ (ทาน) องค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างลักษณะงานอยู่เป็นประจำ การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ เพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติ (ปิยวาจา) มีการจัดระบบสื่อสารการประชาสัมพันธ์ อย่างทั่วถึงถูกต้องและชัดเจน (อรรถจริยา) มีการจัดโครงการส่งเสริมระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ การสร้างมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพองค์กร (สมานัตตตา) การบริหารจัดการลักษณะงานและองค์กรอย่างชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ และการยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๒ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร (Eo2'S) ได้แก่ (ทาน) องค์กรควรมีนโยบายการให้ความรู้ การสอนงาน (ปิยวาจา) การมีระบบการสื่อสาร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้องและชัดเจน (อรรถจริยา) การจัดให้มีการพิจารณา ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการอย่างเหมาะสม รวมถึงการให้คุณภาพชีวิตที่ดี (สมานัตตตา) ให้ความเป็นกลาง มีภาวะผู้นำของหัวหน้างานและผู้บริหารที่น่าเคารพ

กลยุทธ์ที่ ๓ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน (Ew3'S) ได้แก่ (ทาน) การจัดให้มีโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานเพื่อสร้างความชำนาญ (ปิยวาจา) มีระบบการสื่อสารการประชาสัมพันธ์ลักษณะงานที่ดีและเหมาะสม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (อรรถจริยา) การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคล ความรู้ ความสามารถ (สมานัตตตา) การช่วยสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอยู่เป็นประจำ รวมถึงการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพมีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง

๔. ข้อเสนอแนะ องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร และ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และหลักธรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารควรที่จะนำองค์ประกอบดังกล่าว

มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผน กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กรต่อไป^{๙๙}

เอกชัย ไชยดา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทางพระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”

ผลการวิจัย พบว่า การนำเอาแนวคิดกลยุทธ์ทางการตลาด มาใช้กับสถาบันทางพระพุทธศาสนาอย่างมากมาย การพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตศึกษาของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีเป้าหมายในการผลิตมหาบัณฑิตและดุขฎีบัณฑิตให้มีความรู้และความสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้ศึกษาไปทำประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม ประเทศชาติและสันติภาพของโลก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ใช้โซเชียลมีเดีย () เช่น อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น เป็นช่องทางหลักในการสรรหานักศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ หลักสูตรที่กำลังศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนที่ใช้ในการศึกษา มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปัจจัยต่อไปนี้เป็นคือ สภาพการจัดการศึกษา ช่องทางการสรรหานิสิต ความต้องการของนิสิต นโยบายการจัดการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ความเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกสถานศึกษา วิธีการทางการตลาดยุคใหม่ และวิธีการทางการตลาดแนวพุทธ ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย และพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย ให้ตรงกับความต้องการของคนในสังคมปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย ด้วยวิธีการต่างๆ ควรมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้มากขึ้น^{๑๐๐}

พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมฺมิโก) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี”

๑. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา มีกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์

^{๙๙}ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๐๐}เอกชัย ไชยดา, “การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทางพระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละงาน การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยการจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ด้านต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกันซึ่งจัดทำขึ้นจากวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กรเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์จุดมุ่งหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร นโยบายต่างๆ ที่สำคัญ แผนงานหลักและแผนงานอื่นๆ ที่จะนำมาปฏิบัติ มาบูรณาการเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับหลักการบริหารขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. สภาพกลยุทธ์การทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี ที่เป็นอยู่นั้น คณะสงฆ์ได้นำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ตลอดจนถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ คณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี เพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคล คือ พระสังฆาธิการ ผู้เป็นศาสนทายาทสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต นอกจากนั้น ปัญหาอุปสรรคการจัดการที่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบุรี มีสาเหตุสำคัญมาจากวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่เหมาะสม กระบวนการจัดการภายในคณะสงฆ์ไม่ชัดเจน เช่น การวางแผน (planning) การสรรหา (recruiting) การพัฒนา (development) และการธำรงรักษา (Maintaining) เป็นต้น

๓. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี คือ การใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่าเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีค่าให้คณะสงฆ์รู้จักคุณค่าของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปประพฤติดำเนินชีวิตประจำวันเป็นกลยุทธ์การวางแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบที่มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คณะสงฆ์ เพื่อเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลารวมทั้งพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายยังสามารถประเมินกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและความต้องการ ในอนาคต พร้อมวิธีการเพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตการพยากรณ์ความต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ว่างในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องให้มี ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้วยจึงนำเสนอกลยุทธ์ดังนี้

๓.๑ กลยุทธ์ด้านการวางแผน มีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมมีภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งและลำดับความสำคัญมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ทรัพยากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และ

ประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อให้องค์การสัมฤทธิ์ผล

๓.๒ กลยุทธ์ด้านการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือรับตำแหน่งในหน้าที่ต่างๆ มีสรรหาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน การกำหนดการสรรหา ทรัพยากรมนุษย์โดยให้ยึดหลักพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมือง เพื่อจะได้นำไปสู่ขั้นตอนที่มีคุณภาพ

๓.๓ กลยุทธ์ด้านการพัฒนา มีความเชื่อมั่นว่าจะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ และอุปนิสัยเพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนา ทักษะด้วยตัวเอง รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป

๓.๔ กลยุทธ์ด้านการธำรงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคณะสงฆ์ จะทำให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความนับถือ การร่วมมือร่วมใจ ความจงรักภักดี และความสำเร็จในงานของคณะ สงฆ์ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์^{๑๐๑}

สรุปได้ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ โดย ยุทธศาสตร์ต่างๆ เกิดจากการประเมินผลทั้งภายในและภายนอกองค์การ แล้วรวบรวมหรือกำหนด เป็นยุทธศาสตร์ขึ้น โดยในหนึ่งยุทธศาสตร์นั้นสามารถกำหนดกลยุทธ์ และยุทธวิธีได้หลายวิธี เพื่อช่วย ให้องค์การสามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้ประสบผลสำเร็จ

๒) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปกครองคณะสงฆ์ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติณฺธโร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑” ผลการวิจัยพบว่า

๑) การปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบัน มีการพัฒนาการด้านเทคโนโลยี ซึ่งบูรณาการด้วย หลักพุทธธรรมนำการปกครองไปพร้อมกับความเจริญและมีกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ มาเกื้อกูลพระธรรมวินัย โดยเฉพาะการปกครองคณะสงฆ์มีรูปแบบที่แตกต่างไปจาก สมัยก่อนมาก คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ ซึ่งมีรูปแบบที่ปฏิบัติชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น รูปแบบแนวคิดและวิธีการในการปกครองคณะสงฆ์ เชื่อว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการให้องค์กร

^{๑๐๑}พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมฺมิโก), “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัด เพชรบุรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

คณะสงฆ์มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ฉะนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้นำในการปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันนี้ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยจริยวัตรข้อปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และประชาชนในชุมชนและสังคมไทย

๒) หลักเกณฑ์การปกครองคณะสงฆ์ มีการปกครองตามลำดับชั้นการปกครอง โดยเจ้าคณะชั้นปกครองจะดูแลปกครองผู้อยู่ในเขตปกครองนั้นๆ โดยปกครองตามลำดับชั้นไปตามลำดับ เมื่อเจ้าคณะชั้นปกครองดูแลปกครองพื้นที่ในเขตปกครองที่ตนรับผิดชอบด้วยดี เช่น เจ้าคณะภาคดูแลปกครองในภาคที่ตนปกครอง เจ้าอาวาสดูแลปกครองภายในวัดที่ต้องเป็นเจ้าอาวาส หรือพระอุปัชฌาย์ดูแลสหวิหการิกที่ตนให้การอุปสมบท กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ในปัจจุบัน มีระเบียบที่ว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ภาคที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการปกครองในเขตพื้นที่(ภาค) อย่างครอบคลุมและเหมาะสม มีการกระจายอำนาจไปยังเขตการปกครองในแต่ละจังหวัด อย่างชัดเจน การปกครองควรเป็นไปตามจารีตอันดีงามที่บูรพาจารย์เคยประพฤติปฏิบัติอันไม่ขัดแย้งต่อพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมือง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักพุทธธรรม เอื้อเพื่อต่อพระธรรมวินัย จึงอาศัยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติมหาเถรสมาคม เป็นแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด ราชการ และที่สำคัญคือสามารถนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการจัดการปกครองคณะสงฆ์ มีการปฏิบัติตามระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ได้ยึดเอาพระธรรมวินัยเป็นหลัก มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เป็นกฎหมายส่งเสริมให้การปฏิบัติตามพระธรรมวินัยมีความศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น การปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการทุกระดับ จึงเป็นไปโดยถูกต้องตามหลักนิติธรรม ยึดเอาความถูกต้อง โดยอาศัยความรู้ความฉลาดและความสามารถเป็นเครื่องมือในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑

๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์สำหรับการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ โดยกลยุทธ์ในการปกครองผู้ปกครองต้องมีความรู้ความสามารถสูง มีการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีการสื่อสารและการคมนาคมเดินทางไปมาสะดวก สามารถติดต่อ สื่อสารได้อย่างรวดเร็ว การปกครองคณะสงฆ์ให้ยึดพระธรรมวินัยเป็นหลัก โดยเน้นบริหารจัดการเชิงพุทธ มุ่งการสร้างควมสามัคคี โดยบริหารแบบพ่อปกครองลูก ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ และพรหมวิหาร ๔ ในการครองตน ครองคน และครองงาน โดยจุดแข็งของการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ อยู่ในพื้นที่ชุมชนเมืองและใกล้สถาบันการศึกษาทั้งระดับการศึกษาพื้นฐาน มีสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นร้อยแห่ง การสอบผ่านของนักธรรมและเปรียญธรรม ซึ่งสอบได้ในอัตราสูง และมีพระสงฆ์ประจำพรรษาจำนวนมาก เป็นการจัดกรภายใน ที่มีความเข้มแข็ง เพราะมี

ความรู้ความสามารถในการปกครองสูง และมีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งถือเป็นแนวทางในการส่งเสริมกลยุทธ์การปกครองของคณะสงฆ์ภาค ๑ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมสงฆ์ทั่วไป^{๑๐๒}

พระครูสันติธรรมมาภิรัต (บุญชัย สนติกโร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีการปกครองโดยใช้ พระธรรมวินัยและพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๓๕ ประกอบกับ กฎ ระเบียบ คำสั่ง มติ มหาเถรสมาคมเป็นแบบแผนในการปฏิบัติสืบทอดกันมา ตามแบบการปกครองคณะสงฆ์ในภาคอื่นๆ ยังไม่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุคสมัยจึงทำให้ทราบ ๑) จุดแข็ง คือการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ทั้ง ๔ จังหวัด แบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน การปกครองเป็นระบบ ใช้กฎเกณฑ์เดียวกัน ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ยึดมั่นในอธิปไตยธรรม ๗ ยกเว้นอคติ ๔ ๒) จุดอ่อน ยังขาดบุคลากรที่มีคุณภาพมาช่วยกันพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีการใช้อำนาจในการปกครองขาดความยุติธรรม และขาดความร่วมมือกันของบุคลากรในคณะสงฆ์ ๓) ปัญหา มีนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลของการดำเนินงานเกิดความล่าช้า ๔) อุปสรรค ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ขาดงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปกครองคณะสงฆ์ และขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารเพื่อการพัฒนาคณะสงฆ์ภาค ๑๕

๒. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ประกอบด้วยระบบการปกครองที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือ การพัฒนารูปแบบด้านการวางแผน มีการวางแผนในการส่งเสริมคุณภาพของพระสงฆ์ทุกระดับชั้น ในการปกครองคณะสงฆ์ทุกด้าน เช่น ส่งเสริมการศึกษาทั้งด้านปริยัติและปฏิบัติ เพื่อพัฒนาศักยภาพพระสงฆ์ทุกชั้น และพระภิกษุสามเณร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานแต่ละปีให้ชัดเจน โดยมีแผนการพัฒนา แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนายุทธศาสตร์, การพัฒนารูปแบบด้านการจัดองค์กร มีการแบ่งภาระหน้าที่ให้คณะสงฆ์ภาค ๑๕ รับผิดชอบที่ชัดเจน คือ จังหวัดสมุทรสงครามรับผิดชอบเรื่องการสอบซ่อมบาลีสนาทิมหลวง จังหวัดราชบุรีรับผิดชอบเรื่องการอบรมบาลีก่อนสอบ จังหวัดเพชรบุรีรับผิดชอบเรื่องการอบรมพระวิปัสสนาจารย์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์รับผิดชอบเรื่องการอบรมพระสงฆ์ทุกชั้น มีการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาอย่างจริงจัง สรรหาองค์กรที่จะสนับสนุนเรื่องการศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรและพัฒนาระบบงาน, การพัฒนารูปแบบด้านงานบุคลากร ส่งเสริมบุคลากรให้ไปศึกษาดูงานในด้านที่สนใจหรือที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการจัดอบรมประชุมสัมมนาเพื่อเสริมสร้าง

^{๑๐๒}พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติธโร), “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจัดอบรมบุคลากรในด้านเทคโนโลยี บัญชีการเงิน และระเบียบวินัย มารยาทที่เกี่ยวข้องกับงานปกครอง, การพัฒนารูปแบบด้านอำนาจการ นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์ และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และให้ยอมรับกฎเกณฑ์เดียวกันเพื่อปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีการประเมินผลการปฏิบัติทุกโครงการที่จัดขึ้น และการพัฒนารูปแบบด้านการกำกับดูแล เป็นไปในลักษณะที่ปรึกษา ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข มีการบริหารงานแบบบนลงล่าง และมีคณะกรรมการติดตามแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด อีกทั้งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับภารกิจของคณะสงฆ์ในภาพรวมทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์ และด้านการสาธารณูปการ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านอื่นๆ คือ ด้านการจัดงบประมาณ ด้านการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร และด้านการจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕

๓. รูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ที่พัฒนาแล้ว คือมีการวางแผนกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมคุณภาพของพระสังฆาธิการทุกระดับชั้นที่ชัดเจน การจัดองค์กรใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาดียวกัน ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ คุณภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นำระเบียบกฎหมายของคณะสงฆ์ และของภาครัฐไปสร้างกติกาในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และมีคณะกรรมการกำกับดูแลแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด^{๑๐๓}

พระครูสุตธรรมพิทักษ์ (น้ำผึ้ง สุธมโม) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไป ปัญหาอุปสรรคในการปกครองคณะสงฆ์ เป็นดังนี้ ๑) บุคลากร: ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ๒) การเงิน: บุคลากรไม่ตั้งใจทำงานเพราะขาดแรงกระตุ้น แนวทางการพัฒนาระดมทุนทรัพย์ มีการหารายได้เข้ามา ซึ่งเป็นการระดมทุนในเทศกาลสำคัญ ๆ ๓) วัสดุอุปกรณ์: วัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ภายใน เป็นสิ่งของสำคัญในการทำงานในสำนักงานแต่ละวัด ถ้าสิ่งของดังกล่าวมาไม่เพียงพอ ทางวัดก็ควรจะดำเนินการหาเจ้าภาพในการจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อม ๔.) วิธีการจัดการ: ควรจะมีการฝึกฝนอบรมพัฒนาบุคลากรพระสังฆาธิการบ่อย ๆ ควรจะมีการจัดทุนทรัพย์เพื่อการดำเนินการปกครองให้พร้อม จัดหาสิ่งของเครื่องใช้ในสำนักงานให้พร้อม ถ้าทางวัดมี

^{๑๐๓}พระครูสันติธรรมภริต (บุญชัย สนติกโร), “การพัฒนาารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ปัจจัยดำเนินการได้ระดับน้อยก็ควรขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีปัจจัยสามารถให้ความอุปถัมภ์ได้

๒. หลักพุทธธรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เหมาะสมกับการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ คือ หลักอภิธานิยธรรม ๗ ดังนี้ ๑) ด้านหมั่นประชุมเนื่องนิത്യ พระสังฆาธิการส่วนภูมิภาคตั้งแต่เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด จนถึงเจ้าอาวาส ควรจะมีการประชุมตามมติของเถรสมาคม ถือว่าเป็นการประชุมรับนโยบาย ปรีกษา แนะนำ แก้ไขทุกปัญหา ทุกระดับ เป็นแนวทางเดียวกันตลอดสาย ควรจะมีการรายงานการประชุมในทุกระดับให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบด้วย ควรจะมีการจัดการประชุมอย่างต่อเนื่องในหมู่ผู้บริหารพระสังฆาธิการ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม ต้องเคารพกฎระเบียบ มีมารยาทที่ดีในการประชุม เคารพประธานในการประชุม ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ควรทำ ไม่ทรงบัญญัติ ผู้ปกครองคณะสงฆ์ควรจะต้องปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย และกฎหมายของบ้านเมือง ๔) ภิกษุเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่เคารพนับถือภิกษุเหล่านั้น ควรให้ความเคารพและให้เกียรติกันตามอาวุโส เพื่อความสามัคคีกันหมู่คณะสงฆ์ ๕) ไม่ลุ่มอนาจต้นหาคือความยากที่เกิดขึ้น การเสียสละกตติ การมีใจเมตตาปราณีกับผู้อื่นกตติ เป็นคุณธรรมที่จะช่วยปิดกั้นความลุ่มอนาจต้นหาคือความยากที่เกิดขึ้นในจิตได้ จึงสมควรอย่างยิ่งที่พระสังฆาธิการทุกระดับชั้นการปกครองควรประพฤติปฏิบัติอยู่ ๖) ยินดีในเสนาสนะ ควรดูแลเสนาสนะที่อยู่อาศัยให้สะอาดเรียบร้อย ๗) สพรหมจารีผู้มีศีลดีงามยังไม่มาขอให้มา ควรมีนโยบายเข้มงวดในการรับผู้เข้ามาบวช ตามกฎระเบียบพระอุปัชฌาย์

๓. แนวทางการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ดำเนินการได้ดังนี้

๑) การวางแผน : ผู้บริหารควรจะมีการวางแผนการปกครองอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมปรึกษาผู้บริหารเพื่อวางแผนให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนด ๒) การจัดองค์การ: จัดโครงสร้างการปกครองคณะสงฆ์ให้มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารงาน มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่ ๓) การสั่งการ: พระสังฆาธิการ เป็นเจ้าพนักงานของรัฐ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลพระภิกษุ สามเณร ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม ๔) การประสานงาน: พระสังฆาธิการ ควรจะมีการประสานงานติดต่อกับผู้ช่วยเจ้าอาวาส เจ้าอาวาส เจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะจังหวัดเป็นต้น ร่วมมือร่วมใจกันทำหน้าที่ดูแลรักษาความเรียบร้อยให้ดี ในเขตพื้นที่นั้น ๆ ๕) การควบคุม: พระสังฆาธิการมีหน้าที่ในการควบคุมทรัพยากรการปกครองคณะสงฆ์ทั้งปวง ให้เป็นไปตามลำดับชั้นการปกครอง การตรวจสอบ

การเงินภายในแต่ละวัด ผู้ปกครองควรจะนำเสนอเป็นรายงานประจำปีแจ้งให้เจ้าคณะจังหวัดทราบ^{๑๐๔}

พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุเมโธ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนากการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรม ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒" ผลการวิจัยพบว่า

๑) สภาพปัจจุบันและปัญหาการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ พบว่าสภาพการปกครองโดยรวมมีความเป็นเอกภาพในการปกครองของทางคณะสงฆ์ การดำเนินงานในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ใช้พระธรรมวินัยเป็นหลัก โดยมีกรอบของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายเถรสมาคม ประกาศ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นแนวทางในการขับเคลื่อน ทำให้งานการปกครองเป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหาอุปสรรค

๒) การพัฒนากการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ พบว่าพระสงฆ์และกรรมการวัด มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนากการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้งด้านการปกครองพระภิกษุสามเณร ด้านการปกครองศิษย์วัดและด้านการระงับอธิกรณ์ของพระสังฆาธิการ พบว่า พระสงฆ์และกรรมการวัด มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนากการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปร ๓ ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง ๐.๐๘๓-๐.๒๓๕ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสูงสุดคือ ความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนากการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ด้านการระงับอธิกรณ์กับการปกครองพระภิกษุสามเณร ($r = ๐.๒๓๕$) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าต่ำสุดคือ ความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนากการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ การปกครองศิษย์วัดกับการปกครองพระภิกษุสามเณร ($r = ๐.๐๘๓$)

๓) รูปแบบการพัฒนากการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอปริหานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ มีการส่งเสริมให้มีความเข้มงวดกวดขันในพระวินัย ตลอดทั้งกฎและระเบียบและกฎหมายบ้านเมืองที่เกี่ยวข้อง โดยให้ยึดปฏิบัติทั้งต่อตนเองและผู้อื่น หากเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น ก็ให้มีการผ่อนผันอนุโลมอาศัยหลักพรหมวิหารธรรมและพระวินัยเป็นที่ตั้ง มิให้มีการตัดสินด้วยอำนาจ

^{๑๐๔}พระครูสุตธรรมพิทักษ์ (น้ำผึ้ง สุเมโธ), "การพัฒนากการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์", วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

แห่งอคติ แต่ให้คำนึงถึงความถูกต้องและเหมาะสมตามพระพุทธานุญาตโดยใช้วิธีการ “เข้มงวด กวดขัน ผ่อนผัน และอนุโลม” ตามลำดับสถานการณ์ต่างๆ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอภิธานิยธรรมในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ ๑) ด้านการปกครองพระภิกษุสามเณรควรมีการกระจายอำนาจการปกครองภายในวัดไปยังกลุ่มที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวัดเช่น มีกรรมการบริหารวัด ที่สามารถบริหารจัดการวัด ร่วมกับเจ้าอาวาสได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒) ด้านการบริหารจัดการวัดควรมีการวางแผน นโยบาย แผนผังการบริหารจัดการวัดที่ชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่องเป็นรูปธรรมประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและตรวจสอบได้อย่างไม่ยุ่งยาก ๓) ควรดำเนินการประชุมการระงับอธิกรณ์ของพระสังฆาธิการภายในพื้นที่ปกครองเป็นประจำ^{๑๐๕}

โชติ บติรัฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา"

ผลการวิจัย พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ใน ๓ ด้าน มีผลดังนี้ ในการบริหารคน มีการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางพระพุทธศาสนาให้มีประสิทธิภาพ ในการบริหารภาระงาน มีการออกกฎระเบียบในการปกครองคณะสงฆ์ และกำหนดโทษผู้ที่ละเมิดกฎระเบียบที่วางไว้ และในการบริหารองค์กร มีการทำงานเป็นทีม ๒) ประสิทธิภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ใน ๓ ด้าน มีผลดังนี้ ในการบริหารคน มีการดำเนินไปอย่างรวดเร็วสนองต่องานที่มอบหมายให้ทำ โดยใช้คนตรงกับความรู้และความสามารถในการบริหารภาระงาน มุ่งบริหารอย่างประหยัด คุ่มค่าและสนองต่อต่อความต้องการของผู้มาติดต่อ และในการบริหารองค์กร ได้เน้นในเรื่องสร้างศรัทธาเข้าวัดและปฏิบัติธรรมมากขึ้น ๓) ศักยภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ใน ๓ ด้าน มีผลดังนี้ ในการบริหารคน มีการนำจุดเด่นของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงาน และแก้ปัญหาจุดด้อยของบุคลากรในการบริหารงาน ในการบริหารภาระงาน มีการประยุกต์เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงาน และในการบริหารองค์กร มีการจัดทำแผนงานหรือโครงการเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ๔) สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารคน การบริหารภาระงาน และการบริหารองค์กรของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ใน ๓ ด้าน มีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรมีวิธีการพัฒนาคนให้เก่ง มีความรู้ความสามารถ ให้มีความรู้ความเข้าใจหลักพระศาสนาที่ถูกต้อง โดยวิธีการส่งเสริมให้พระสังฆาธิการมีการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำ มีการพัฒนาสมรรถนะภาระงานด้านการ

^{๑๐๕}พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุขเมโธ), "รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอภิธานิยธรรม ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒", *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

บริหาร โดยอบรมให้พระสังฆาธิการให้เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาจิตใจ จริยธรรมคุณธรรมและให้มีความรู้ และทักษะในเรื่องการป้องกันไม่ให้พุทธศาสนิกชนเสื่อมศรัทธาในพระพุทธศาสนา และตั้งมั่นความ เชื่อความเลื่อมใสในพระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืนต่อไป^{๑๐๖}

นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบและหลักการของการปกครองใน พระไตรปิฎก” ผลการวิจัยพบว่า ๑) รูปแบบของการปกครองทางการเมืองมี ๒ รูปแบบ ได้แก่ การ ปกครองแบบราชาธิปไตย ซึ่งผู้มีอำนาจสิทธิ์ขาดแต่เพียงผู้เดียวในการปกครองรูปแบบนี้คือพระราชา และการปกครองแบบสามัคคีธรรม ซึ่งอำนาจอยู่ในมือของชนชั้นสูงและมีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบ การปกครองแบบอภิชนาธิปไตยในปรัชญากรีก ส่วนรูปแบบการปกครองในพระพุทธศาสนานั้นมี พัฒนาการโดยเริ่มต้นจากพระพุทธเจ้าทรงปกครองคณะสงฆ์ในฐานะธรรมราชา จนกระทั่งพระพุทธ องค์ได้ทรงมอบให้สงฆ์เป็นใหญ่ในการปกครอง จึงเป็นรูปแบบการปกครองเฉพาะตน ๒) หลักการของ การปกครองแบบราชาธิปไตย ได้แก่ หลักธรรมต่าง ๆ ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสแสดงไว้จำนวนมากเพื่อเป็น เครื่องเหนี่ยวรั้งในการใช้อำนาจของผู้ปกครอง เนื่องจากผู้ปกครองแบบราชาธิปไตยมีอำนาจสิทธิ์ขาด แต่เพียงผู้เดียว และหลักการของการปกครองแบบสามัคคีธรรมมีหลักการปกครองที่สำคัญคืออปริ หานียธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมเพื่อสร้างความสามัคคี และหลักธรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง ส่วนหลักการของการปกครองของคณะสงฆ์นั้นมีพระธรรมวินัยเป็นหลักการปกครองสำคัญ ซึ่งคณะ สงฆ์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดีภายใต้กรอบแห่งพระธรรมวินัย^{๑๐๗}

สรุปว่า การปกครองคณะสงฆ์คือการบริหารจัดการควบคุมบุคลากรทั้งพระภิกษุสามเณร และฆราวาสที่อาศัยอยู่ภายในวัด ให้เกิดความสงบ เรียบร้อย และปฏิบัติถูกต้องตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม โดยผู้บริหารกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ

^{๑๐๖}โชติ บดีรัฐ, "การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความ มั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา", *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ), ๒๕๕๕.

^{๑๐๗}นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง, “รูปแบบและหลักการของการปกครองในพระไตรปิฎก” *วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

บทที่ ๓

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” มีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพระสังฆาธิการผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบัน จำนวน ๑๘ รูป และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๘ รูปหรือคน เพื่อยืนยันกลยุทธ์ที่นำเสนอในเบื้องต้น และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับประชาชนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๐๐ คน

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก

๓.๒.๑ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากประชากรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๘๐๓,๕๕๙ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๕.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๗๖๕,๘๓๐ คน ประชากรจังหวัดสระบุรี ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๖๓๓,๔๖๐ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๙.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๖๒๙,๐๒๖ คน และประชากรจังหวัดอ่างทอง ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๒๘๓,๕๖๘ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ

ละ ๔๘.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๒๗๘,๗๔๘ คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน^๑

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้ทำการสุ่มมาจากประชากรจำนวน ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน โดยคำนวณตามสูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ดังนี้^๒

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ ๐.๐๕

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} \quad n &= \frac{1,673,604}{1 + 1,673,604 (0.05)^2} \\ &= 399.90 \end{aligned}$$

ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๐๐ คน

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้างต้นผู้วิจัยจึงนำมาคำนวณตามสัดส่วนที่เหมาะสม โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{nN}{N^{\circ}}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

N = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม

N^๑ = จำนวนประชากรทั้งหมด

$$\begin{aligned} \text{ตัวอย่างเช่น} \quad \text{จังหวัดพระนครศรีอยุธยา} &= \frac{๗๖๕,๘๓๐ \times ๔๐๐}{๑,๖๗๓,๖๐๔} \\ &= ๑๘๓ \end{aligned}$$

^๑ สำนักทะเบียนกลาง, จำนวนราษฎรทั่วราชอาณาจักร แยกเป็นกรุงเทพมหานครและจังหวัดต่างๆ ตามหลักฐานการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗, [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : http://stat.bora.dopa.go.th/stat/pk/pk_57.pdf, [๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙].

^๒ สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒๙-๑๓๐.

ตารางที่ ๓.๑ แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ศึกษา	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๗๖๕,๘๓๐	๑๘๓
จังหวัดสระบุรี	๖๒๙,๐๒๖	๑๕๐
จังหวัดอ่างทอง	๒๗๘,๗๔๘	๖๗
รวม	๑,๖๗๓,๖๐๔	๔๐๐

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย พระสังฆาธิการ เจ้าอาวาส และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรสงฆ์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๘ รูป

๓.๒.๓ ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผู้วิจัยได้คัดเลือกจากพระสังฆาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรสงฆ์ เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ จำนวน ๑๒ รูป/คน

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก) เชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑) แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ใน ๓ ประเด็น คือ ๑) สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ๒) จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ และ ๓) หลักการและวิธีการในการการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ในการนี้ด้วยรูปแบบการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จะเข้าไปในลักษณะของการประชุมกลุ่มเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและข้อมูลตรงตามที่กำหนดไว้ หรือเป็นข้อค้นพบใหม่ ซึ่งเกิดจากการสนทนา โดยมีประเด็นปัญหาที่เจาะจงกับกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านคณะสงฆ์ จำนวนทั้งสิ้น ๑๒ รูป/คน ทั้งนี้กลุ่มประชากรที่กล่าวมาได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดเรียบร้อยแล้ว ดังนั้นการจัดสนทนากลุ่ม

เฉพาะ (Focus Group Discussion) จึงเป็นไปในลักษณะของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๓) การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ แล้วนำมาร่างข้อคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มเฉพาะ ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ ต่อจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามในการสนทนากลุ่มเฉพาะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

ข) เชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร หนังสือ ตำรา วารสาร สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะประเด็นศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ก. การสร้างเครื่องมือ

๑. ศึกษาหลักการและเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

๒. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๔. สร้างเครื่องมือการวิจัย

๕. นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่อที่ปรึกษาโครงการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖. นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๗. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

๘. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ข. ลักษณะสร้างเครื่องมือ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) หรือตรวจสอบรายการโดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด อาชีพ จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ สาเหตุที่เข้าวัด และแรงจูงใจในการเข้าวัด

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ ตามหลักการของลิเคิร์ต (Likert)^๓ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ๕ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
- ๔ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
- ๓ หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
- ๒ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
- ๑ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

ค. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างไว้ไปดำเนินการตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

๑) การวิเคราะห์ Face validity (ความตรงเชิงพินิจ) ซึ่งเป็นการตรวจสอบประเมินคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยที่ปรึกษาโครงการวิจัย ทั้ง ๒ ท่าน ด้วยการตรวจสอบประเมินกรอบเนื้อหา ขอบเขตของแบบสอบถามประเด็นสำคัญของการสอบถาม ตลอดจนการใช้ถ้อยคำสำนวนภาษาเชิงวิชาการที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการเก็บข้อมูล

๒) การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Contents validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของประเด็นคำถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในรูปแบบของเทคนิคการวิเคราะห์ IOC (Index of Congruence)^๔ โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและเนื้อหาวิจัยไม่น้อยกว่า ๕ ท่าน ได้ผลการหาค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐ ทุกข้อ โดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการหาค่า IOC จำนวน ๕ ท่าน

๓) การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงจากขั้นตอนการหาค่า IOC แล้วไปแจกให้กลุ่มบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรของงานวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด ได้แก่ ประชาชนในจังหวัดปทุมธานี เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)^๕ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นแบบสอบถาม (Try Out) ทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๖๗

^๓สุดาภรณ์ อรุณดี, ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย, (เลย : รุ่งแสงธุรกิจการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๗๒.

^๔สุวรีย์ ศิริโกการภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, หน้า ๑๒๙-๑๓๐.

^๕สิน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๑.

๔) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยที่วิเคราะห์ผลได้จากการทดลองใช้ (Try Out) ตามคำแนะนำของที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๕) สร้างเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์และนำเสนอต่อที่ปรึกษาโครงการวิจัย เพื่อขอความเห็นและจัดพิมพ์ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ในการเก็บข้อมูลการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ก. เชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑) ขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับขอเอกสารต่างๆ พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

๒) ขั้นตอนดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาร่างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูปเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ

๓) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

วัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงและข้อมูลตรงตามที่กำหนดไว้ หรือเป็นข้อค้นพบใหม่ ซึ่งเกิดจากการสนทนา เป็นไปในลักษณะของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเป็นการยืนยันรับรองกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ตามที่ผู้วิจัยเสนอไว้ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการตามระเบียบวิธีดังต่อไปนี้

(๑) การนัดหมายวันเวลาจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มเฉพาะ คณะผู้วิจัยจะทำการนัดหมายวันเวลาที่จะจัดกิจกรรมสนทนาดังกล่าว

(๒) หลังจากตกลงตั้งที่นัดหมายแล้ว คณะผู้วิจัยจะเดินทางไปยังพื้นที่กลุ่มเป้าหมายก่อนอย่างน้อย ๑ วัน ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มเฉพาะ

(๓) ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยที่คณะผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการของกิจกรรม

(๔) ขณะสนทนากลุ่มเฉพาะ มีการบันทึกการดำเนินกิจกรรมด้วยเครื่องบันทึก (Recorder) และภาพ (Camera)

(๕) สรุปผลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ข. เชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรจากพระสงฆ์ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทองที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ จำนวนประชากร ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน วิเคราะห์คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๐๐ คน แล้วดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random sampling) ผู้วิจัยดำเนินการแจกจ่ายด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง มีการนัดหมายให้มีผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมส่งคืนภายใน ๓ สัปดาห์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา ๓๖๓ คน คิดเป็น ๙๐.๗๕ % ในงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑) จัดเตรียมเครื่องมือตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ตรงตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแจกแบบสอบถาม

๒) ผู้วิจัยเสนอติดต่อขอหนังสือจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าแจกแบบสอบถาม (Questionnaire)

๓) นำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือถึง ผู้ใหญ่บ้านจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง เพื่อขอแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) และดำเนินการแจกและรับกลับคืนด้วยตนเอง

๔) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่รับกลับมาแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสังคมศาสตร์

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ ๑. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และ ๒. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

๑) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่เป็นผู้ทรงวุฒิ ๑๘ ท่าน มาจำลองเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ขั้นต้น (Basic Model) ก่อนจะนำไปขอคำชี้แนะจากที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๓) หาข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษาโครงการวิจัยถึงกลยุทธ์เบื้องต้น (Basic Model) ก่อนที่จะพัฒนาไปเป็นคำถามหลักสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๑๒ ท่าน

๔) สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ก่อนที่จะมีการประมวลผลและสรุปกลยุทธ์ต่อไป

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปทำการตรวจสอบความถูกต้อง การลงรหัส และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทำการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำเสนอและสรุปผลการวิจัย ดังนี้

(๑) สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

(๒) ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในปัจจุบัน ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

(๓) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในปัจจุบัน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้คือ การทดสอบค่าที (T-test) และค่าเอฟ (F-test) หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) ในการกรณีที่ตัวแปรตั้งแต่ ๓ กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

บทที่ ๓

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” มีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเก็บข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) มีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire)

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก

๓.๒.๑ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากประชากรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๘๐๓,๕๙๙ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๕.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๗๖๕,๘๓๐ คน ประชากรจังหวัดสระบุรี ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๖๓๓,๔๖๐ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๙.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๖๒๙,๐๒๖ คน และประชากรจังหวัดอ่างทอง ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๒๘๓,๕๖๘ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ

ละ ๙๘.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๒๗๘,๗๔๘ คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน^๑

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้ทำการสุ่มมาจากประชากรจำนวน ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน โดยคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ดังนี้^๒

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ ๐.๐๕

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} \quad n &= \frac{1,673,604}{1 + 1,673,604 (0.05)^2} \\ &= 399.90 \end{aligned}$$

ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๐๐ คน

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้างต้นผู้วิจัยจึงนำมาคำนวณตามสัดส่วนที่เหมาะสม โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{nN}{N^{\circ}}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

N = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม

N^๑ = จำนวนประชากรทั้งหมด

$$\begin{aligned} \text{ตัวอย่างเช่น} \quad \text{จังหวัดพระนครศรีอยุธยา} &= \frac{765,830 \times 400}{1,673,604} \\ &= 183 \end{aligned}$$

^๑ สำนักทะเบียนกลาง, จำนวนราษฎรทั่วราชอาณาจักร แยกเป็นกรุงเทพมหานครและจังหวัดต่างๆ ตามหลักฐานการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗, [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : http://stat.bora.dopa.go.th/stat/pk/pk_๕๗.pdf, [๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙].

^๒ สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒๙-๑๓๐.

ตารางที่ ๓.๑ แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ศึกษา	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๗๖๕,๘๓๐	๑๘๓
จังหวัดสระบุรี	๖๒๙,๐๒๖	๑๕๐
จังหวัดอ่างทอง	๒๗๘,๗๔๘	๖๗
รวม	๑,๖๗๓,๖๐๔	๔๐๐

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย พระสังฆาธิการ เจ้าอาวาส และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรสงฆ์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๒๐ รูป/คน

๓.๒.๓ ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผู้วิจัยได้คัดเลือกจากพระสังฆาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรสงฆ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง เพื่อยืนยันกลยุทธการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ จำนวน ๑๒ รูป/คน

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก) เชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑) แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ใน ๓ ประเด็น คือ ๑) สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ๒) จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ และ ๓) หลักการและวิธีการในการการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๒) แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion form) เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ข) เชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร หนังสือ ตำรา วารสาร สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะประเด็นศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ก. การสร้างเครื่องมือ

๑. ศึกษาหลักการและเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

๒. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๔. สร้างเครื่องมือการวิจัย

๕. นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่อที่ปรึกษาโครงการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖. นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๗. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

๘. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ข. ลักษณะสร้างเครื่องมือ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) หรือตรวจสอบรายการโดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ภูมิลำเนา

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ ตามหลักการของลิเคิร์ต (Likert)^๓ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง	ระดับการบริหารองค์กรสงฆ์	มากที่สุด
๔ หมายถึง	ระดับการบริหารองค์กรสงฆ์	มาก
๓ หมายถึง	ระดับการบริหารองค์กรสงฆ์	ปานกลาง
๒ หมายถึง	ระดับการบริหารองค์กรสงฆ์	น้อย
๑ หมายถึง	ระดับการบริหารองค์กรสงฆ์	น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

^๓สุดาภรณ์ อรุณดี, ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย, (เลย : รุ่งแสงธุรกิจการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า

ค. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างไว้ไปดำเนินการตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

๑) การวิเคราะห์ Face validity (ความตรงเชิงพินิจ) ซึ่งเป็นการตรวจสอบประเมินคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยที่ปรึกษาโครงการวิจัย ทั้ง ๒ ท่าน ด้วยการตรวจสอบประเมินกรอบเนื้อหา ขอบเขตของแบบสอบถามประเด็นสำคัญของการสอบถาม ตลอดจนการใช้ถ้อยคำสำนวนภาษาเชิงวิชาการที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการเก็บข้อมูล

๒) การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Contents validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของประเด็นคำถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในรูปแบบของเทคนิคการวิเคราะห์ IOC (Index of Congruence)^๔ โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและเนื้อหาวิจัยไม่น้อยกว่า ๕ ท่าน ได้ผลการหาค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐ ทุกข้อ โดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการหาค่า IOC จำนวน ๕ ท่าน ดังนี้

๓) การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงจากขั้นตอนการหาค่า IOC แล้วไปแจกให้กลุ่มบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรของงานวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด ได้แก่ ประชาชนในจังหวัดปทุมธานี เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)^๕ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นแบบสอบถาม (Try Out) ทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๘๗

๔) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยที่วิเคราะห์ผลได้จากการทดลองใช้ (Try Out) ตามคำแนะนำของที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๕) สร้างเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์และนำเสนอต่อที่ปรึกษาโครงการวิจัย เพื่อขอความเห็นและจัดพิมพ์ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ในการเก็บข้อมูลการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ก. เชิงคุณภาพ

^๔ สุวรรีย์ ศิริโกการภิมมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒๙-๑๓๐.

^๕ ลีน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๑.

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑) ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ได้แก่

๑.๑) ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับขอเอกสารต่างๆ พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

๑.๒) ขั้นดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูปเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ

๒) ขั้นตอนการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ได้แก่

(๑) การนัดหมายวันเวลาจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มเฉพาะ คณะผู้วิจัยจะทำการนัดหมายวันเวลาที่จะจัดกิจกรรมสนทนาดังกล่าว

(๒) หลังจากตกลงดั่งที่นัดหมายแล้ว คณะผู้วิจัยจะเดินทางไปยังพื้นที่กลุ่มเป้าหมายก่อนอย่างน้อย ๑ วัน ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มเฉพาะ

(๓) ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยที่คณะผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการของกิจกรรมเอง

(๔) ขณะสนทนากลุ่มเฉพาะ มีการบันทึกการดำเนินกิจกรรมด้วยเครื่องบันทึก (Recorder) และภาพ (Camera)

ข. เชิงปริมาณ

ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑) จัดเตรียมเครื่องมือตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ตรงตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแจกแบบสอบถาม

๒) ผู้วิจัยเสนอติดต่อขอหนังสือจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าแจกแบบสอบถาม (Questionnaire)

๓) นำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือถึง ผู้ใหญ่บ้านจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง เพื่อขอแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) และดำเนินการแจกและรับกลับคืนด้วยตนเอง

๔) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่รับกลับมา ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสังคมศาสตร์

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ ๑. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และ ๒. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

ก) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

๑) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่เป็นผู้ทรงวุฒิ ๒๐ ท่าน มาจำลองเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ขั้นต้น (Basic Model) ก่อนจะนำไปขอคำชี้แนะจากที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๓) หาข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษาโครงการวิจัยถึงกลยุทธ์เบื้องต้น (Basic Model) ก่อนที่จะพัฒนาไปเป็นคำถามหลักสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๑๒ ท่าน

๔) สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ก่อนที่จะมีการประมวลผลและสรุปกลยุทธ์ต่อไป

ข) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปทำการตรวจสอบความถูกต้อง การลงรหัส และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทำการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำเสนอและสรุปผลการวิจัย

๑) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และพรรณนาความเป็นไปได้ของสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยสถิติ ดังนี้

๑. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒. ระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ใช้สถิติการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แต่ละหัวข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์พิจารณาให้ค่าเฉลี่ย^๖ ดังนี้

^๖สิน พันธ์นิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๒.

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๕๐-๕.๐๐ หมายถึง ระดับความคิดเห็น มากที่สุด
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๕๐-๔.๔๙ หมายถึง ระดับความคิดเห็น มาก
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๕๐-๓.๔๙ หมายถึง ระดับความคิดเห็น ปานกลาง
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๕๐-๒.๔๙ หมายถึง ระดับความคิดเห็น น้อย
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐-๑.๔๙ หมายถึง ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

๓. ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยทำการรวบรวมจากแบบสอบถามแล้วจัดกลุ่มตามประเด็นที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๔. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอเขียนเป็นความเรียง หรือตาราง

บทที่ ๔

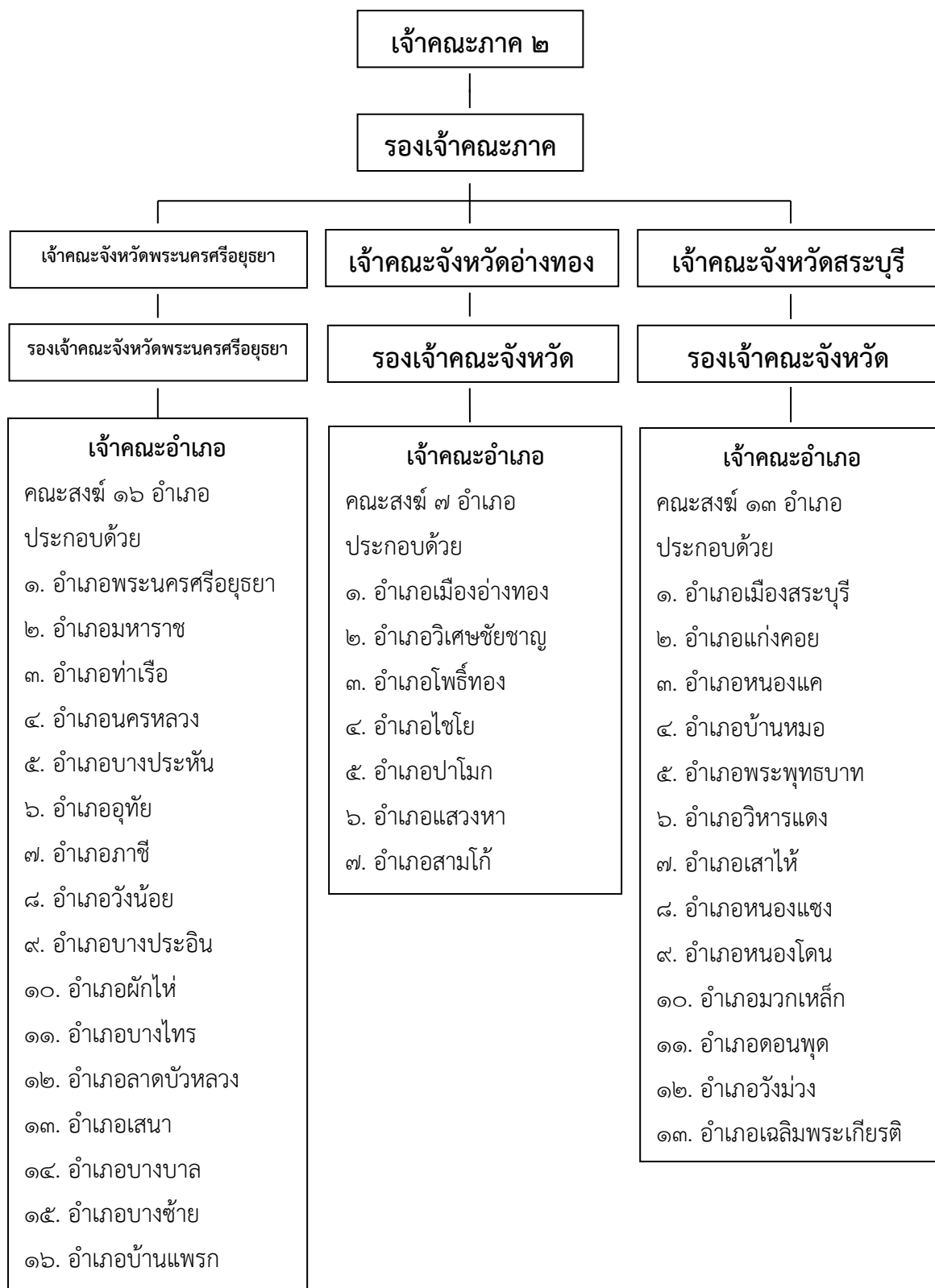
ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง“กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพระสังฆาธิการผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน และวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ในเบื้องต้น หลังจากนั้นนำผลการวิจัยไปจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๒ ท่าน เพื่อยืนยันกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยเสนอ และเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่ให้บริบูรณ์มากยิ่งขึ้น ก่อนนำเสนอสู่สาธารณชน และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๖๓ คน เพื่อหาระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด เพื่อสนับสนุนงานวิจัยเชิงคุณภาพให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยมีดังนี้

- ๔.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน
- ๔.๒ กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
- ๔.๓ นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
- ๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้เฉพาะในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ภายใต้การดูแลของพระเดชพระคุณพระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ศ.ดร. เจ้าคณะภาค ๒ ซึ่งท่านได้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ ๓ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดอ่างทอง จังหวัดสระบุรี โดยมีรายละเอียดการปกครองคณะสงฆ์ ดังแผนภาพภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๑ เขตพื้นที่การปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒

ข้อมูลทั่วไปของคณะสงฆ์ภาค ๒



แผนภาพที่ ๔.๒ แผนที่แสดงเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนพระภิกษุ – สามเณร ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ประจำปี ๒๕๕๙

ที่	จังหวัด	พระภิกษุ			สามเณร		
		มหานิกาย	ธรรมยุต	รวม	มหานิกาย	ธรรมยุต	รวม
๑.	พระนครศรีอยุธยา	๕,๐๕๒	๒๐๔	๕,๒๕๖	๒๘๘	๕๐๘	๗๙๖
๒.	อ่างทอง	๑,๖๕๔	๔๔	๑,๖๙๘	๒๘๑	-	๒๘๑
๓.	สระบุรี	๓,๗๕๓	๒๖๑	๔,๐๑๔	๑๘๗	๗๙	๒๖๖
รวม		๑๐,๔๕๙	๕๐๙	๑๐,๙๖๘	๗๕๖	๕๘๗	๑,๓๔๓

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนวัด ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ประจำปี ๒๕๕๙

ที่	จังหวัด	วัดมหานิกาย			วัดธรรมยุต		
		พระ อาราม หลวง	วัด ราษฎร์	รวม	พระ อาราม หลวง	วัด ราษฎร์	รวม
๑.	พระนครศรีอยุธยา	๑๒	๔๘๑	๔๙๓	๓	๑๔	๑๗
๒.	อ่างทอง	๓	๒๐๘	๓๐๑	-	๘	๘
๓.	สระบุรี	๓	๔๘๕	๔๘๘	-	๒๔	๒๔
รวม		๑๖	๑,๑๗๔	๑,๑๙๐	๓	๔๖	๔๙

การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ในปัจจุบัน ประกอบด้วย คณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คณะสงฆ์จังหวัดอ่างทอง และคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี โดยมีสำนักงานเจ้าคณะภาค ๒ อยู่ที่ วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร กรุงเทพมหานคร มี พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมมจิตโต) เป็นเจ้าคณะภาค มี พระเทพวิสุทธิโสภณ วัดราชคฤห์ กรุงเทพมหานคร เป็นรองเจ้าคณะภาค มี พระราชวรเมธี เป็นเลขาธิการเจ้าคณะภาค ๒ มีวัดจำนวนทั้งสิ้น ๑,๑๙๐ วัด แบ่งเป็นวัดราษฎร์ จำนวน ๑,๑๗๔ วัด และเป็นพระอารามหลวง จำนวน ๑๖ วัด มีพระภิกษุจำพรรษา ๑๐,๔๕๙ รูป มีสามเณรจำนวน ๕๐๙ รูป

คณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีพระธรรมรัตนมงคล วัดพนัญเชิงวรวิหาร เป็นเจ้าคณะจังหวัด มีพระญาณไตรโลก และพระเมธีวราภรณ์ เป็นรองเจ้าคณะจังหวัด แบ่งเขตปกครองออกเป็น ๑๖ อำเภอ มีวัดจำนวนทั้งสิ้น ๔๙๓ วัด แบ่งเป็นวัดราษฎร์ จำนวน ๔๘๑ วัด และเป็นพระ

อารามหลวง จำนวน ๑๒ วัด มีพระภิกษุจำพรรษา ๕,๐๕๒ รูป มีสามเณรจำนวน ๒๐๔ รูป มีสำนักงานเจ้าคณะจังหวัดอยู่ที่วัดพนัญเชิงวรวิหาร

คณะสงฆ์จังหวัดอ่างทอง มีพระเทพสุวรรณมุนี วัดต้นสน เป็นเจ้าคณะจังหวัด มีพระราชพัฒนารักษ์เป็นรองเจ้าคณะจังหวัด แบ่งเขตปกครองออกเป็น ๗ อำเภอ มีวัดจำนวนทั้งสิ้น ๓๐๑ วัด แบ่งเป็นวัดราษฎร์ จำนวน ๒๐๘ วัด และเป็นพระอารามหลวง จำนวน ๓ วัด มีพระภิกษุจำพรรษา ๑,๖๕๔ รูป มีสามเณรจำนวน ๔๔ รูป มีสำนักงานเจ้าคณะจังหวัดอยู่ที่วัดต้นสน

คณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี มีพระธรรมปิฎก วัดพระพุทธบาท เป็นเจ้าคณะจังหวัด มีพระราชธีรารักษ์ และพระวิสิฐคณาภรณ์ เป็นรองเจ้าคณะจังหวัด แบ่งเขตปกครองออกเป็น ๑๓ อำเภอ มีวัดจำนวนทั้งสิ้น ๔๘๘ วัด แบ่งเป็นวัดราษฎร์ จำนวน ๔๘๕ วัด และเป็นพระอารามหลวง จำนวน ๓ วัด มีพระภิกษุจำพรรษา ๓,๗๕๓ รูป มีสามเณรจำนวน ๒๖๑ รูป มีสำนักงานเจ้าคณะจังหวัดอยู่ที่วัดพระพุทธบาท ราชวรมหาวิหาร

๔.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

ก. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

๑) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

๒) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันมีดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
บุคลากร	คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่ดีจำนวนมาก ^๑	ขาดการสนับสนุนจากพระสังฆาธิการ ในการทำงานเพื่อคณะสงฆ์ ^๒

^๑ สัมภาษณ์ พระครูพิณิตธรรมานุวัตร, เจ้าอาวาสวัดปิ่นแก้ว จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

^๒ สัมภาษณ์ พระพิศาลวิหารกิจ, เจ้าคณะตำบลท่าवासูกกรี เขต ๓ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๑ กันยายน ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
งบประมาณหรือการเงิน	มี ต้นทุน ทาง สังคม ที่ดี ^๓ ประชาชนให้การสนับสนุน คณะสงฆ์	การดำเนินการที่ผ่านมาไม่ โปร่งใส ขาดหน่วยงานที่ ตรวจสอบอย่างจริงจัง ^๔
วัสดุอุปกรณ์	มีวัดเป็นฐานในการปฏิบัติงาน มีทรัพยากรภายในวัดที่ เพียงพอ ^๕	ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ บริหารงานอย่างเต็มที่ ^๖
นโยบาย	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ พระพุทธศาสนา ทำให้วัดแต่ ละวัดดำเนินการง่ายขึ้น ^๗	นโยบายเน้นการตั้งรับ มากกว่า เชิงรุก ^๘
ผลงาน ผลผลิต	คณะสงฆ์มีการทำงานเพื่อ สังคมอย่างต่อเนื่องและ ยาวนาน มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ของคนในสังคม ^๙	ขาดการเผยแพร่ผลงานสู่ สาธารณชน ส่วนใหญ่ผลงานที่ ทำจะปรากฏเฉพาะในท้องถิ่น ตนเอง ^{๑๐}

^๓ สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิศีลาภิวัฒน์, เจ้าคณะตำบลสวนดอกไม้ จังหวัดสระบุรี, ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

^๔ สัมภาษณ์ พระอธิการรัตน์ รตโน, เจ้าอาวาสวัดโพธิวงษ์ จังหวัดอ่างทอง, ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

^๕ สัมภาษณ์ พระมหาเฉลิมพล อชิโต, เจ้าอาวาสวัดโคกหิรัญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

^๖ สัมภาษณ์ พระอธิการสมชาย อินทโชโต, เจ้าอาวาสวัดหนองคล้า จังหวัดสระบุรี, ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

^๗ สัมภาษณ์ พระอธิการทรงศักดิ์ ธิธมโม, เจ้าอาวาสวัดอินทาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐.

^๘ สัมภาษณ์ พระอธิการมานอชด์ สิริปัญญา, เจ้าอาวาสวัดหนองนาค จังหวัดสระบุรี, ๒๔ กันยายน ๒๕๖๐.

^๙ สัมภาษณ์ พระครูปลัดธีรธัมม ธิธมโม, เจ้าอาวาสวัดใหญ่วันนา จังหวัดสระบุรี, ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๐} สัมภาษณ์ พระครูภาวนาคุณาภรณ์, เจ้าอาวาสวัดป่าบำเพ็ญธรรม จังหวัดสระบุรี, ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐.

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า จุดแข็งของการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน คือ คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่ดีจำนวนมาก มีต้นทุนทางสังคมที่ดี ประชาชนให้การสนับสนุนคณะสงฆ์ มีวัดเป็นฐานในการปฏิบัติงาน มีทรัพยากรภายในวัดที่เพียงพอ การบริหารคณะสงฆ์ในปัจจุบันมีความยืดหยุ่นสูง มีการจัดทำแผนปฏิบัติการพระพุทธศาสนา ทำให้วัดแต่ละวัดดำเนินการง่ายขึ้น คณะสงฆ์มีการทำงานเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยาวนาน มีผลงานเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม

จุดอ่อนของการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน คือ ขาดการสนับสนุนจากพระสังฆาธิการ ในการทำงานเพื่อคณะสงฆ์ การดำเนินการที่ผ่านมาไม่โปร่งใส ขาดหน่วยงานที่ตรวจสอบอย่างจริงจัง ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานอย่างเต็มที่ การบริหารคณะสงฆ์ในปัจจุบันมีการรวมอำนาจอยู่ที่เดียว บางครั้งขาดความเสมอภาคในสังคมสงฆ์ นโยบายเน้นการตั้งรับ มากกว่าเชิงรุก ขาดการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน ส่วนใหญ่ผลงานที่ทำจะปรากฏเฉพาะในท้องถิ่นตนเอง

๒) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค/ขีดจำกัด (Threat) ในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันมีดังนี้

ตารางที่ ๔.๔ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค/ขีดจำกัด (Threat)
สังคมและวัฒนธรรม	ประชาชนส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนา ร้อยละ ๙๐ ของประชากรไทยทั้งหมด ^{๑๑}	ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางด้านศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ^{๑๒}

^{๑๑} สัมภาษณ์ พระครูพินิตธรรมานุวัตร, เจ้าอาวาสวัดปิ่นแก้ว จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๒} สัมภาษณ์ พระพิศาลวิหารกิจ, เจ้าคณะตำบลท่าवासกรี เขต ๓ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๑ กันยายน ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๔ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค/ขีดจำกัด (Threat)
เศรษฐกิจ	ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา จึงทำให้เศรษฐกิจประเทศไทยดี อยู่ในปฏิรูปประเทศที่เหมาะสม ^{๑๓}	ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจทำให้ประชาชนไม่มีเวลาเข้าวัด ^{๑๔}
การเมือง	มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และหน่วยงานรับผิดชอบคณะสงฆ์เป็นการเฉพาะ ^{๑๕}	มีการแทรกแซงจากภาครัฐบ่อยครั้ง ^{๑๖}
เทคโนโลยี	เทคโนโลยีมีความทันสมัย ช่วยให้ประหยัดเวลา ^{๑๗}	เทคโนโลยีมีต้นทุนสูง ค่าใช้จ่ายมาก ^{๑๘}

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า โอกาสของการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน คือ ประชาชนส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนา ร้อยละ ๙๐ ของประชากรไทยทั้งหมด ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา จึงทำให้เศรษฐกิจประเทศไทยดี อยู่ในปฏิรูปประเทศที่เหมาะสม มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และหน่วยงานรับผิดชอบคณะสงฆ์เป็นการเฉพาะ เทคโนโลยีมีความทันสมัย ช่วยให้ประหยัดเวลา มีการเผยแผ่ศาสนาไปทั่วโลก วัยรุ่นยุคใหม่ให้ความสนใจศาสนามากขึ้น

อุปสรรคของการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน คือ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางด้านศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจทำให้

^{๑๓} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิศีลาภิวัฒน์, เจ้าคณะตำบลสวนดอกไม้ จังหวัดสระบุรี, ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๔} สัมภาษณ์ พระอธิการรัตน์ รตโน, เจ้าอาวาสวัดโพธิวงษ์ จังหวัดอ่างทอง, ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๕} สัมภาษณ์ พระมหาเฉลิมพล อชิโต, เจ้าอาวาสวัดโคกหิรัญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระครูภาวนาวชิรคุณ, ดร., เจ้าอาวาสวัดตึก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๗} สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์ปัญญาพล ปญญาพล, เจ้าอาวาสวัดอโยธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระนันทชัย จารูวโส, วัดศรีบุรีรัตนาราม จังหวัดสระบุรี, ๒๕ กันยายน ๒๕๖๐.

ประชาชนไม่มีเวลาเข้าวัด มีการแทรกแซงจากภาครัฐบ่อยครั้ง เทคโนโลยีมีต้นทุนสูง ค่าใช้จ่ายมาก มี
การทำงานเชิงรุกของศาสนาอื่น การเสพสื่อมิตๆที่ปรากฏในโลกปัจจุบัน

ข. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งในส่วนของเพศ อายุ ระดับ
การศึกษาชั้นสูงสุด อาชีพ จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ สาเหตุที่เข้าวัด และแรงจูงใจในการเข้าวัด
ได้ปรากฏผลดังรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ ๔.๕ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๑๘๔	๕๐.๗
หญิง	๑๗๙	๔๙.๓
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐
๒. อายุ		
ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๕๒	๑๔.๓
๒๑-๔๐ ปี	๑๐๐	๒๗.๕
๔๑-๖๐ ปี	๑๑๕	๓๑.๗
๖๐ ปีขึ้นไป	๙๖	๒๖.๕
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐
๓. การศึกษาชั้นสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๙๘	๕๔.๕
ปริญญาตรี	๑๑๘	๓๒.๕
สูงกว่าปริญญาตรี	๔๗	๑๒.๙
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔.๕ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๔. อาชีพ		
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	๖๙	๑๙.๐
ค้าขาย/ เกษตรกรรม	๑๑๕	๓๑.๗
รับจ้าง	๙๖	๒๖.๔
อื่น ๆ	๘๓	๒๒.๙
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐
๕. จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ		
สม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์)	๑๗๓	๔๗.๗
บ่อยครั้ง (เดือนละครั้งหรือเฉพาะช่วงเทศกาล)	๑๔๙	๔๑.๐
นานๆครั้ง (ปีละ ๑-๒ครั้ง)	๓๐	๘.๓
ไม่เคยเลย (ไม่เคยเข้าวัดทำบุญเลย)	๑๑	๓.๐
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐
๖. สาเหตุที่เข้าวัด		
ให้ทาน ถวายทาน	๑๖๗	๔๖.๐
รักษาอุโบสถศีล	๘๕	๒๓.๔
ปฏิบัติธรรม	๗๙	๒๑.๘
มีกิจธุระส่วนตัว	๙	๒.๕
อาศัยอยู่บริเวณนั้น	๑๑	๓.๐
อื่นๆ	๑๒	๓.๓
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐
๗. แรงจูงใจในการเข้าวัด		
ศรัทธาในตัวเจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์	๖๙	๑๙.๐
ต้องการทำบุญกุศล	๑๙๖	๕๔.๐
ต้องการพัฒนาจิตใจ	๙๓	๒๕.๖
อื่นๆ	๕	๑.๔
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๑๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๗ รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน ๑๗๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๓ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๔๑-๖๐ ปี จำนวน ๑๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๗ รองลงมาคืออายุ ๒๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๐๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๕ ถัดมาอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๔ สุดท้ายอายุต่ำกว่า ๒๐ ปี จำนวน ๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๓ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๑๙๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๕ รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕ สุดท้ายระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๙ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพค้าขาย เกษตรกรรม จำนวน ๑๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๗ รองลงมาคือมีอาชีพรับจ้าง จำนวน ๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๔ ถัดมาคือมีอาชีพ รับราชการ รัฐวิสาหกิจ จำนวน ๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๐ สุดท้ายคือมีอาชีพอื่นๆ จำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๙ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เข้าวัดทำบุญสม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์) จำนวน ๑๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๗ รองลงมาคือเข้าวัดบ่อยครั้ง (เดือนละครั้งหรือเฉพาะช่วงเทศกาล) จำนวน ๑๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๐ ถัดมาคือเข้าวัดนานๆครั้ง (ปีละ ๑-๒ครั้ง) จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๓ สุดท้ายคือไม่เคยเลย (ไม่เคยเข้าวัดทำบุญเลย) จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๐ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการเข้าวัดเพราะต้องการทำบุญกุศลจำนวน ๑๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๐ รองลงมาคือมีแรงจูงใจในการเข้าวัดเพราะต้องการพัฒนาจิตใจ จำนวน ๙๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๖ ถัดมาคือมีแรงจูงใจในการเข้าวัดเพราะศรัทธาในตัวเจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์ จำนวน ๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๐ สุดท้ายคือแรงจูงใจในการเข้าวัดเพราะสาเหตุอื่นๆ จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๔ ตามลำดับ

๔.๒ ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านศาสนบุคคล ๒. ด้านศาสนธรรม ๓. ด้านศาสนพิธี ๔. ด้านศาสนสถาน และ ๕. ด้านระบบเทคโนโลยี ดังรายละเอียดที่แสดงตัวอย่างค่าเฉลี่ย (Mean = \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) ในตารางที่ ๔.๔ - ๔.๙ ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ ๔.๖ ระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวม

n=๓๖๓			
สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ด้านศาสนบุคคล	๓.๙๙	๐.๖๘๘	มาก
๒. ด้านศาสนธรรม	๓.๙๗	๐.๖๗๔	มาก
๓. ด้านศาสนพิธี	๔.๐๖	๐.๗๕๙	มาก
๔. ด้านศาสนสถาน	๓.๙๖	๐.๘๔๙	มาก
๕. ด้านระบบเทคโนโลยี	๓.๘๕	๐.๗๔๓	มาก
ภาพรวม	๓.๙๒	๐.๖๓๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =๓.๙๒ , S.D.= ๐.๖๓๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

๑. ด้านศาสนพิธี (\bar{X} =๔.๐๖, S.D.= ๐.๗๕๙)
๒. ด้านศาสนบุคคล (\bar{X} =๓.๙๙ , S.D.= ๐.๖๘๘)
๓. ด้านศาสนธรรม (\bar{X} =๓.๙๗, S.D.= ๐.๖๗๔)
๔. ด้านศาสนสถาน (\bar{X} =๓.๙๖, S.D.= ๐.๘๔๙)
๕. ด้านระบบเทคโนโลยี (\bar{X} =๓.๘๕, S.D.= ๐.๖๓๙)

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนบุคคล

(n = ๓๙๓)

สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. พระสงฆ์มีความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี	๔.๑๘	๐.๘๙๘	มาก
๒. พระสงฆ์มีทักษะในการทำงานสูง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๙๘	๐.๘๐๒	มาก
๓. พระสงฆ์มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเจตคติ ค่านิยมที่ดี ในการอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและคณะสงฆ์	๓.๙๓	๐.๗๗๕	มาก
๔. พระสงฆ์มีศีลาจารวัตรตรงตาม ประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่พุทธศาสนิกชน	๓.๘๗	๐.๘๕๓	มาก
๕. พระสงฆ์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก	๔.๐๓	๐.๙๓๘	มาก
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	๓.๙๙	๐.๖๘๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนบุคคลอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๙๙, S.D. = ๐.๖๘๘)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

๑. พระสงฆ์มีความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี (\bar{X} = ๔.๑๘, S.D. = ๐.๘๙๘)

๒. พระสงฆ์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก (\bar{X} = ๔.๐๓, S.D. = ๐.๙๓๘)

๓. พระสงฆ์มีทักษะในการทำงานสูง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (\bar{X} = ๓.๙๘, S.D. = ๐.๘๐๒)

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนธรรม

(n = ๓๙๓)

สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีการรวบรวมหลักธรรมคำสั่งสอนไว้เป็นหมวดหมู่ ไม่นำเสนอในทางที่ผิดเพี้ยนจากพระธรรมวินัย	๔.๐๗	๐.๙๒๑	มาก
๒. มีการเผยแผ่หลักธรรม อบรมจิตใจของพุทธบริษัทเป็นหลัก	๔.๐๖	๐.๗๙๑	มาก
๓. ไม่มีการบัญญัติสิกขาบทและสิ่งที่ไม่ใช่พระธรรมวินัย ที่แตกต่างจากเดิม หรือทำให้สังคมเกิดความแตกแยก	๓.๘๑	๐.๙๓๕	มาก
๔. ไม่นำเสนอความคิดเห็นของตนเอง หรือลัทธิของตนเอง ทำให้สังคมเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน	๓.๘๘	๐.๙๘๘	มาก
๕. มีการใช้เทคนิคที่ทันสมัย ในการเผยแผ่หลักธรรมที่ทันสมัย เข้ากับเหตุการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างดี	๔.๐๔	๐.๙๒๘	มาก
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	๓.๙๗	๐.๖๗๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนธรรมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๙๗, S.D. = ๐.๖๗๔)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

๑. มีการรวบรวมหลักธรรมคำสั่งสอนไว้เป็นหมวดหมู่ ไม่นำเสนอในทางที่ผิดเพี้ยนจากพระธรรมวินัย (\bar{X} = ๔.๐๗, S.D. = ๐.๙๒๑)

๒. มีการเผยแผ่หลักธรรม อบรมจิตใจของพุทธบริษัทเป็นหลัก (\bar{X} = ๔.๐๖, S.D. = ๐.๗๙๑)

๓. ไม่นำเสนอความคิดเห็นของตนเอง หรือลัทธิของตนเอง ทำให้สังคมเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน (\bar{X} = ๓.๘๘, S.D. = ๐.๙๘๘)

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนพิธี

(n = ๓๙๓)

สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. พระสงฆ์สามารถรักษานบธรรมเนียมประเพณีที่ดีมีมาตั้งแต่ครั้งโบราณ	๔.๑๔	๐.๙๐๒	มาก
๒. พระสงฆ์ไม่เห็นแก่ลาภสักการะ หรือหาผลประโยชน์จากพิธีกรรมและความเชื่อของพุทธศาสนิกชน	๓.๘๘	๑.๐๑๐	มาก
๓. พระสงฆ์เป็นผู้นำในการประกอบศาสนพิธี รวมถึงสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพุทธศาสนิกชนได้	๔.๑๑	๐.๘๙๔	มาก
๔. พระสงฆ์มีการอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไว้ และมีการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น	๔.๑๖	๐.๘๙๓	มาก
๕. มีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์สู่ชนรุ่นหลัง	๔.๐๔	๐.๘๘๕	มาก
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	๔.๐๖	๐.๗๕๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนพิธีอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๔.๐๖, S.D. = ๐.๗๕๙)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

๑. พระสงฆ์มีการอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไว้ และมีการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น (\bar{X} = ๔.๑๖, S.D. = ๐.๘๙๓)

๒. พระสงฆ์สามารถรักษานบธรรมเนียมประเพณีที่ดีมีมาตั้งแต่ครั้งโบราณ (\bar{X} = ๔.๑๔, S.D. = ๐.๙๐๒)

๓. พระสงฆ์เป็นผู้นำในการประกอบศาสนพิธี รวมถึงสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพุทธศาสนิกชนได้ (\bar{X} = ๔.๑๑, S.D. = ๐.๘๙๓)

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพ
ทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนสถาน

(n = ๓๙๓)

สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีสำนักงานคณะสงฆ์ของแต่ละวัด ที่มีความพร้อม ทุกด้าน	๓.๘๔	๐.๙๒๕	มาก
๒. มีการบริหารจัดการสาธารณูปการอย่างคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้	๓.๙๒	๐.๙๖๖	มาก
๓. มีการสร้างศาสนสถานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ อย่างคุ้มค่า	๔.๑๐	๑.๘๑๕	มาก
๔. มีการดูแลเสนาสนะภายในวัดเป็นอย่างดี	๔.๐๔	๐.๙๔๑	มาก
๕. มีระบบและกลไกในการพัฒนาศาสนสถานที่ดี และมีประสิทธิภาพ	๓.๙๔	๐.๙๐๗	มาก
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	๓.๙๖	๐.๘๔๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กร
สงฆ์ในปัจจุบันด้านศาสนสถานอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๙๖, S.D. = ๐.๘๔๙)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหา
น้อยได้ดังนี้

๑. มีการสร้างศาสนสถานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า (\bar{X} = ๔.๑๐,
S.D. = ๑.๘๑๕)

๒. มีการดูแลเสนาสนะภายในวัดเป็นอย่างดี (\bar{X} = ๔.๐๔, S.D. = ๐.๙๔๑)

๓. มีระบบและกลไกในการพัฒนาศาสนสถานที่ดีและมีประสิทธิภาพ (\bar{X} = ๓.๙๔,
S.D. = ๐.๙๐๗)

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพ
ทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(n = ๓๙๓)

สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. พระสงฆ์มีความรู้พื้นฐานและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	๔.๐๑	๐.๙๔๙	มาก
๒. พระสงฆ์ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในทางสร้างสรรค์สังคม ไม่ใช่เพื่อเป็นการเพิ่มพูนกิเลสตนเอง	๓.๘๔	๐.๘๙๒	มาก
๓. คณะสงฆ์มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการคณะสงฆ์ที่มีประสิทธิภาพ	๓.๘๕	๐.๘๒๕	มาก
๔. มีการจัดการความรู้และนำเสนอองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	๓.๙๖	๐.๘๙๐	มาก
๕. มีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	๓.๗๔	๐.๗๙๖	มาก
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	๓.๘๕	๐.๗๔๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๘๕, S.D. = ๐.๗๔๓)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

๑. พระสงฆ์มีความรู้พื้นฐานและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (\bar{X} = ๔.๐๑, S.D. = ๐.๙๔๙)

๒. มีการจัดการความรู้และนำเสนอองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ (\bar{X} = ๓.๙๖, S.D. = ๐.๘๙๐)

๓. คณะสงฆ์มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการคณะสงฆ์ที่มีประสิทธิภาพ (\bar{X} = ๓.๘๕, S.D. = ๐.๘๒๕)

๓) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาชั้นสูงสุดอาชีพ จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ สาเหตุที่เข้าวัด และแรงจูงใจในการเข้าวัด ตามสมมติฐานที่ ๑-๗ ดังนี้

สมมติฐานที่ ๑ ประชาชนที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๒ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน จำแนกตามเพศ

รายการ	เพศ	n	Mean	S.D.	T	p																																																				
๑. ด้านศาสนบุคคล	ชาย	๑๘๔	๓.๙๙	๐.๖๕๖	-๑.๑๓๖	๐.๘๙๒																																																				
	หญิง	๑๗๙	๔.๐๐	๐.๗๒๒			๒. ด้านศาสนธรรม	ชาย	๑๘๔	๓.๙๓	๐.๖๘๕	-๑.๑๗๓	๐.๒๔๒	หญิง	๑๗๙	๔.๐๑	๐.๖๖๓	๓. ด้านศาสนพิธี	ชาย	๑๘๔	๔.๐๓	๐.๘๒๗	-๑.๙๗๖	๐.๓๓๐	หญิง	๑๗๙	๔.๑๑	๐.๖๘๔	๔. ด้านศาสนสถาน	ชาย	๑๘๔	๓.๙๒	๐.๘๙๒	-๑.๐๔๐	๐.๒๙๙	หญิง	๑๗๙	๔.๐๑	๐.๘๐๓	๕. ด้านระบบเทคโนโลยี	ชาย	๑๘๔	๓.๗๗	๐.๗๐๓	-๑.๗๒๘	๐.๐๘๕	หญิง	๑๗๙	๓.๙๒	๐.๗๖๙	ภาพรวมทุกด้าน	ชาย	๑๘๔	๓.๘๖	๐.๖๒๐	-๑.๕๗๕	.๑๑๖	หญิง
๒. ด้านศาสนธรรม	ชาย	๑๘๔	๓.๙๓	๐.๖๘๕	-๑.๑๗๓	๐.๒๔๒																																																				
	หญิง	๑๗๙	๔.๐๑	๐.๖๖๓			๓. ด้านศาสนพิธี	ชาย	๑๘๔	๔.๐๓	๐.๘๒๗	-๑.๙๗๖	๐.๓๓๐	หญิง	๑๗๙	๔.๑๑	๐.๖๘๔	๔. ด้านศาสนสถาน	ชาย	๑๘๔	๓.๙๒	๐.๘๙๒	-๑.๐๔๐	๐.๒๙๙	หญิง	๑๗๙	๔.๐๑	๐.๘๐๓	๕. ด้านระบบเทคโนโลยี	ชาย	๑๘๔	๓.๗๗	๐.๗๐๓	-๑.๗๒๘	๐.๐๘๕	หญิง	๑๗๙	๓.๙๒	๐.๗๖๙	ภาพรวมทุกด้าน	ชาย	๑๘๔	๓.๘๖	๐.๖๒๐	-๑.๕๗๕	.๑๑๖	หญิง	๑๗๙	๓.๙๘	๐.๖๕๑								
๓. ด้านศาสนพิธี	ชาย	๑๘๔	๔.๐๓	๐.๘๒๗	-๑.๙๗๖	๐.๓๓๐																																																				
	หญิง	๑๗๙	๔.๑๑	๐.๖๘๔			๔. ด้านศาสนสถาน	ชาย	๑๘๔	๓.๙๒	๐.๘๙๒	-๑.๐๔๐	๐.๒๙๙	หญิง	๑๗๙	๔.๐๑	๐.๘๐๓	๕. ด้านระบบเทคโนโลยี	ชาย	๑๘๔	๓.๗๗	๐.๗๐๓	-๑.๗๒๘	๐.๐๘๕	หญิง	๑๗๙	๓.๙๒	๐.๗๖๙	ภาพรวมทุกด้าน	ชาย	๑๘๔	๓.๘๖	๐.๖๒๐	-๑.๕๗๕	.๑๑๖	หญิง	๑๗๙	๓.๙๘	๐.๖๕๑																			
๔. ด้านศาสนสถาน	ชาย	๑๘๔	๓.๙๒	๐.๘๙๒	-๑.๐๔๐	๐.๒๙๙																																																				
	หญิง	๑๗๙	๔.๐๑	๐.๘๐๓			๕. ด้านระบบเทคโนโลยี	ชาย	๑๘๔	๓.๗๗	๐.๗๐๓	-๑.๗๒๘	๐.๐๘๕	หญิง	๑๗๙	๓.๙๒	๐.๗๖๙	ภาพรวมทุกด้าน	ชาย	๑๘๔	๓.๘๖	๐.๖๒๐	-๑.๕๗๕	.๑๑๖	หญิง	๑๗๙	๓.๙๘	๐.๖๕๑																														
๕. ด้านระบบเทคโนโลยี	ชาย	๑๘๔	๓.๗๗	๐.๗๐๓	-๑.๗๒๘	๐.๐๘๕																																																				
	หญิง	๑๗๙	๓.๙๒	๐.๗๖๙			ภาพรวมทุกด้าน	ชาย	๑๘๔	๓.๘๖	๐.๖๒๐	-๑.๕๗๕	.๑๑๖	หญิง	๑๗๙	๓.๙๘	๐.๖๕๑																																									
ภาพรวมทุกด้าน	ชาย	๑๘๔	๓.๘๖	๐.๖๒๐	-๑.๕๗๕	.๑๑๖																																																				
	หญิง	๑๗๙	๓.๙๘	๐.๖๕๑																																																						

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๒ เพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันไม่แตกต่างกันทุกด้าน และในภาพรวม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๒ ประชาชนที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหาร
องค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๓ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุกับสภาพทั่วไป
ในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน

รายการ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านศาสนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๔.๒๑๐	๓	๑.๔๐๓	๓.๐๑๑*	๐.๐๓๐
	ภายในกลุ่ม	๑๖๗.๓๔๙	๓๕๙	.๔๖๖		
	รวม	๑๗๑.๕๕๙	๓๖๒			
ด้านศาสนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๗๔	๓	.๓๕๘	.๗๘๖	๐.๕๐๒
	ภายในกลุ่ม	๑๖๓.๔๒๘	๓๕๙	.๔๕๕		
	รวม	๑๖๔.๕๐๒	๓๖๒			
ด้านศาสนพิธี	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๖๔	๓	.๔๒๑	.๗๒๘	๐.๕๓๖
	ภายในกลุ่ม	๒๐๗.๘๐๓	๓๕๙	.๕๗๙		
	รวม	๒๐๙.๐๖๗	๓๖๒			
ด้านศาสนสถาน	ระหว่างกลุ่ม	๒.๔๓๒	๓	.๘๑๑	๑.๑๒๕	๐.๓๓๙
	ภายในกลุ่ม	๒๕๘.๗๙๘	๓๕๙	.๗๒๑		
	รวม	๒๖๑.๒๓๐	๓๖๒			
ด้านระบบเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๕๓	๓	.๔๕๑	.๘๑๔	๐.๔๘๗
	ภายในกลุ่ม	๑๔๓.๔๐๗	๒๕๙	.๕๕๔		
	รวม	๑๔๔.๗๖๐	๒๖๒			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๔๗	๓	.๓๔๙	.๘๕๓	๐.๔๖๖
	ภายในกลุ่ม	๑๐๕.๙๙๘	๒๕๙	.๔๐๙		
	รวม	๑๐๗.๐๔๕	๒๖๒			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ
กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้านพบว่า อายุต่างกันมีระดับ

ความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โคนรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านศาสนบุคคลที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ในมิติทางด้านสังคมด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๒ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๔ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างอายุ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

(n = ๓๖๓)

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๒๑-๔๐ ปี	๔๑-๖๐ ปี	๖๐ ปีขึ้นไป
		๔.๑๖	๔.๐๘	๓.๙๖	๓.๘๕
ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๔.๑๖	-	๐.๐๘	๐.๒๐	๐.๓๑*
๒๑-๔๐ ปี	๔.๐๘	-	-	๐.๑๒	๐.๒๓*
๔๑-๖๐ ปี	๓.๙๖	-	-	-	๐.๑๑
๖๐ ปีขึ้นไป	๓.๘๕	-	-	-	-

จากตารางที่ ๔.๑๔ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า อายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน ๒ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า ๒๐ ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่มีอายุ ๖๐ ปี ขึ้นไป ($\bar{X}=๐.๓๑$) และ กลุ่มที่มีอายุ ๒๑-๔๐ ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่มีอายุ ๖๐ ปี ขึ้นไป ($\bar{X}=๐.๒๓$)

สมมติฐานที่ ๓ ประชาชนที่มีการศึกษาชั้นสูงสุด ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๕ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษาระดับสูงสุดกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านศาสนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๒.๕๘๔	๒	๑.๒๙๒	๒.๗๕๓	๐.๐๖๕
	ภายในกลุ่ม	๑๖๘.๙๗๕	๓๖๐	.๔๖๙		
	รวม	๑๗๑.๕๕๙	๓๖๒			
ด้านศาสนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๐๑	๒	.๖๕๐	๑.๔๓๕	๐.๒๔๐
	ภายในกลุ่ม	๑๖๓.๒๐๑	๓๖๐	.๔๕๓		
	รวม	๑๖๔.๕๐๒	๓๖๒			
ด้านศาสนพิธี	ระหว่างกลุ่ม	๔.๒๕๘	๒	๒.๑๒๙	๓.๗๔๓*	๐.๐๒๕
	ภายในกลุ่ม	๒๐๔.๘๐๘	๓๖๐	.๕๖๙		
	รวม	๒๐๙.๐๖๗	๓๖๒			
ด้านศาสนสถาน	ระหว่างกลุ่ม	๓.๐๘๔	๒	๑.๕๔๒	๒.๑๕๑	๐.๑๑๘
	ภายในกลุ่ม	๒๕๘.๑๔๖	๓๖๐	.๗๑๗		
	รวม	๒๖๑.๒๓๐	๓๖๒			
ด้านระบบเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๘๕	๒	๑.๑๔๓	๒.๐๘๕	๐.๑๒๖
	ภายในกลุ่ม	๑๔๒.๔๗๔	๒๖๐	.๕๔๘		
	รวม	๑๔๔.๗๖๐	๒๖๒			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๑๓	๒	๑.๑๐๖	๒.๗๔๔	๐.๐๖๖
	ภายในกลุ่ม	๑๐๔.๘๓๒	๒๖๐	.๔๐๓		
	รวม	๑๐๗.๐๔๕	๒๖๒			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษาระดับสูงสุดกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้านพบว่า

การศึกษาชั้นสูงสุดต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดมนรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านศาสนพิธีที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ในมิติทางด้านสังคมด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference:LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๖ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๖ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างการศึกษาระดับสูงสุด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

(n = ๓๖๓)

การศึกษาชั้นสูงสุด	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๔.๑๖	๓.๙๓	๔.๐๐
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๑๖	-	๐.๒๓*	๐.๑๖
ปริญญาตรี	๓.๙๓	-	-	-๐.๐๗
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๐๐	-	-	-

จากตารางที่ ๔.๑๖ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน จำแนกตามการศึกษาชั้นสูงสุด เป็นรายคู่ พบว่า การศึกษาชั้นสูงสุดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน ๑ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีการศึกษาชั้นสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่มีการศึกษาชั้นสูงสุดระดับปริญญาตรี (\bar{X} = ๐.๒๓)

สมมติฐานที่ ๔ ประชาชนที่มีอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหาร
องค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านอาชีพกับสภาพทั่วไป
ในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน

รายการ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านศาสนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๑.๖๖๑	๓	.๕๕๔	๑.๑๗๐	๐.๓๒๑
	ภายในกลุ่ม	๑๖๙.๘๙๘	๓๕๙	.๔๗๓		
	รวม	๑๗๑.๕๕๙	๓๖๒			
ด้านศาสนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.๙๑๘	๓	.๓๐๖	.๖๗๒	๐.๕๗๐
	ภายในกลุ่ม	๑๖๓.๕๘๔	๓๕๙	.๔๕๖		
	รวม	๑๖๔.๕๐๒	๓๖๒			
ด้านศาสนพิธี	ระหว่างกลุ่ม	.๕๙๖	๓	.๑๙๙	.๓๔๒	๐.๗๙๕
	ภายในกลุ่ม	๒๐๘.๔๗๑	๓๕๙	.๕๘๑		
	รวม	๒๐๙.๐๖๗	๓๖๒			
ด้านศาสนสถาน	ระหว่างกลุ่ม	.๘๘๘	๓	.๒๙๖	.๔๐๘	๐.๗๔๗
	ภายในกลุ่ม	๒๖๐.๓๔๑	๓๕๙	.๗๒๕		
	รวม	๒๖๑.๒๓๐	๓๖๒			
ด้านระบบเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	.๖๗๙	๓	.๒๒๖	.๔๐๗	๐.๗๔๘
	ภายในกลุ่ม	๑๔๔.๐๘๑	๒๕๙	.๕๕๖		
	รวม	๑๔๔.๗๖๐	๒๖๒			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	.๖๐๗	๓	.๒๐๒	.๔๙๒	๐.๖๘๘
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖.๔๓๘	๒๕๙	.๔๑๑		
	รวม	๑๐๗.๐๔๕	๒๖๒			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้าน
อาชีพกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้านพบว่า อาชีพต่างกันมี
ระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และ
รายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ ๕ ประชาชนที่มีจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านศาสนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๑.๖๐๐	๓	.๕๓๓	๑.๑๒๗	๐.๓๓๘
	ภายในกลุ่ม	๑๖๙.๙๕๙	๓๕๙	.๔๗๓		
	รวม	๑๗๑.๕๕๙	๓๖๒			
ด้านศาสนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๔.๒๒๔	๓	๑.๔๐๘	๓.๑๕๕*	๐.๐๒๕
	ภายในกลุ่ม	๑๖๐.๒๗๘	๓๕๙	.๔๔๖		
	รวม	๑๖๔.๕๐๒	๓๖๒			
ด้านศาสนพิธี	ระหว่างกลุ่ม	๔.๗๕๖	๓	๑.๕๘๕	๒.๗๘๕*	๐.๐๔๑
	ภายในกลุ่ม	๒๐๔.๓๑๑	๓๕๙	.๕๖๙		
	รวม	๒๐๙.๐๖๗	๓๖๒			
ด้านศาสนสถาน	ระหว่างกลุ่ม	๔.๓๖๖	๓	๑.๔๕๕	๒.๐๓๔	๐.๑๐๙
	ภายในกลุ่ม	๒๕๖.๘๖๔	๓๕๙	.๗๑๕		
	รวม	๒๖๑.๒๓๐	๓๖๒			
ด้านระบบเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	๘.๓๙๑	๓	๒.๗๙๗	๕.๓๑๒*	๐.๐๐๑
	ภายในกลุ่ม	๑๓๖.๓๖๘	๒๕๙	.๕๒๗		
	รวม	๑๔๔.๗๖๐	๒๖๒			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	๔.๐๘๐	๓	๑.๓๖๐	๓.๔๒๑*	๐.๐๑๘
	ภายในกลุ่ม	๑๐๒.๙๖๕	๒๕๙	.๓๙๘		
	รวม	๑๐๗.๐๔๕	๒๖๒			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้านพบว่า จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหาร

องค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดนครวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และรายด้านพบว่า ด้านที่ไม่แตกต่างกันคือ ด้านศาสนบุคคล และด้านศาสนสถาน ส่วนด้านศาสนธรรม ด้านศาสนพิธี และด้านระบบเทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ คือ จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ในมิติทางด้านสังคมด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๙-๔.๒๒ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๙ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยรวม

(n = ๓๖๓)

จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ	\bar{X}	สม่ำเสมอ ๔.๐๑	บ่อยครั้ง ๓.๘๓	นานๆครั้ง ๓.๗๓	ไม่เคยเลย ๔.๓๗
สม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์)	๔.๐๑	-	๐.๑๘*	๐.๒๘	-๐.๓๖
บ่อยครั้ง (เดือนละครั้งหรือเฉพาะช่วงเทศกาล)	๓.๘๓	-	-	๐.๑๐	-๐.๕๔*
นานๆครั้ง (ปีละ ๑-๒ ครั้ง)	๓.๗๓	-	-	-	-๐.๖๔*
ไม่เคยเลย (ไม่เคยเข้าวัดทำบุญเลย)	๔.๓๗	-	-	-	-

จากตารางที่ ๔.๑๙ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน จำแนกตามจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ เป็นรายคู่ พบว่า จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน ๓ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่เข้าวัดสม่ำเสมอมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดบ่อยครั้ง (\bar{X} = ๐.๑๘) , กลุ่มที่เข้าวัดบ่อยครั้ง มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่ไม่เคยเข้าวัดเลย (\bar{X} = -๐.๕๔) และกลุ่มที่เข้าวัดนานๆครั้ง มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่ไม่เคยเข้าวัดเลย (\bar{X} = -๐.๖๔)

ตารางที่ ๔.๒๐ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนธรรม

(n = ๓๖๓)

จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ	\bar{X}	สม่ำเสมอ ๔.๐๔	บ่อยครั้ง ๓.๙๐	นานๆครั้ง ๓.๗๖	ไม่เคยเลย ๔.๓๐
สม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์)	๔.๐๔	-	๐.๑๔	๐.๒๘*	-๐.๒๖
บ่อยครั้ง (เดือนละครั้งหรือเฉพาะช่วงเทศกาล)	๓.๙๐	-	-	๐.๑๔	-๐.๔๐
นานๆครั้ง (ปีละ ๑-๒ ครั้ง)	๓.๗๖	-	-	-	-๐.๕๕*
ไม่เคยเลย (ไม่เคยเข้าวัดทำบุญเลย)	๔.๓๐	-	-	-	-

จากตารางที่ ๔.๒๐ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนธรรม จำแนกตามจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ เป็นรายคู่ พบว่า จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน ๒ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่เข้าวัดสม่ำเสมอมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดนานๆครั้ง (\bar{X} = ๐.๒๘) และกลุ่มที่เข้าวัดนานๆครั้ง มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่ไม่เคยเข้าวัดเลย (\bar{X} = -๐.๕๕)

ตารางที่ ๔.๒๑ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี

(n = ๓๖๓)

จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ	\bar{X}	สม่ำเสมอ ๔.๑๘	บ่อยครั้ง ๓.๙๖	นานๆครั้ง ๓.๙๗	ไม่เคยเลย ๓.๘๕
สม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์)	๔.๑๘	-	๐.๒๒*	๐.๒๑	๐.๓๓
บ่อยครั้ง (เดือนละครั้งหรือเฉพาะช่วงเทศกาล)	๓.๙๖	-	-	-๐.๐๑	๐.๑๑
นานๆครั้ง (ปีละ ๑-๒ ครั้ง)	๓.๙๗	-	-	-	๐.๑๒
ไม่เคยเลย (ไม่เคยเข้าวัดทำบุญเลย)	๓.๘๕	-	-	-	-

จากตารางที่ ๔.๒๑ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี จำแนกตามจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ เป็นรายคู่พบว่า จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี แตกต่างกัน ๑ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่เข้าวัดสม่ำเสมอมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่เข้าวัดบ่อยครั้ง ($\bar{X} = ๐.๒๒$)

ตารางที่ ๔.๒๒ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านระบบเทคโนโลยี

(n = ๓๖๓)

จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ	\bar{X}	สม่ำเสมอ ๓.๙๕	บ่อยครั้ง ๓.๗๗	นานๆครั้ง ๓.๔๕	ไม่เคยเลย ๔.๕๐
สม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์)	๓.๙๕	-	๐.๑๘	๐.๕๐*	-๐.๕๕
บ่อยครั้ง (เดือนละครั้งหรือเฉพาะช่วงเทศกาล)	๓.๗๗	-	-	๐.๓๒	-๐.๗๓*
นานๆครั้ง (ปีละ ๑-๒ ครั้ง)	๓.๔๕	-	-	-	-๑.๐๕*
ไม่เคยเลย (ไม่เคยเข้าวัดทำบุญเลย)	๔.๕๐	-	-	-	-

จากตารางที่ ๔.๒๒ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านระบบเทคโนโลยี จำแนกตามจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญเป็นรายคู่ พบว่า จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านระบบเทคโนโลยี แตกต่างกัน ๓ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่เข้าวัดสม่ำเสมอมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดนานๆครั้ง ($\bar{X} = ๐.๕๐$) , กลุ่มที่เข้าวัดบ่อยครั้ง มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่ไม่เคยเข้าวัดเลย ($\bar{X} = -๐.๗๓$) และ กลุ่มที่เข้าวัดนานๆครั้ง มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่ไม่เคยเข้าวัดเลย ($\bar{X} = -๑.๐๕$)

สมมติฐานที่ ๖ ประชาชนที่มีสาเหตุที่เข้าวัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๓ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านสาเหตุที่เข้าวัดกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านศาสนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๗๐	๕	.๒๕๔	.๕๓๓	๐.๗๕๒
	ภายในกลุ่ม	๑๗๐.๒๘๙	๓๕๗	.๔๗๗		
	รวม	๑๗๑.๕๕๙	๓๖๒			
ด้านศาสนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๕.๘๐๗	๕	๑.๑๖๑	๒.๖๑๓*	๐.๐๒๕
	ภายในกลุ่ม	๑๕๘.๖๙๕	๓๕๗	.๔๔๕		
	รวม	๑๖๔.๕๐๒	๓๖๒			
ด้านศาสนพิธี	ระหว่างกลุ่ม	๙.๔๖๘	๕	๑.๘๙๔	๓.๓๘๗*	๐.๐๐๕
	ภายในกลุ่ม	๑๙๙.๕๙๘	๓๕๗	.๕๕๙		
	รวม	๒๐๙.๐๖๗	๓๖๒			
ด้านศาสนสถาน	ระหว่างกลุ่ม	๔.๕๓๓	๕	.๙๐๗	๑.๒๖๑	๐.๒๘๐
	ภายในกลุ่ม	๒๕๖.๖๙๗	๓๕๗	.๗๑๙		
	รวม	๒๖๑.๒๓๐	๓๖๒			
ด้านระบบเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	.๙๔๔	๕	.๑๘๙	.๓๓๗	๐.๘๙๐
	ภายในกลุ่ม	๑๔๓.๘๑๖	๒๕๗	.๕๖๐		
	รวม	๑๔๔.๗๖๐	๒๖๒			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๓๖	๕	.๔๔๗	๑.๐๙๗	๐.๓๖๓
	ภายในกลุ่ม	๑๐๔.๘๐๙	๒๕๗	.๔๐๘		
	รวม	๑๐๗.๐๔๕	๒๖๒			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๓ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านสาเหตุที่เข้าวัดกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้านพบว่า สาเหตุที่เข้าวัดต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โคนรวมไม่

แตกต่างกัน และรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน ๓ ด้านคือ ด้านศาสนบุคคล ด้านศาสนสถานและด้านระบบเทคโนโลยี ส่วนด้านศาสนธรรม และด้านศาสนพิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ คือ จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ในมิติทางด้านสังคมด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๔-๔.๒๕ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๔ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างสาเหตุที่เข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนธรรม

(n = ๓๖๓)

สาเหตุที่เข้าวัด	\bar{X}	ให้ทาน	รักษา	ปฏิบัติธรรม	มีกิจวัตร	อาศัยอยู่	อื่นๆ
		ถวายทาน	อุโบสถศีล		ส่วนตัว	บริเวณนั้น	
		๔.๐๒	๓.๙๑	๔.๐๔	๓.๗๑	๓.๓๖	๓.๙๘
ให้ทาน ถวายทาน	๔.๐๒	-	๐.๑๑	-๐.๐๒	๐.๓๑	๐.๖๖*	๐.๐๔
รักษาอุโบสถศีล	๓.๙๑	-	-	-๐.๑๓	๐.๒๐	๐.๕๕*	-๐.๐๗
ปฏิบัติธรรม	๔.๐๔	-	-	-	๐.๓๓	๐.๖๘*	๐.๐๖
มีกิจวัตรส่วนตัว	๓.๗๑	-	-	-	-	๐.๓๕	-๐.๒๗
อาศัยอยู่บริเวณนั้น	๓.๓๖	-	-	-	-	-	-
อื่นๆ	๓.๙๘	-	-	-	-	-	๐.๖๒*

จากตารางที่ ๔.๒๔ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนธรรม จำแนกตามสาเหตุที่เข้าวัด เป็นรายคู่ พบว่า สาเหตุที่เข้าวัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน ๔ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่เข้าวัดเพราะให้ทาน ถวายทานมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะอาศัยอยู่บริเวณนั้น (\bar{X} = ๐.๖๖) , กลุ่มที่เข้าวัดเพราะรักษาอุโบสถศีลมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะอาศัยอยู่บริเวณนั้น (\bar{X} = ๐.๕๕) , กลุ่มที่เข้าวัดเพราะปฏิบัติธรรมมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะอาศัยอยู่บริเวณนั้น (\bar{X} = ๐.๖๘) , กลุ่มที่เข้าวัดเพราะอาศัยอยู่บริเวณนั้น มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะอื่นๆ (\bar{X} = ๐.๖๒)

ตารางที่ ๔.๒๕ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างสาเหตุที่เข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี

(n = ๓๖๓)

สาเหตุที่เข้าวัด	\bar{X}	ให้ทาน	รักษา	ปฏิบัติธรรม	มีกิจธุระ	อาศัยอยู่	อื่นๆ
		ถวายทาน	อุโบสถศีล		ส่วนตัว	บริเวณนั้น	
		๔.๑๕	๔.๐๘	๓.๙๔	๓.๔๒	๓.๖๑	๔.๓๖
ให้ทาน ถวายทาน	๔.๑๕	-	๐.๐๗	๐.๒๑*	๐.๗๓*	-๐.๕๓*	-๐.๒๑
รักษาอุโบสถศีล	๔.๐๘	-	-	๐.๑๔	๐.๖๖*	๐.๔๖	-๐.๒๘
ปฏิบัติธรรม	๓.๙๔	-	-	-	๐.๕๒*	๐.๓๓	-๐.๔๒
มีกิจธุระส่วนตัว	๓.๔๒	-	-	-	-	-๐.๑๙	-๐.๙๔
อาศัยอยู่บริเวณนั้น	๓.๖๑	-	-	-	-	-	-
อื่นๆ	๔.๓๖	-	-	-	-	-	๐.๗๕*

จากตารางที่ ๔.๒๕ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี จำแนกตามสาเหตุที่เข้าวัด เป็นรายคู่ พบว่า สาเหตุที่เข้าวัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธีแตกต่างกัน ๖ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่เข้าวัดเพราะให้ทาน ถวายทานมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะปฏิบัติธรรม (\bar{X} = ๐.๒๑) , กลุ่มที่เข้าวัดเพราะให้ทาน ถวายทานมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะมีธุระกิจส่วนตัว (\bar{X} = ๐.๗๓) , กลุ่มที่เข้าวัดเพราะให้ทาน ถวายทานมีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะอาศัยอยู่บริเวณนั้น (\bar{X} = -๐.๕๓) , กลุ่มที่เข้าวัดเพราะรักษาอุโบสถศีลมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะมีธุระกิจส่วนตัว (\bar{X} = ๐.๖๖) , กลุ่มที่เข้าวัดเพราะปฏิบัติธรรมมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะมีธุระกิจส่วนตัว (\bar{X} = ๐.๕๒) , กลุ่มที่เข้าวัดเพราะอาศัยอยู่บริเวณนั้นมีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่เข้าวัดเพราะอื่นๆ (\bar{X} = -๐.๗๕)

สมมติฐานที่ ๗ ประชาชนที่มีแรงจูงในการเข้าวัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๖ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านแรงจูงในการเข้าวัดกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านศาสนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.๔๘๒	๓	.๑๖๑	.๓๓๗	๐.๗๙๘
	ภายในกลุ่ม	๑๗๑.๐๗๗	๓๕๙	.๔๗๗		
	รวม	๑๗๑.๕๕๙	๓๖๒			
ด้านศาสนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๓.๔๔๐	๓	๑.๑๔๗	๒.๕๕๖	๐.๐๕๕
	ภายในกลุ่ม	๑๖๑.๐๖๒	๓๕๙	.๔๔๙		
	รวม	๑๖๔.๕๐๒	๓๖๒			
ด้านศาสนพิธี	ระหว่างกลุ่ม	๕.๖๕๔	๓	๑.๘๘๕	๓.๓๒๖*	๐.๐๒๐
	ภายในกลุ่ม	๒๐๓.๔๑๓	๓๕๙	.๕๖๗		
	รวม	๒๐๙.๐๖๗	๓๖๒			
ด้านศาสนสถาน	ระหว่างกลุ่ม	๑๒.๐๕๒	๓	๔.๐๑๗	๕.๗๘๘*	๐.๐๐๑
	ภายในกลุ่ม	๒๔๙.๑๗๘	๓๕๙	.๖๙๔		
	รวม	๒๖๑.๒๓๐	๓๖๒			
ด้านระบบเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	๒.๗๘๒	๓	.๙๒๗	๑.๖๙๒	๐.๑๖๙
	ภายในกลุ่ม	๑๔๑.๙๗๗	๒๕๙	.๕๔๘		
	รวม	๑๔๔.๗๖๐	๒๖๒			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	๒.๐๙๘	๓	.๖๙๙	๑.๗๒๖	๐.๑๖๒
	ภายในกลุ่ม	๑๐๔.๙๔๗	๒๕๙	.๔๐๕		
	รวม	๑๐๗.๐๔๕	๒๖๒			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๖ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านแรงจูงในการเข้าวัดกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยรวมและรายด้านพบว่า แรงจูงในการเข้าวัดต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดนครวม

ไม่แตกต่างกัน และรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน ๒ ด้านคือ ด้านศาสนบุคคล ศาสนธรรม และ ด้านระบบเทคโนโลยี ส่วนด้านศาสนพิธี และ ด้านศาสนสถาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ คือ จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ในมิติทางด้านสังคมด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๗-๔.๒๘ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๗ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างแรงจูงในการเข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี

(n = ๓๖๓)

แรงจูงในการเข้าวัด	\bar{X}	ศรัทธาในตัว เจ้าอาวาสหรือ พระสงฆ์	ต้องการ ทำบุญกุศล	ต้องการ พัฒนาจิตใจ	อื่นๆ
		๔.๑๗	๓.๙๕	๔.๒๐	๔.๔๘
ศรัทธาในตัวเจ้าอาวาส หรือพระสงฆ์	๔.๑๗	-	๐.๒๒*	-๐.๐๓	-๐.๓๑
ต้องการทำบุญกุศล	๓.๙๕	-	-	-๐.๒๕*	-๐.๕๓
ต้องการพัฒนาจิตใจ	๔.๒๐	-	-	-	-๐.๒๘
อื่นๆ	๔.๔๘	-	-	-	-

จากตารางที่ ๔.๒๗ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนพิธี จำแนกตามแรงจูงในการเข้าวัด เป็นรายคู่ พบว่า แรงจูงในการเข้าวัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน แตกต่างกัน ๒ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ศรัทธาในตัวเจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่ต้องการทำบุญกุศล (\bar{X} = ๐.๒๒) , กลุ่มที่ต้องการทำบุญกุศลมีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่ต้องการพัฒนาจิตใจ (\bar{X} = -๐.๒๕)

ตารางที่ ๔.๒๘ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดระหว่างแรงจูงในการเข้าวัด กับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนสถาน

(n = ๓๖๓)

แรงจูงในการเข้าวัด	\bar{X}	ศรัทธาในตัว	ต้องการ	ต้องการ	อื่นๆ
		เจ้าอาวาสหรือ พระสงฆ์	ทำบุญกุศล	พัฒนาจิตใจ	
		๔.๐๘	๓.๘๐	๔.๒๑	๔.๑๒
ศรัทธาในตัวเจ้าอาวาส หรือพระสงฆ์	๔.๐๘	-	๐.๒๘*	-๐.๑๓	-๐.๐๓
ต้องการทำบุญกุศล	๓.๘๐	-	-	-๐.๔๑*	-๐.๓๒
ต้องการพัฒนาจิตใจ	๔.๒๑	-	-	-	-๐.๐๙
อื่นๆ	๔.๑๒	-	-	-	-

จากตารางที่ ๔.๒๘ เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ด้านศาสนสถาน จำแนกตามแรงจูงในการเข้าวัด เป็นรายคู่ พบว่าแรงจูงในการเข้าวัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน ๒ คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ศรัทธาในตัวเจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มที่ต้องการทำบุญกุศล (\bar{X} = ๐.๒๘) , กลุ่มที่ต้องการทำบุญกุศลมีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า กลุ่มที่ต้องการพัฒนาจิตใจ (\bar{X} = -๐.๔๑)

ตารางที่ ๔.๒๙ สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	ยอมรับ	ปฏิเสธ	t	F	p
สมมติฐานที่ ๑ ประชาชนที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์การสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน		✓	- ๑.๕๗๕		๐.๑๑๖
สมมติฐานที่ ๒ ประชาชนที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์การสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน		✓		.๘๕๓	๐.๔๖๖
สมมติฐานที่ ๓ ประชาชนที่มีการศึกษาชั้นสูงสุด ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์การสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน		✓		๒.๗๔๔	๐.๐๖๖
สมมติฐานที่ ๔ ประชาชนที่มีอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์การสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน		✓		.๔๙๒	๐.๖๘๘
สมมติฐานที่ ๕ ประชาชนที่มีจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์การสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน	✓			๓.๔๒๑*	๐.๐๑๘
สมมติฐานที่ ๖ ประชาชนที่มีสาเหตุที่เข้าวัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์การสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน		✓		๑.๐๙๗	๐.๓๖๓
สมมติฐานที่ ๗ ประชาชนที่มีแรงจูงในการเข้าวัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์การสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน		✓		๑.๗๒๖	๐.๑๖๒

จากตารางที่ ๔.๒๙ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ การศึกษาชั้นสูงสุด อาชีพ สาเหตุที่เข้าวัด และแรงจูงในการเข้าวัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์การสงฆ์ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ส่วนประชาชนที่

มีและจำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ค. บทสรุปวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลที่ความรู้ ความสามารถที่ดีจำนวนมาก ในขณะที่บุคลากรจำนวนมากก็ขาดการสนับสนุนที่ดีจากพระสังฆาธิการ ทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านงบประมาณคณะสงฆ์มีต้นทุนทางสังคมที่ดี มีประชาชนที่เคารพนับถือพระพุทธศาสนา ให้การอุปถัมภ์คณะสงฆ์เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกัน คณะสงฆ์กลับถูกต้องข้อสังเกตเรื่องความไม่โปร่งใสในเรื่องของการเงินให้ปรากฏตามสื่อต่างๆในปัจจุบัน ด้านวัสดุอุปกรณ์ คณะมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ มีวัดเป็นฐานในการปฏิบัติงาน แต่ยังขาดเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ด้านการบริหารมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่การบริหารส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง ขาดการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ ด้านนโยบายคณะสงฆ์มีการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาที่มีการบังคับใช้ทั่วประเทศ แต่ส่วนใหญ่เป็นนโยบายที่รับมากกว่าเป็นนโยบายเชิงรุก สู้ตายด้านผลงานหรือผลผลิต คณะสงฆ์ทำงานเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยาวนาน แต่ขาดการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน โอกาสของคณะสงฆ์ก็คือประชาชนส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา เศรษฐกิจดี มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และหน่วยงานรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เทคโนโลยีความทันสมัย ช่วยให้ประหยัดเวลา และมีการเผยแพร่ศาสนาไปทั่วโลก ส่วนอุปสรรคของคณะสงฆ์ ได้แก่ การเผชิญหน้ากับความหลากหลายทางด้ายวัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจทำให้ประชาชนไม่มีเวลาเข้าวัด มีการแทรกแซงจากหน่วยงานราชการบ่อยครั้ง เทคโนโลยีต้นทุนสูง ค่าใช้จ่ายมาก การทำงานเชิงรุกของศาสนาอื่น และการเสพสื่อมิตๆที่ปรากฏในโลกปัจจุบัน

เมื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านศาสนบุคคล ๒. ด้านศาสนธรรม ๓. ด้านศาสนพิธี ๔. ด้านศาสนสถาน และ ๕. ด้านระบบเทคโนโลยี พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๙๒$, S.D.= ๐.๖๓๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ด้านศาสนบุคคล พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ พระสงฆ์มีความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ พระสงฆ์มีศีลาจารวัตรตรงตาม ประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่พุทธศาสนิกชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนธรรม พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ มีการรวบรวมหลักธรรมคำสั่งสอนไว้เป็นหมวดหมู่ ไม่นำเสนอในทางที่ผิดเพี้ยนจากพระธรรมวินัย ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ไม่มีการบัญญัติสิกขาบทและสิ่งที่ไม่ใช่พระธรรมวินัย ที่แตกต่างจากเดิม หรือทำให้สังคมเกิดความแตกแยก ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนพิธี พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ พระสงฆ์สามารถรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีมีมาตั้งแต่ครั้งโบราณ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ พระสงฆ์ไม่เห็นแก่ลาภสักการะ หรือหาผลประโยชน์จากพิธีกรรมและความเชื่อของพุทธศาสนิกชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนสถาน พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ มีการสร้างศาสนสถานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีสำนักงานคณะสงฆ์ของแต่ละวัด ที่มีความพร้อมทุกด้าน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า พระสงฆ์มีความรู้พื้นฐานและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

๔.๒ กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

หลังจากที่ผู้วิจัยสำรวจสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในปัจจุบันแล้ว ผู้วิจัยจึงนำผลจากการวิจัยดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Matrix แล้วกำหนดกลยุทธ์ออกมา ในขณะที่เดียวกันผู้วิจัยก็ได้ เฝ้าสังเกตการจัดทำแผนปฏิบัติการพระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์ และได้้นำแผนปฏิบัติการพระพุทธศาสนาที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ เข้ากับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ พุทธศาสนมั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

พันธกิจ (Mission) คือ ด้านปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ ด้านเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนาพุทธมณฑล

ค่านิยม Core Value) คือ อุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา สู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ ของแผนปฏิรูปพระพุทธศาสนาของมหาเถรสมาคม

สร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนา

ตัวชี้วัด : อัตราเพิ่มขึ้นของผู้ศึกษาพระปริยัติธรรม, พระพุทธศาสนา

กลยุทธ์ ได้แก่

- ๑) สร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง
- ๒) เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท
- ๓) นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติ
- ๔) พัฒนาประเพณีอันดีงามให้คงไว้
- ๕) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- ๖) เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน
- ๗) พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ๘) จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน

ตารางที่ ๔.๓๐ สรุปประเด็นการวิเคราะห์ (SWOT Matrix) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ประเด็นภายนอก / ประเด็นภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S) ๑) คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่ดีจำนวนมาก ๒) มีต้นทุนทางสังคมที่ดี ๓) มีวัดเป็นฐานในการปฏิบัติงาน ๔) มีความยืดหยุ่นสูง ๕) มีแผนงานที่ดี ๖) ทำงานเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยาวนาน	SO Attack (ลุย, เดินหน้า, รุก, ฉวยโอกาส) สร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย	ST Maintain (รักษาระดับ, ทำลายอุปสรรค) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน
จุดอ่อน (W) ๑) ขาดการสนับสนุนที่ดี ๒) ความไม่โปร่งใส, ขาดความคุ้มค่า ๓) ไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ๔) มีการรวมอำนาจอยู่ที่เดียว ๕) เป็นการตั้งรับ มากกว่าเชิงรุก ๖) ไม่ค่อยเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน	WO Stabilization (ปรับปรุงแก้ไข, ปั่นฟู) นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น ปั่นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้	WT Retrenchment (ถอย, ชะลอ, ลด, หนี) เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน

จากตารางที่ ๔.๓๐ พบว่า เมื่อนำประเด็นสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ออกมาเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

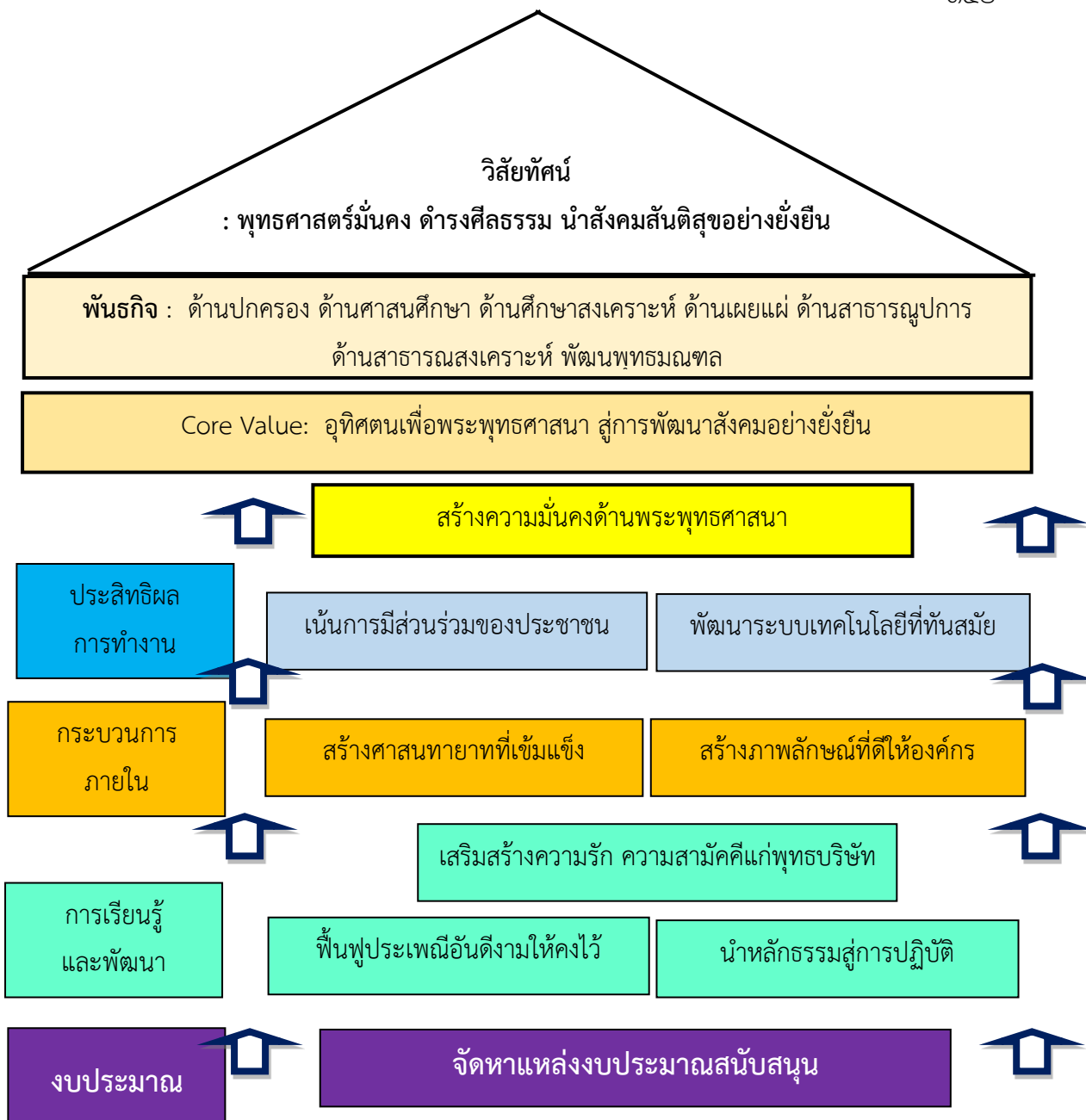
ด้านที่ ๑ SO คือการนำจุดแข็งและโอกาสมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงรุก สามารถปฏิบัติได้ทันที ออกมาเป็น ๒ กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง และกลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ด้านที่ ๒ ST คือการนำจุดแข็งและอุปสรรคมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงรักษา ระดับ, ทำลายอุปสรรค ออกมาเป็น ๒ กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร และกลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

ด้านที่ ๓ WO การนำจุดอ่อนและโอกาสมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงปรับปรุง แก้ไข, ฟื้นฟู ออกมาเป็น ๒ กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น และกลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้

ด้านที่ ๔ WT การนำจุดอ่อนและอุปสรรคมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงถอย, ชะลอ, ลด, หนี ออกมาเป็น ๒ กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท และกลยุทธ์การจัดการแหล่งงบประมาณสนับสนุน

จากกลยุทธ์ในเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงทำการสังเคราะห์ข้อมูล แล้วสรุปเป็นแผนที่กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ดังแผนภาพ ๔.๑ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันรูปแบบ และปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสม ด้วยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๓ แผนกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ที่มา : จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัยเอง

จากแผนภาพที่ ๔.๓ พบว่า ผู้วิจัยนำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard^{๑๙} มาใช้พัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ถึงงบประมาณในการบริการจัดการ กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน เมื่อวิเคราะห์ถึงการเรียนรู้และการพัฒนานั้น กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท กลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้และยุทธการนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น เมื่อวิเคราะห์ถึงกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง และกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร เมื่อวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ กลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

ทั้งนี้ทั้ง ๘ กลยุทธ์ดังกล่าวหากคณะสงฆ์ดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาประสบผลสำเร็จ ภายใต้ค่านิยมขององค์กร คืออุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา สู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ทุกยุทธศาสตร์สร้างขึ้นเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ พันธกิจของคณะสงฆ์มี ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษา สงเคราะห์ ด้านเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนพุทธมณฑล ทั้งนี้ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน คือพุทธศาสตร์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน^{๒๐}

รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ โครงการกิจกรรม และแผนงานการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ สามารถสรุปได้ตามตารางนี้

^{๑๙} กฤษณี มหาวิรุฬห์, “แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard”, วารสารจดหมายข่าว สป.มท., ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๑๕๕, (พฤศจิกายน, ๒๕๕๖) : ๒๘-๓๓.

^{๒๐}วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ นั้น ผู้วิจัยอ้างอิงข้อมูลจาก แผนปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ของมหาเถรสมาคม เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อคณะสงฆ์สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

ตารางที่ ๔.๓๑ กลยุทธ์ โครงการกิจกรรม และแผนงานการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

สอดคล้องกับแผน ปฏิรูปกิจการ พระพุทธศาสนา	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด กลยุทธ์	เป้าหมาย (พ.ศ.)					แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ผู้รับผิดชอบ (ร่วม)
			๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔			
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้าง ความมั่นคงด้าน พระพุทธศาสนา	๑) สร้างศาสนทายาท ที่เข้มแข็ง	จำนวนศาสนทายาท เพิ่มขึ้นทุกปี ^{๒๑}	+๕	+๕	+๕	+๕	+๕	โครงการบรรพชา สามเณรพระภิกษุภาค ฤดูร้อน	เจ้าอาวาสและ จังหวัด	เจ้าอาวาสและ สำนักพุทธฯ
		ร้อยละของศาสน ทายาทสอบผ่านพระ ปริยัติธรรมแผนก ธรรมและบาลี	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๑๐๐	โครงการฝึกอบรมพระ ปริยัติธรรมแผนกธรรม และบาลี ก่อนสอบ	เจ้าคณะภาค	เจ้าอาวาสและ จังหวัด และ เจ้าสำนักเรียน
	๒) เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธ บริษัท	ร้อยละของ พุทธศาสนิกชนเข้าวัด ทำบุญเพิ่มขึ้น ^{๒๒}	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๑๐๐	โครงการเข้าวัดทำ ความดี ให้ทาน รักษา ศีล เจริญจิตตภาวนา	เจ้าอาวาสและ จังหวัด	เจ้าอาวาสและ สำนักพุทธฯ

^{๒๑} สนนากลุ่มเฉพาะ พระครูพิศิษฐ์ประชาชนาก, เจ้าอาวาสวัดใหญ่อินทาราม จังหวัดสมุทรสงคราม, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๒} สนนากลุ่มเฉพาะ พระครูวิโรจน์อินทคุณ, เจ้าคณะตำบลพลีวัน จังหวัดจันทบุรี, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๑ กลยุทธ์ โครงการกิจกรรม และแผนงานการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

สอดคล้องกับแผน ปฏิรูปกิจการ พระพุทธศาสนา	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด กลยุทธ์	เป้าหมาย (พ.ศ.)					แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ผู้รับผิดชอบ (ร่วม)
			๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔			
	๓) นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติ	ร้อยละของประชาชนปฏิบัติธรรมเพิ่มขึ้น ^{๒๓}	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๑๐๐	โครงการปฏิบัติธรรมตามรอยพระศาสดา	เจ้าคณะจังหวัด	เจ้าสำนักปฏิบัติธรรม
	๔) ฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้	ร้อยละของผู้เข้าร่วมประเพณีมีความรู้และความเข้าใจในประเพณีนั้นๆเป็นอย่างดี ^{๒๔}	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	โครงการสืบสานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไทย	เจ้าคณะจังหวัด	เจ้าอาวาสและสำนักพุทธฯ

^{๒๓} สนนากลุ่มเฉพาะ พระสุธีวีรบัณฑิต, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔} สนนากลุ่มเฉพาะ พระมหาจินตวัฒน์ จารุขุณโณ, เจ้าคณะตำบลไม้ดัด จังหวัดสิงห์บุรี, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๑ กลยุทธ์ โครงการกิจกรรม และแผนงานการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

สอดคล้องกับแผน ปฏิรูปกิจการ พระพุทธศาสนา	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด กลยุทธ์	เป้าหมาย (พ.ศ.)					แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ผู้รับผิดชอบ (ร่วม)
			๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔			
		จำนวนประเพณีเก่าๆ ที่สูญหายไป ได้รับการ ฟื้นฟู ^{๒๕}	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	โครงการอนุรักษ์ ประเพณีท้องถิ่นไทย ก้าวไกลไปทั่วโลก	เจ้าอาวาส จังหวัด	เจ้าอาวาสและ สำนักพุทธฯ
	๕) สร้างภาพลักษณ์ที่ ดีให้องค์กร	ระดับความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ มี ความพึงพอใจต่อการ ให้ความสะดวกในการ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	โครงการพัฒนาวัด นำ อยู่ น้อมอง ด้วยหลัก ๕ ส	เจ้าอาวาส จังหวัด	เจ้าอาวาสและ สำนักพุทธฯ
		บำเพ็ญกุศลของวัดใน พระพุทธศาสนา ^{๒๖}								

^{๒๕} สนนากลุ่มเฉพาะ พระครูพิศิษฐ์ประชาณาด, เจ้าอาวาสวัดใหญ่อินทาราม จังหวัดสมุทรสงคราม, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖} สนนากลุ่มเฉพาะ พระมหาอำนาจ อจฺฉริยเมธี, เจ้าอาวาสวัดบางหลวงอนุกิจวิธู จังหวัดปทุมธานี, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๑ กลยุทธ์ โครงการกิจกรรม และแผนงานการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

สอดคล้องกับแผน ปฏิรูปกิจการ พระพุทธศาสนา	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด กลยุทธ์	เป้าหมาย (พ.ศ.)					แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ผู้รับผิดชอบ (ร่วม)
			๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔			
	๖) เน้นการมีส่วนร่วม ของประชาชน	ร้อยละจำนวน ประชาชนจิตอาสา ดูแลวัดเพิ่มมากขึ้น ^{๒๗}	+๕	+๕	+๕	+๕	+๕	โครงการจิตอาสาพัฒนา วัด	เจ้าอาวาสและ จังหวัด	เจ้าอาวาสและ สำนักพุทธฯ
	๗) พัฒนาระบบ เทคโนโลยีที่ทันสมัย	จำนวนระบบ สารสนเทศสำหรับการ บริหารวัด ^{๒๘}	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ บริหารจัดการวัด	เจ้าอาวาสและ จังหวัด	เจ้าอาวาสและ สำนักพุทธฯ
	๘) จัดทำแหล่ง งบประมาณสนับสนุน	จำนวนกองทุนเพื่อ พัฒนาวัดเพิ่มขึ้นทุก ปี ^{๒๙}	+๕	+๕	+๕	+๕	+๕	โครงการจัดตั้งกองทุน พัฒนาวัด	เจ้าอาวาสและ จังหวัด	เจ้าอาวาสและ สำนักพุทธฯ

^{๒๗} สนนากลุ่มเฉพาะ พระมหาคำพันธ์ วัฒนชัย, เจ้าอาวาสวัดเวฬุวนาราม จังหวัดราชบุรี, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘} สนนากลุ่มเฉพาะ พระครูวิโรจน์อินทคุณ, เจ้าคณะตำบลพลั่ว จังหวัดจันทบุรี, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙} สนนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพี นพพิสิลาโร, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๒ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๑

โครงการที่ ๑ :โครงการบรรพชาสามเณรพระภิกษุภาคฤดูร้อน		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท					
๑. เพื่อจัดอบรมให้ความรู้แก่กุลบุตร ศาสนทายาท		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๐}					
๒. เพื่อพัฒนาศาสนทายาทให้มีคุณภาพ							
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. จำนวนศาสนทายาทเพิ่มขึ้นทุกปี		๑. เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ ๕					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐		๒๕๖๑		งบประมาณ	หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน) วางแผนจัดโครงการ นัดประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการดำเนินงาน	→				๒๐๐,๐๐๐	สนง. คณะ จังหวัดฯ สนง. พระ พุทธฯ
D (ลงมือทำ) ดำเนินการตามแผนทุกวัดทั่วทั้งจังหวัดจัดโครงการบรรพชาสามเณรและบวชพระภาคฤดูร้อน	๑. มีกุลบุตรศรัทธาออกบวช ๒. ผู้บวชได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต			→		๙,๐๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
C (ตรวจสอบ) ประเมินผลการดำเนินงาน	๑. ทราบแนวทางในการพัฒนาโครงการ				→	๒๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
A (ปรับปรุง) จัดทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุปโครงการเสนอเจ้าคณะจังหวัด ๑ เล่ม				→	๖๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส

^{๓๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพีณ พุทธิสารโ, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๓ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๒

โครงการที่ ๒ :โครงการฝึกอบรมพระปริยัติธรรม แผนกธรรมและบาลี ก่อนสอบ		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้าน พระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท					
๑. เพื่อจัดอบรมให้ความรู้แก่นักเรียนก่อนสอบ ๒. เพื่อเพิ่มความมั่นใจแก่นักเรียนก่อนสอบ ๓. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนของนักเรียน		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะภาค ^{๓๑}					
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. ร้อยละของศาสนทายาทสอบผ่านพระปริยัติ ธรรมแผนกธรรมและบาลี		๑. ร้อยละ ๕๐ ของนักเรียนผู้เข้าสอบที่สอบผ่าน					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐				งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน)	๑. มีโครงการที่ชัดเจน วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง	→				๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ ภาค
D (ลงมือทำ)	๑. นักเรียนมีความ จัดอบรมถวายความรู้ทั้ง นักธรรมและบาลีก่อนสอบ		→	→		๔,๐๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ ภาค
C (ตรวจสอบ)	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ	→	→	→		๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ ภาค
A (ปรับปรุง)	๑. รายงานสรุป จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา				→	๖๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ ภาค

^{๓๑} สนนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพิน พุทธิสารโ, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๔ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๓

โครงการที่ ๓ :โครงการเข้าวัดทำความดี ให้ทาน รักษาศีล เจริญจิตตภาวนา		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้าน พระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท					
๑. เพื่อจัดอบรมให้ความรู้แก่ประชาชน ๒. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนให้ดีขึ้น		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๒}					
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. ร้อยละของพุทธศาสนิกชนเข้าวัดทำบุญเพิ่มขึ้น		๑. ร้อยละ ๕๐ ของพุทธศาสนิกชนเข้าวัดทำบุญเพิ่มขึ้น					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐		๒๕๖๑		งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน) วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการ ดำเนินงาน	→				๕๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
D (ลงมือทำ) ประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้ ประชาชนเข้าวัดทำบุญ จัดกิจกรรมที่รองรับ ประชาชน	๑. มีกิจกรรมรองรับ ประชาชน			→		๑,๕๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
C (ตรวจสอบ) ประเมินผลการ ดำเนินงาน	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ				→	๕๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
A (ปรับปรุง) จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุป โครงการเสนอเจ้า คณะภาค ๑ เล่ม				→	๔๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด

^{๓๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพีณ พุทธิสารโ, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๕ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๔

โครงการที่ ๔ :โครงการปฏิบัติธรรม ตามรอยพระ ศาสดา		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้าน พระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ : ๑. เพื่อจัดอบรมให้ความรู้แก่ประชาชน ๒. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนให้ดีขึ้น		งบประมาณ : ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๓}					
ตัวชี้วัด : ๑. ร้อยละของประชาชนปฏิบัติธรรมเพิ่มขึ้น		เป้าหมายปี ๒๕๖๑: ๑. ร้อยละ ๕๐					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐		๒๕๖๑		งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน) วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการ ดำเนินงาน	→				๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
D (ลงมือทำ) จัดอบรมปฏิบัติธรรม	๑. ประชาชนได้พัฒนา ตนเอง			→		๔,๐๐๐,๐๐๐	เจ้าสำนัก ปฏิบัติ ธรรม
C (ตรวจสอบ) ประเมินผลการ ดำเนินงาน	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ				→	๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
A (ปรับปรุง) จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุป โครงการเสนอเจ้า คณะภาค ๑ เล่ม				→	๖๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด

^{๓๓} สนนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพิน พุทธิสาโร, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๖ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๕

โครงการที่ ๕ :โครงการสืบสานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไทย		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท					
๑. เพื่ออนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นให้คงไว้		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๔}					
๒. เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวให้ชาวโลก							
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. ร้อยละของผู้เข้าร่วมประเพณีมีความรู้และความเข้าใจในประเพณีนั้นๆเป็นอย่างดี		๑. ร้อยละ ๘๐					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐		๒๕๖๑		งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน) วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการ ดำเนินงาน	→				๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
D (ลงมือทำ) จัดกิจกรรมวันสำคัญ รักษาประเพณีดั้งเดิม	๑. ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจใน ประเพณีท้องถิ่น ตนเอง		→	→		๔,๐๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
C (ตรวจสอบ) ประเมินผลการ ดำเนินงาน	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ	→			→	๒๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
A (ปรับปรุง) จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุป โครงการเสนอเจ้า คณะภาค ๑ เล่ม				→	๖๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส

^{๓๔} สนนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพิน พุทธิสารโ, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๗ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๖

โครงการที่ ๖ :โครงการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่น ไทย ก้าวไกลไปทั่วโลก		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้าน พระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท					
๑. เพื่ออนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นให้คงไว้ ๒. เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวให้ชาวโลก		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๕}					
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. จำนวนประเพณีเก่าๆที่สูญหายไป ได้รับการ ฟื้นฟู		๑. เพิ่มขึ้นปีละ ๑ ประเพณี					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐		๒๕๖๑		งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน) วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการ ดำเนินงาน	→				๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
D (ลงมือทำ) จัดกิจกรรมวันสำคัญ รักษาประเพณีดั้งเดิม	๑. ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจใน ประเพณีท้องถิ่น ตนเอง			→		๔,๐๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
C (ตรวจสอบ) ประเมินผลการ ดำเนินงาน	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ	→			→	๒๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
A (ปรับปรุง) จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุป โครงการเสนอเจ้า คณะภาค ๑ เล่ม				→	๖๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส

^{๓๕} สนนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพิน พุทธิสารโ, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๘ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๗

โครงการที่ ๗ :โครงการพัฒนาวัด น่ายู่ นามอง ด้วยหลัก ๕ ส		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้าน พระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท					
๑. เพื่ออนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นให้คงไว้		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๖}					
๒. เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวให้ชาวโลก							
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีความพึง พอใจต่อการให้ความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลของ วัดในพระพุทธศาสนา		๑. ร้อยละ ๘๐					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐	๒๕๖๑			งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน)	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการ ดำเนินงาน	→				๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง							
D (ลงมือทำ)	๑. วัดสวยงามขึ้น		→			๙,๐๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
จัดวัด ๕ ส							
C (ตรวจสอบ)	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ ดำเนินงาน			→		๒๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
ประเมินผลการ ดำเนินงาน							
A (ปรับปรุง)	๑. รายงานสรุป จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา				→	๖๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุป โครงการเสนอเจ้า คณะจังหวัด ๑ เล่ม						

^{๓๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาสุวัฒน์ สุนนฺโท, ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๓๙ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๘

โครงการที่ ๘ :โครงการจิตอาสาพัฒนาวัด		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท					
๑. เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลวัด		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๗}					
๒. เพื่อสร้างศรัทธาแก่ประชาชน							
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. ร้อยละจำนวนประชาชนจิตอาสาดูแลวัดเพิ่มมากขึ้น		๑. เพิ่มขึ้นร้อยละ ๕ ทุกปี					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐		๒๕๖๑		งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน) วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการ ดำเนินงาน	→				๕๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
D (ลงมือทำ) จัดกิจกรรมพัฒนาวัดแก่ ประชาชน	๑. ประชาชนมี กิจกรรมทำร่วมกัน		→			๑,๕๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
C (ตรวจสอบ) ประเมินผลการ ดำเนินงาน	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ			→		๕๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส
A (ปรับปรุง) จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุป โครงการเสนอเจ้า คณะจังหวัด ๑ เล่ม				→	๔๐๐,๐๐๐	เจ้าอาวาส

^{๓๗} สันทนาการกลุ่มเฉพาะ พระมหาสุวัฒน์ สุนนฺโท, ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๔๐ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๙

โครงการที่ ๙ :โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการวัด		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท					
๑. เพื่อนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานคณะสงฆ์		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๘}					
๒. เพื่อควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพ							
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. จำนวนระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารวัด		๑. เพิ่มขึ้นปีละ ๑ เรื่อง					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐	๒๕๖๑			งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน) วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการ ดำเนินงาน	→				๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
D (ลงมือทำ) จัดทำระบบเทคโนโลยีมา ใช้ในการบริหารงานคณะ สงฆ์	๑. ระบบบริหารคณะ สงฆ์		→			๙,๐๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
C (ตรวจสอบ) ประเมินผลการ ดำเนินงาน	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ				→	๒๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด
A (ปรับปรุง) จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุป โครงการเสนอเจ้า คณะภาค ๑ เล่ม				→	๖๐๐,๐๐๐	เจ้าคณะ จังหวัด

^{๓๘} สนนากลุ่มเฉพาะ พระมหาสุวัฒน์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๔๑ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โครงการที่ ๑๐

โครงการที่ ๙ :โครงการจัดตั้งกองทุนพัฒนาวัด		สนับสนุนยุทธศาสตร์ : สร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนา					
วัตถุประสงค์ :		งบประมาณ : บาท					
๑. เพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาวัด		หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าคณะจังหวัด ^{๓๔}					
๒. เพื่อช่วยเหลือวัดที่เดือดร้อน							
ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี ๒๕๖๑:					
๑. จำนวนกองทุนเพื่อพัฒนาวัดเพิ่มขึ้นทุกปี		๑. เพิ่มขึ้นปีละ ๕ กองทุน					
การดำเนินการหลัก/ย่อย	ผลผลิต (Output)	๒๕๖๐		๒๕๖๑		งบ ประมาณ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.		
P (วางแผน) วางแผนจัดโครงการ นัด ประชุมคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง	๑. มีโครงการที่ชัดเจน ๒. มีคณะกรรมการ ดำเนินงาน	→					เจ้าคณะ จังหวัด
D (ลงมือทำ) จัดตั้งกองทุน สาธารณประโยชน์	๑. กองทุน		→				เจ้าคณะ จังหวัด
C (ตรวจสอบ) ประเมินผลการ ดำเนินงาน	๑. ทราบแนวทางใน การพัฒนาโครงการ			→			เจ้าคณะ จังหวัด
A (ปรับปรุง) จัดทำรายงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา	๑. รายงานสรุป โครงการเสนอเจ้า คณะจังหวัด ๑ เล่ม				→		เจ้าคณะ จังหวัด

^{๓๔} สนนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพิน พุทธิสารโ, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๔.๓ นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ที่ได้จากการสังเคราะห์แล้วในหัวข้อที่ ๔.๒ โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

พุทธศาสน์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

ด้านปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ ด้านเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ
ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนาพุทธมณฑล

ค่านิยม Core Value)

อุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา สู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ ของแผนปฏิรูปพระพุทธศาสนาของมหาเถรสมาคม

สร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนา

ตัวชี้วัด : อัตราเพิ่มขึ้นของผู้ศึกษาพระปริยัติธรรม, พระพุทธศาสนา

กลยุทธ์

- ๑) สร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง
- ๒) เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท
- ๓) นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติ
- ๔) ฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้
- ๕) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- ๖) เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน
- ๗) พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ๘) จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน

ตารางที่ ๔.๔๒ สรุปกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

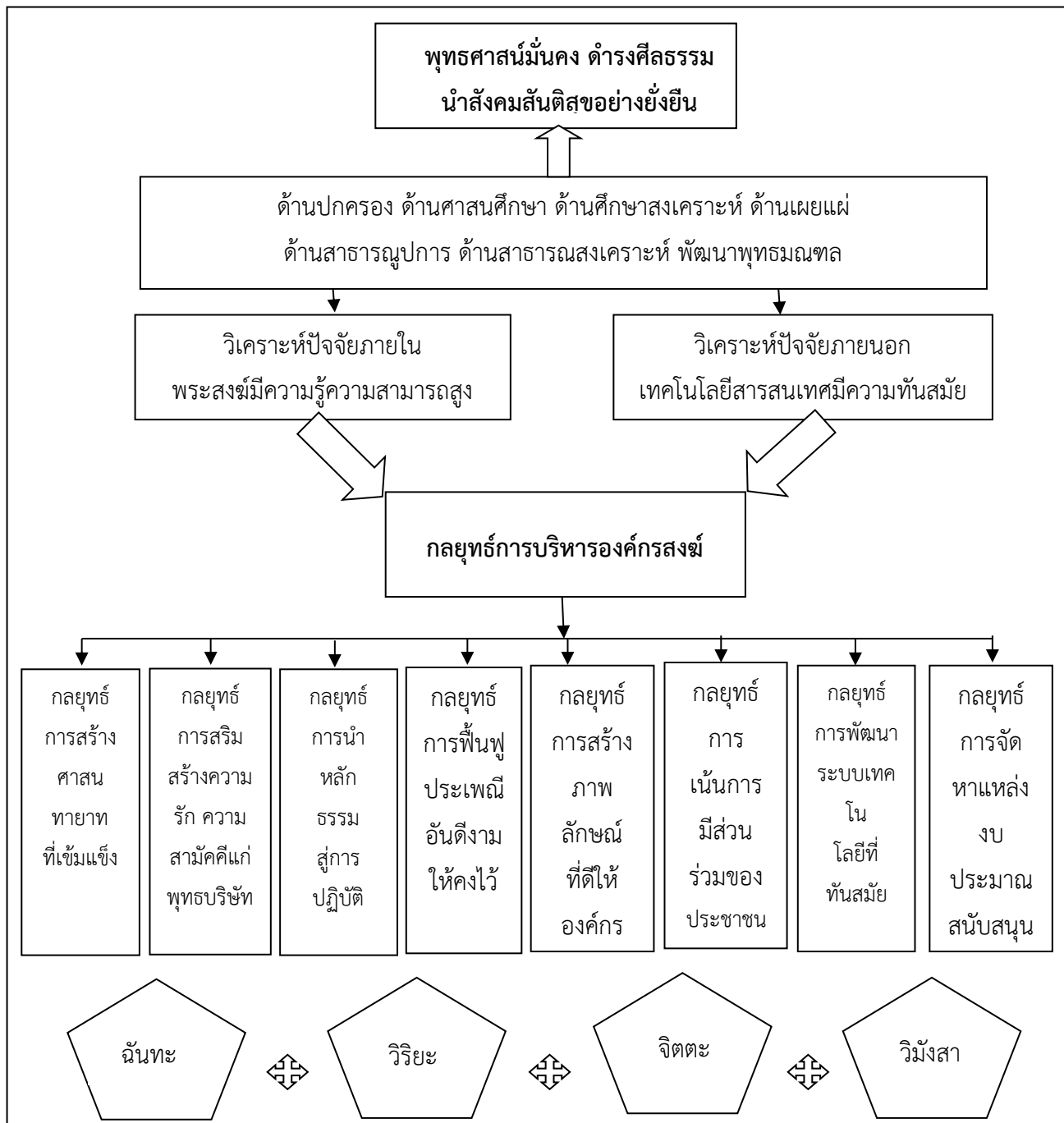
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (พ.ศ.)					โครงการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
		๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔		
๑) สร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง	จำนวนศาสนทายาทเพิ่มขึ้นทุกปี	+๕	+๕	+๕	+๕	+๕	โครงการบรรพชาสามเณรพระภิกษุภาคฤดูร้อน	เจ้าคณะจังหวัด
	ร้อยละของศาสนทายาทสอบผ่านพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๑๐๐	โครงการฝึกอบรมพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ก่อนสอบ	เจ้าคณะภาค
๒) เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท	ร้อยละของพุทธศาสนิกชนเข้าวัดทำบุญเพิ่มขึ้น	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๑๐๐	โครงการเข้าวัดทำความดีให้ทาน รักษาศีล เจริญจิตตภาวนา	เจ้าคณะจังหวัด
๓) นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติ	ร้อยละของประชาชนปฏิบัติธรรมเพิ่มขึ้น	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๑๐๐	โครงการปฏิบัติธรรม ตามรอยพระศาสดา	เจ้าคณะจังหวัด
๔) ฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้	ร้อยละของผู้เข้าร่วมประเพณีมีความรู้และความเข้าใจในประเพณีนั้นๆ เป็นอย่างดี	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	โครงการสืบสานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไทย	เจ้าคณะจังหวัด

ตารางที่ ๔.๔๒ สรุปกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (พ.ศ.)					โครงการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
		๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔		
	จำนวนประเพณีเก่าๆ ที่สูญหายไป ได้รับความ ฟื้นฟู	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	โครงการ อนุรักษ์ ประเพณี ท้องถิ่นไทย ก้าวไกลไปทั่ว โลก	เจ้าคณะ จังหวัด
๕) สร้าง ภาพลักษณ์ที่ ดีให้องค์กร	ระดับความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ มี ความพึงพอใจต่อ การให้ความสะดวก ในการบำเพ็ญกุศล ของ วัด ใน พระพุทธศาสนา	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	โครงการ พัฒนาวัด นำ อยู่ นามอง ด้วยหลัก ๕ ส	เจ้าคณะ จังหวัด
๖) เน้นการมี ส่วนร่วมของ ประชาชน	ร้อยละจำนวน ประชาชนจิตอาสา ดูแลวัดเพิ่มมากขึ้น	+๕	+๕	+๕	+๕	+๕	โครงการจิต อาสาพัฒนา วัด	เจ้าคณะ จังหวัด
๗) พัฒนา ระบบ เทคโนโลยีที่ ทันสมัย	จำนวนระบบ สารสนเทศสำหรับ การบริหารวัด	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	โครงการ พัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการ บริหาร จัดการวัด	เจ้าคณะ จังหวัด
๘) จัดหาแหล่ง งบประมาณ สนับสนุน	จำนวนกองทุนเพื่อ พัฒนาวัดเพิ่มขึ้นทุกปี	+๕	+๕	+๕	+๕	+๕	โครงการจัดตั้ง กองทุนพัฒนา วัด	เจ้าคณะ จังหวัด

๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” นั้นสามารถสรุปได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

ที่มา : การการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๔ พบว่า การได้มาซึ่งกลยุทธ์นั้น องค์กรจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ อีกประการหนึ่งกลยุทธ์ต่างๆ จะประสบผลสำเร็จ ได้นั้นสามารถนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุผล กล่าวคือ องค์กรจะต้องมี ฉันทะ พึงพอใจในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแผนสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ประการที่สององค์กรจะต้องมีวิริยะ คือมีความเพียรพยายามไม่ย่อท้อในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ อย่างชัดเจน ประการที่สาม ต้องจิตตะ คือหมั่นตรวจสอบการดำเนินงานที่ผ่านมา และประการสุดท้ายคือ ต้องมีวิมังสา จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์เมื่อดำเนินการแล้วเกิดปัญหา การปฏิบัติดังกล่าว ยังสอดคล้องกับหลักทฤษฎีสากล กล่าวคือ การนำหลัก PDCA มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นองค์กร สงฆ์จะเข้มแข็งได้ในยุคปัจจุบัน ผู้นำองค์กรสงฆ์จึงจำเป็นต้องมีทั้งหลักการจัดการสมัยใหม่และบูรณา การกับหลักพุทธธรรมอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ๘ กล ยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง ตัวชี้วัดของกลยุทธ์มี ๒ ตัวชี้วัด คือ ๑) จำนวนศาสนทายาทเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิมร้อยละ ๕ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการบรรพชาสามเณรพระภิกษุภาคฤดูร้อน มีเจ้าคณะจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และ ๒) ร้อยละของศาสนทายาทสอบผ่านพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและ บาลี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ สอบผ่านร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์ คือ โครงการฝึกอบรมพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ก่อนสอบ มีเจ้าคณะภาคเป็นผู้รับผิดชอบ โครงการ

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อย ละของพุทธศาสนิกชนเข้าวัดทำบุญเพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ คือ ร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุก ปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการเข้าวัดทำความดี ให้ทาน รักษาศีล เจริญจิตตภาวนา มี เจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๓ นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละของประชาชน ปฏิบัติธรรมเพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับ กลยุทธ์คือ โครงการปฏิบัติธรรม ตามรอยพระศาสดา มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาประเพณีอันดีงามให้คงไว้ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์มี ๒ ตัวชี้วัด คือ ๑) ร้อย ละของผู้เข้าร่วมประเพณีมีความรู้และความเข้าใจในประเพณีนั้นๆเป็นอย่างดี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการสืบสานประเพณี

วัฒนธรรมท้องถิ่นไทย มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และ ๒) จำนวนประเพณีเก่าๆที่สูญหายไป ได้รับการฟื้นฟู โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ คือ เพิ่มขึ้น ๑ ประเพณี และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นไทย ก้าวไกลไปทั่วโลก มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๕ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีความพึงพอใจต่อการให้ความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการพัฒนาวัด น้อมอยู่ น้อมอง ด้วยหลัก ๕ ส มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๖ เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละจำนวนประชาชนจิตอาสาดูแลวัดเพิ่มมากขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิมร้อยละ ๕ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการจิตอาสาพัฒนาวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๗ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ จำนวนระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารวัด โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิม ๑ระบบ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๘ จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ จำนวนกองทุนเพื่อพัฒนาวัดเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิม ๕ กองทุน และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการจัดตั้งกองทุนพัฒนาวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง“กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพระสังฆาธิการผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๘ รูป หรือคน เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน และวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน หลังจากนั้นนำผลการวิจัยไปจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๒ ท่าน เพื่อยืนยันกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยเสนอ และเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่ให้บริบูรณ์มากยิ่งขึ้น ก่อนนำเสนอสู่สาธารณชน และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๖๓ คน เพื่อหาระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด เพื่อสนับสนุนงานวิจัยเชิงคุณภาพให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญในกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

๕.๑.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลที่ความรู้ ความสามารถที่ดีจำนวนมาก ในขณะที่บุคลากรจำนวนมากก็ขาดการสนับสนุนที่ดีจากพระสังฆาธิการ ทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านงบประมาณคณะสงฆ์มีต้นทุนทางสังคมที่ดี มีประชาชนที่เคารพนับถือพระพุทธศาสนา ให้การอุปถัมภ์คณะสงฆ์เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกัน คณะสงฆ์กลับถูกต้องข้อสังเกตเรื่องความไม่โปร่งใสในเรื่องของการเงินให้ปรากฏตามสื่อต่างๆในปัจจุบัน ด้านวัสดุอุปกรณ์ คณะมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ มีวัดเป็นฐานในการปฏิบัติงาน แต่ยังขาดนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ด้านการบริหารมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่การบริหารส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง ขาดการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ ด้านนโยบายคณะสงฆ์มีการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาที่มีการบังคับใช้ทั่ว

ประเทศ แต่ส่วนใหญ่เป็นนโยบายที่รับมากกว่าเป็นนโยบายเชิงรุก สุดท้ายด้านผลงานหรือผลผลิต คณะสงฆ์ทำงานเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยาวนาน แต่ขาดการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน โอกาสของคณะสงฆ์ก็คือประชาชนส่วนใหญ่ยังนับถือศาสนาพุทธ ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา เศรษฐกิจดี มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และหน่วยงานรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เทคโนโลยีความทันสมัย ช่วยให้ประหยัดเวลา และมีการเผยแพร่ศาสนาไปทั่วโลก ส่วนอุปสรรคของคณะสงฆ์ ได้แก่ การเผชิญหน้ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจทำให้ประชาชนไม่มีเวลาเข้าวัด มีการแทรกแซงจากหน่วยงานราชการบ่อยครั้ง เทคโนโลยีต้นทุนสูง ค่าใช้จ่ายมาก การทำงานเชิงรุกของศาสนาอื่น และการเสฟสื่อผิดๆที่ปรากฏในโลกปัจจุบัน

เมื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านศาสนบุคคล ๒. ด้านศาสนธรรม ๓. ด้านศาสนพิธี ๔. ด้านศาสนสถาน และ ๕. ด้านระบบเทคโนโลยี พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๙๒$, $S.D.= ๐.๖๓๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ด้านศาสนบุคคล พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ พระสงฆ์มีความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ พระสงฆ์มีศิลาจารวัตรตรงตาม ประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่พุทธศาสนิกชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนธรรม พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ มีการรวบรวมหลักธรรมคำสั่งสอนไว้เป็นหมวดหมู่ ไม่นำเสนอในทางที่ผิดเพี้ยนจากพระธรรมวินัย ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ไม่มีการบัญญัติสิกขาบทและสิ่งที่ไม่ใช่พระธรรมวินัย ที่แตกต่างจากเดิม หรือทำให้สังคมเกิดความแตกแยก ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนพิธี พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ พระสงฆ์สามารถรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีมีมาตั้งแต่ครั้งโบราณ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ พระสงฆ์ไม่เห็นแก่ลาภสักการะ หรือหาผลประโยชน์จากพิธีกรรมและความเชื่อของพุทธศาสนิกชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนสถาน พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ มีการสร้างศาสนสถานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีสำนักงานคณะสงฆ์ของแต่ละวัด ที่มีความพร้อมทุกด้าน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า พระสงฆ์มีความรู้พื้นฐานและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

๕.๑.๒ กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ผู้วิจัยนำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard มาใช้พัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ถึงงบประมาณในการบริการจัดการ กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน เมื่อวิเคราะห์ถึงการเรียนรู้และการพัฒนานั้น กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท กลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้และยุทธการนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น เมื่อวิเคราะห์ถึงกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง และกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร เมื่อวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ กลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้ทั้ง ๘ กลยุทธ์ดังกล่าวหากคณะสงฆ์ดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาประสบผลสำเร็จ ภายใต้ค่านิยมขององค์กร คืออุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา สู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ทุกยุทธศาสตร์สร้างขึ้นเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ พันธกิจของคณะสงฆ์มี ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ ด้านเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนพุทธมณฑล ทั้งนี้ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน คือพุทธศาสตร์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

๕.๑.๓ นำเสนอกยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

การได้มาซึ่งกลยุทธ์นั้น องค์กรจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ อีกประการหนึ่งกลยุทธ์ต่างๆ จะประสบผลสำเร็จได้นั้นสามารถนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุผล กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีฉันทะ พึงพอใจในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแผนสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ประการที่สององค์กรจะต้องมีวิริยะ คือมีความเพียรพยายามไม่ย่อท้อในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์อย่างชัดเจน ประการที่สาม ต้องจิตตะ คือหมั่นตรวจสอบการดำเนินที่ผ่านมา และประการสุดท้ายคือต้องมีวิมังสา จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์เมื่อดำเนินการแล้วเกิดปัญหา การปฏิบัติดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักทฤษฎีสากล กล่าวคือ การนำหลัก PDCA มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นองค์กรสงฆ์จะเข้มแข็ง

ได้ในยุคปัจจุบัน ผู้นำองค์กรสงฆ์จึงจำเป็นต้องมีทั้งหลักการจัดการสมัยใหม่และบูรณาการกับหลักพุทธธรรมอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ๘ กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง ตัวชี้วัดของกลยุทธ์มี ๒ ตัวชี้วัด คือ ๑) จำนวนศาสนทายาทเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิมร้อยละ ๕ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการบรรพชาสามเณรพระภิกษุภาคฤดูร้อน มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และ ๒) ร้อยละของศาสนทายาทสอบผ่านพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ สอบผ่านร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการฝึกอบรมพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ก่อนสอบ มีเจ้าคณะภาคเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละของพุทธศาสนิกชนเข้าวัดทำบุญเพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ คือ ร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการเข้าวัดทำความดี ให้ทาน รักษาศีล เจริญจิตตภาวนา มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๓ นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละของประชาชนปฏิบัติธรรมเพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการปฏิบัติธรรม ตามรอยพระศาสดา มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาประเพณีอันดีงามให้คงไว้ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์มี ๒ ตัวชี้วัด คือ ๑) ร้อยละของผู้เข้าร่วมประเพณีมีความรู้และความเข้าใจในประเพณีนั้นๆเป็นอย่างไรดี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการสืบสานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไทย มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และ ๒) จำนวนประเพณีเก่าๆที่สูญหายไป ได้รับการฟื้นฟู โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ คือ เพิ่มขึ้น ๑ ประเพณี และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นไทย ก้าวไกลไปทั่วโลก มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๕ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีความพึงพอใจต่อการให้ความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการพัฒนาวัด น่าอยู่ น่ามอง ด้วยหลัก ๕ ส มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๖ เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละจำนวนประชาชนจิตอาสาดูแลวัดเพิ่มมากขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิมร้อยละ ๕ และเพิ่มขึ้น

ทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการจิตอาสาพัฒนาวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๗ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ จำนวนระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารวัด โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิม ๑ระบบ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๘ จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ จำนวนกองทุนเพื่อพัฒนาวัดเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิม ๕ กองทุน และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการจัดตั้งกองทุนพัฒนาวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

๕.๒ อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายดังนี้

๕.๑ ประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๙๒$, $S.D.= ๐.๖๓๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าประชาชนยังเชื่อมั่นในการบริหารงานของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน และด้านที่มีคะแนนสูงสุด คือ ศาสนพิธีกรรม ก็แสดงให้เห็นว่า ประชาชนยังศรัทธาในพระพุทธศาสนา แสดงออกผ่านศาสนพิธีกรรมที่มีพระสงฆ์เป็นแกนนำในการปฏิบัติ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติณฺธโร)**^๑ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑” ผลการวิจัยพบว่า การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ในปัจจุบัน มีระเบียบที่ว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ภาคที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการปกครองในเขตพื้นที่(ภาค) อย่างครอบคลุมและเหมาะสม มีการกระจายอำนาจไปยังเขตการปกครองในแต่ละจังหวัด อย่างชัดเจน การปกครองควรเป็นไปตามจารีตอันดีงามที่บูรพาจารย์เคยประพฤติปฏิบัติอันไม่ขัดแย้งต่อพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมือง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักพุทธธรรม เอื้อเพื่อต่อพระธรรมวินัย จึงอาศัยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติมหาเถรสมาคม เป็นแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด ราชการ และที่สำคัญคือสามารถนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการจัดการปกครองคณะสงฆ์ มีการปฏิบัติตามระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ได้ยึดเอาพระธรรมวินัยเป็นหลัก มี

^๑พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติณฺธโร), “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์เป็นกฎหมายส่งเสริมให้การปฏิบัติตามพระธรรมวินัยมีความศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น การปฏิบัติหน้าที่ของพระสงฆ์ทุกระดับ จึงเป็นไปโดยถูกต้องตามหลักนิติธรรม ยึดเอาความถูกต้อง โดยอาศัยความรู้ความฉลาดและความสามารถเป็นเครื่องมือในการปกครองคณะสงฆ์ได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุเมโธ)**^๒ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอภิธานิยธรรม ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒" ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ พบว่าสภาพการปกครองโดยรวมมีความเป็นเอกภาพในการปกครองของทางคณะสงฆ์ การดำเนินงานในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ใช้พระธรรมวินัยเป็นหลัก โดยมีกรอบของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายมหาเถรสมาคม ประกาศ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นแนวทางในการขับเคลื่อน ทำให้งานการปกครองเป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหาอุปสรรค และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง**^๓ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบและหลักการของการปกครองในพระไตรปิฎก" ผลการวิจัยพบว่า การปกครองคณะสงฆ์คือการบริหารจัดการควบคุมบุคลากรทั้งพระภิกษุสามเณร และฆราวาสที่อาศัยอยู่ภายในวัด ให้เกิดความสงบ เรียบร้อย และปฏิบัติถูกต้องตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม โดยผู้บริหารกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์" ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์นั้นต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนนโยบายจากทั้งภาครัฐและภาคคณะสงฆ์ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

๑. มหาเถรสมาคม กำหนดให้วัดทุกวัดทั่วประเทศ กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็ง ให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาของมหาเถรสมาคม

^๒พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุเมโธ), "รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอภิธานิยธรรม ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒", **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^๓นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง, "รูปแบบและหลักการของการปกครองในพระไตรปิฎก" **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

๒. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรสนับสนุนงบประมาณให้คณะสงฆ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเพียงพอ

๓. มหาเถรสมาคมร่วมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ร่วมกันกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของคณะสงฆ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ต้องอาศัยความร่วมมือจากเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด วัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

๑. เจ้าคณะภาคขับเคลื่อนโครงการฝึกอบรมพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ก่อนสอบ

๒. เจ้าคณะจังหวัดขับเคลื่อนโครงการบรรพชาสามเณรพระภิกษุภาคฤดูร้อน โครงการเข้าวัดทำความดี ให้ทาน รักษาศีล เจริญจิตตภาวนา โครงการปฏิบัติธรรม ตามรอยพระศาสดา โครงการสืบสานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไทย โครงการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นไทย ก้าวไกลไปทั่วโลก โครงการพัฒนาวัด นำอยู่ นำมอง ด้วยหลัก ๕ ส โครงการจิตอาสาพัฒนาวัด โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการวัด โครงการจัดตั้งกองทุนพัฒนาวัด อย่างต่อเนื่อง

๓. วัดควรตอบสนองนโยบายของเจ้าคณะภาคและเจ้าคณะจังหวัด โดยการนำโครงการไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

๕.๓.๓ ข้อเสนอเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยขอเสนอแนะในส่วนที่สามารถต่อยอดจากงานวิจัยฉบับนี้ดังนี้

๑. ควรศึกษาเรื่องกลไกการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์สู่การปฏิบัติ

๒. ควรศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กนก แสนประเสริฐ. ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙.

เฉลิมพล โสมอินทร์. ประวัติศาสตร์พุทธศาสนาและการปกครองคณะสงฆ์ไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, ๒๕๔๖.

เฉลียว บุรีภักดิ์. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาประมวลหลักการและการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒน. กรุงเทพมหานคร : เอกสารอัดสำเนา, ๒๕๔๖.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม.๒๕๔๐.

ชำเลื่อง วุฒิจันทร์. การพัฒนากิจการคณะสงฆ์และการพระศาสนาเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๒๔.

ติน ปรัชญพฤทธิ. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙.

ถวิล เกื้อกลางวงศ์. การบริหารการศึกษสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

นิธิ เอียวศรีวงศ์. มองอนาคต : บทวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิภูมิปัญญา, ๒๕๓๖.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. กรุงเทพมหานคร : สุขุมและบุตร, ๒๕๔๙.

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : วี.เจ.พรินติ้ง., ๒๕๔๙.

- พรรณณี ประเสริฐวงษ์. ศ.พิเศษ. การบริหารสำนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๑๗. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘.
- พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปญโญ). การคณะสงฆ์และการศาสนา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ). การคณะสงฆ์และการพระศาสนา. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- พระธรรมวรานายก (โอภาส นิรุติเมธี). ธรรมปริทัศน์ “๔๖”. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). นิติศาสตร์แนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมะอินเตอร์เน็ต, ๒๕๕๕.
- พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตติทินฺโน). ธรรมญาณนิพนธ์ : ๑๐๐ ปี พระพุทธวรญาณ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.
- พระมหาอุทัย (วชิรเมธี ว.วชิรเมธี). คนสำราญงานสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๕๐.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๓๙.
- _____. พระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). การบริหารวัด. พิมพ์ครั้งที่ ๙. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๑.
- พสุ เดชะรินทร์. รศ.ดร.. ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร Organization Improvement Toolkits ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๑.
- พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ). การสังคมสงเคราะห์ส่วนที่ยังขาดอยู่. นนทบุรี: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๗.
- ภัทรพร สิริกาญจน์. หน้าที่ของพระสงฆ์ตามพุทธบัญญัติ : แนวคิดและบทบาทของพระคัมภีร์เขียนสุวณฺโณ ในการพัฒนาชุมชน. สถาบันไทยคดีศึกษา: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

- มานพ พลไพรินทร์. **คู่มือการบริหารกิจการคณะสงฆ์**. พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ หมวด ๓-๔ ว่าด้วยเรื่องวัดและว่าด้วยเรื่องเจ้าอาวาส ในมาตรา ๕-๑๙. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ การศาสนา. พ.ศ., ๒๕๔๘.
- วรางคณา ผลประเสริฐและคณะ. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๔.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕.
- เศาวนิต เศาณานนท์. **ภาวะผู้นำ Leadership**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นครราชสีมา : ภาควิชาพื้นฐาน การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๑.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวิชิรญาณวโรรส. **วินัยมุข เล่ม ๓**. กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราช วิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เซาว์ โรจนแสง. **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๕.
- สมพร แสงชัย. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ**. กรุงเทพมหานคร : โครงการบัณฑิตศึกษาการจัดการ สิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔.
- สาคร สุขศรีวงศ์.ดร.. **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี. พี. ไฮเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **การกลับมาของพระพุทธศาสนา “พระเอก” ของ การศึกษาใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ลายสือ, ๒๕๔๔.
- สำนักงานเจ้าคณะภาค ๒. **ระเบียบงานสารบรรณ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๔๓.
- สิน พัธุ์พินิจ. **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗.
- สุดาภรณ์ อรุณดี. **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย**. เลย์ : รุ่งแสงธุรกิจการพิมพ์, ๒๕๕๑.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖.
- สุปรีชา กมลาสน์. **กลยุทธ์การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕.

สุพจน์ อินทหว่าง และคณะ. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
พิษณุโลก จำกัด, ๒๕๕๖.

สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.

สุมาลี จิระจรัส. การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๘.

_____. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุ
ราษฎร์ธานี, ๒๕๔๘.

สุเมธ แสงนิ่มนวล. ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น.
กรุงเทพมหานคร : ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒.

สุรชาติ ฅ หนองคาย. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบสุขภาพ. นนทบุรี :
สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ”. วารสารวิชาการ. ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๖
มิถุนายน, ๒๕๔๓ : ๗๐-๗๕.

สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์. การวิจัยทางการศึกษา. ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี,
๒๕๔๖.

อุทิศ ขาวเยียร. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

(๒) วิทยานิพนธ์/รายงานการวิจัย :

ชัยยุทธ ชีโนกุล. “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดน. วิทยานิพนธ์
ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

โชติ บดีรัฐ. “การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคง
แห่งพระพุทธศาสนา”. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. คณะรัฐ
ประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ, ๒๕๕๕.

นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง. “รูปแบบและหลักการของการปกครองในพระไตรปิฎก” วิทยานิพนธ์ปริญญา
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ปชาบดี แยมสุนทร. “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหกรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระครูพิพิธพัฒนโสภณ (สุบิน สุขเมธ). “รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักอภิธานิยธรรม ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระครูสันติธรรมาภีรัต (บุญชัย สนตติโร). “การพัฒนาารูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระครูสุตธรรมพิทักษ์ (น้ำผึ้ง สุธมโม). “การพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมมิโก). “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติธโร). “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑” **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

วีรชัย อนันต์เอียร. “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

สุขุมาลัย ประสมศักดิ์. “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

อุทุมพร พัชวรรัตน์. “ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๕๗.

เอกชัย ไชยดา. “การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทางพระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

(๓) บทความ :

กฤษณี มหาวิทยาลัย. “แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard”. **วารสารจดหมายข่าว สป. มท.** ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๑๕๕. พฤศจิกายน, ๒๕๕๖ : ๒๘-๓๓.

พระสุธีวรญาณ ธรรมรงค์ จิตตโสภโณ. **พุทธศาสนาปริทรรศน์ รวมผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

(๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กฤษฎา เสกตระกูล. **การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม** . [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : http://www.tsithailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=833&Itemid=0&limit=1&limitstart=0. [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. **การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ Strategic Implementation**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : [www.km.moc.go.th /download/.../แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc](http://www.km.moc.go.th/download/.../แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc). [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐]

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : [www.plan.ubru.ac.th/download/ Data/Present2l2.doc](http://www.plan.ubru.ac.th/download/Data/Present2l2.doc). [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

โรงเรียนสายน้ำผึ้ง. **การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : www.spsc.ac.th/pagun/3/files/99_113.doc. [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ Strategic Planning**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <http://www.tqa.or.th>. [๑๑ มกราคม ๒๕๖๐].

สำนักทะเบียนกลาง. **จำนวนราษฎรทั่วราชอาณาจักร แยกเป็นกรุงเทพมหานครและจังหวัดต่างๆ ตามหลักฐานการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : http://stat.bora.dopa.go.th/stat/pk/pk_57.pdf. [๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙].

๒. ภาษาอังกฤษ :

I. Book

Beatrice Heuser. **The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present.** Cambridge University Press. 2010.

John M. Bryson. **Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations.** Oxford : Pergamom Press. 1993.

Koontz. Harold and Heize Wehrich. **Essential of management.** 5th. Singapore : McGraw-Hall. 1990.

Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing.** 4th ed.. New York : Harper & Row, 1971.

Luther Gulick and Lyndall Urwick. **Papers on the Science of Administration.** New York : Institute of Public Administration. 1937.

Price. Alan. **Human Resourec Management In a Business Context.** 2 edition. London : Thomson Learning. 2004.

Robbins. S. P. and Coulter. M. **Management.** 9th ed.. London : Prentice- Hall. 2007.

Wheelen. T. L. & Hunger. D. L.. **Strategic Management and Business Policy.** New York : Addison-Wesley Publishing. 2000.

๓. สัมภาษณ์

พระครูปลัดธีรธัมม ธีรธมฺโม. เจ้าอาวาสวัดใหญ่วันนา จังหวัดสระบุรี. ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐.

พระครูพินิตธรรมานุวัตร. เจ้าอาวาสวัดป่าแก้ว จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

พระครูภาวนาคุณภรณ์. เจ้าอาวาสวัดป่าบำเพ็ญธรรม จังหวัดสระบุรี. ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐.

พระครูภาวนาวชิรคุณ. ดร.. เจ้าอาวาสวัดตึก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

พระครูวิสุทธิศีลาภิวัฒน์. เจ้าคณะตำบลสวนดอกไม้ จังหวัดสระบุรี. ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

พระครูสังฆรักษ์ปัญญาพล ปญญาพล. เจ้าอาวาสวัดอโยธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

พระครูอรุณพัฒนากร. เจ้าอาวาสวัดแจ้ง จังหวัดอ่างทอง. ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

พระนนทชัย จารุวิโส. วัดศรีบุรีรัตนาราม จังหวัดสระบุรี, ๒๕ กันยายน ๒๕๖๐.

พระปลัดสุริยนต์ สิริวัฒนโณ. เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว จังหวัดสระบุรี. ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

พระพิพัฒน์ โสภณจิตฺโต. วัดไชโยวรวิหาร จังหวัดอ่างทอง. ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

พระพิศาลวิหารกิจ. เจ้าคณะตำบลท่าวาสูกกรี เขต ๓ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ๒๑ กันยายน ๒๕๖๐.

พระมหาเฉลิมพล อชิต. เจ้าอาวาสวัดโคกหิรัญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

พระอธิการทรงศักดิ์ ธีรธมโม. เจ้าอาวาสวัดอินทาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐.

พระอธิการมาโนช สิริปัญญา. เจ้าอาวาสวัดหนองนาค จังหวัดสระบุรี. ๒๔ กันยายน ๒๕๖๐.

พระอธิการรัตน รตโน. เจ้าอาวาสวัดโพธิวงษ์ จังหวัดอ่างทอง. ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

พระอธิการสมชาย อินทโชโต. เจ้าอาวาสวัดหนองคล้า จังหวัดสระบุรี. ๒๓ กันยายน ๒๕๖๐.

พระครูภาวนารัตนาภรณ์, ดร. เจ้าคณะตำบลภูเขาทอง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐.

๔. สันทนากลุ่มเฉพาะ

พระครูกิตติเขมาภิรมณ์ เจ้าอาวาสวัดหงส์ทอง จังหวัดปทุมธานี. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระครูกิตติวราณวัตร เจ้าอาวาสวัดบ่อ จังหวัดปทุมธานี. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระครูนนทกิจโกศล เจ้าอาวาสวัดอ่วมอ่องประชาชนถมิต จังหวัดนนทบุรี. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระครูพิศิษฐ์ประชาชนาถ. เจ้าอาวาสวัดใหญ่อินทาราม จังหวัดสมุทรสงคราม. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระครูวิโรจน์อินทคุณ. เจ้าคณะตำบลพลี้ว จังหวัดจันทบุรี. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระครูอาทรยติกิจ รองเจ้าอาวาสวัดพัคฆาราม จังหวัดสุพรรณบุรี. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระปลัดระพิน พุทธิสารโร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระมหาคำพันธ์ รัตนชัย. เจ้าอาวาสวัดเวฬุวนาราม จังหวัดราชบุรี. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระมหาจันทวัฒน์ จารุวฑฒโน. เจ้าคณะตำบลไม้ดัด จังหวัดสิงห์บุรี. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระมหาสุนันท์ สุนนโท. ดร.. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระมหาอำนาจ อจฉริยเมธี. เจ้าอาวาสวัดบางหลวงอนุกิจวิธู จังหวัดปทุมธานี. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พระสุธีวีร์บัณฑิต. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ภาคผนวก ก
บทความวิจัย

กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
THE STRATEGY OF SANGHA ADMINISTRATION MANAGEMENT
TO STRONG IN GLOBALIZATION

พระมหากฤษณา กิตติโสภณ, ดร.^๑ พระอุดมสิทธินายก, ดร.^{**} ดร.ประเสริฐ ธิลา ^{***}
 Phramaha Krisada Kittisobhano (Saelee), Dr.* Phra Udomsittinayok, Dr.**
 Dr.Prasert Tilao***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ๒) ศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ๓) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพระสังฆาธิการผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๘ ท่าน และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๖๓ คน

ผลการวิจัยพบว่า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ๒) ศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ๓) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพระสังฆาธิการผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์และ

^๑ Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

^{**} Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

^{***} Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๘ ท่าน และงานวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๖๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า

๑) สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน พบว่า คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลจำนวนมากที่ความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน แต่กลับพบจุดอ่อนคือ พระสงฆ์กลุ่มดังกล่าวยังขาดการสนับสนุนที่ดีจากเจ้าคณะผู้ปกครอง ส่งผลให้พระสงฆ์ที่มีความรู้ความสามารถไปรวมตัวกันอยู่เฉพาะวัดหรือสำนักเรียนใหญ่ๆ ที่มีความพร้อมมากกว่า ส่งผลให้วัดขนาดเล็กขาดบุคลากรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่โอกาสของคณะสงฆ์ก็คือ การมีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เป็นของตนเองและการมีหน่วยงานของรัฐ ที่ตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานคณะสงฆ์เป็นการเฉพาะ การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานคณะสงฆ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนอุปสรรคกลับพบว่า คณะสงฆ์มีการเผชิญหน้ากับความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจทำให้ประชาชนไม่มีเวลาเข้าวัด การแทรกแซงจากนโยบายรัฐบาล และการเสกสิทธิ์ผิดๆ ของพุทธศาสนิกชน เมื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านศาสนบุคคล ๒. ด้านศาสนธรรม ๓. ด้านศาสนพิธี ๔. ด้านศาสนสถาน และ ๕. ด้านระบบเทคโนโลยี พบว่าประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๙๒$, S.D.= ๐.๖๓๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

๒. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า เมื่อนำจุดแข็งและโอกาสมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงรุกและสามารถปฏิบัติได้ทันที มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง และกลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เมื่อนำจุดแข็งและอุปสรรคมารวมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงรักษาระดับ เจริญทำลายและเชิงลดอุปสรรค มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร และกลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เมื่อนำจุดอ่อนและโอกาสมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงปรับปรุงแก้ไขเชิงฟื้นฟู มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น และกลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้ และเมื่อนำจุดอ่อนและอุปสรรคมารวมกัน ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงถอยชะลอ ลด และหนี มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท และกลยุทธ์การจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน

๓. นำเสนอกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ มี ๘ กลยุทธ์ คือ ๑) กลยุทธ์การจัดการแหล่งงบประมาณสนับสนุน ๒) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท ๓) กลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้ ๔) กลยุทธ์การนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น ๕) กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง ๖) กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ๗) กลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ๘) กลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้ทั้ง ๘ กลยุทธ์ดังกล่าวหากคณะสงฆ์ดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาประสบผลสำเร็จ ภายใต้คำนิยามขององค์กร คืออุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา สู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ทุกยุทธศาสตร์สร้างขึ้นเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ พันธกิจของคณะสงฆ์มี ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ ด้านเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนพุทธมณฑล ทั้งนี้ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน คือพุทธศาสตร์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การบริหารองค์กรสงฆ์, โลกาภิวัตน์

ABSTRACT

Objectives of this research were to: 1. Analytically study the general context of Sangha Order administration, 2. Study the Sangha Order Organization Strength Administration Strategy in the Age of Globalization and 3. Propose the strategy for Sangha Order Organization Strength Administration in the Age of Globalization.

Methodology was the mixed methods: The qualitative method collected data by in-depth-interviewing 18 key informants who were administrative monks and experts involving with the Sangha Order administration and 8 participants in Focus Group Discussion; the quantitative research using the survey method collected data from 361 samples.

Findings were as follows:

1. From internal and external environment analysis of Sangha administration, the findings were that Sangha Order had knowledgeable and capable personnel but lacking of proper support from Sangho Order causing continuous development. The opportunity was that there is specific Sangha Act and modern technology. The threat was that Sangha Order had to confront with various cultures and new technology, economy progress causing people not to have time to go to monasteries, policy sanction from the government and wrong media usages as

appeared at present. As for the people's opinions towards the Sangha Order administration in 5 areas: 1) religious personnel, 2) religious Dhamma, teaching, 3) religious ceremonies, 4) religious places, 5) technological systems were found that people's opinion towards the general context of Sangha Order administration were at high level ($\bar{X}=3.92$, S.D.= 0.639). People's opinions towards all areas of Sangha Order Administration were also at high level.

2. Sangha Order Organization Strength Administration Strategy in the Age of Globalization have shown that once the strengths and opportunities are analyzed together There are two strategies to achieve aggressive and effective strategies. And advanced technology development strategies. When strengths and barriers are analyzed together. The strategy is to maintain the level. There are 2 strategies to create a good corporate image. And strategies to focus on people's participation. Weaknesses and opportunities to analyze together. There are two strategies to improve the rehabilitation. There are two strategies to implement the strategy to practice more. And a good strategy to restore the tradition. And when weaknesses and obstacles are analyzed together. The strategy of retreating, slowing down and escape. There are 2 strategies is to strengthen the love. Unity to the Buddhist Company And strategies for financing sources.

3. Strategically analysis of Sangha Order strength administration in the age of globalization in the area of budget, it was found that the success strategy was the find supporting budget sources, the strategy for learning and development was to create love and harmony among Buddhist communities and to restore the good traditions and cultures and Dhamma practice by over all. As for internal environmental analysis was that the successful administration of Sangha Order was to create good image for the organization. As for the work efficiency, the strategy for success was the utilization of modern technology and people's participation emphasis. These 8 strategies will bring Sangha Order organization to successful strength and security under the organization endeavor with the motto saying; dedicating for Buddhism towards sustainable social development. Strategy was created for organizational success. The Sangha Order's Missions are of 7 areas, they are administration, education, educational support, dissemination, repair and construction, public welfare and Buddhamongton

development. These missions are carried out under the same vision: “ Secure Buddhism, morality maintaining, bringing society to sustainable peace and happiness”

Keyword : Sangha Order Organization, Strength Administration, Strategy , Age of Globalization

๑. บทนำ

สถาบันพุทธศาสนาประกอบด้วยพระสังฆาธิการเป็นผู้นำและองค์กรหลายระดับ วัดเปรียบเสมือนหน่วยย่อยที่เข้าถึงชุมชนและมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงเผยแผ่พระพุทธศาสนาได้ใกล้ชิดที่สุด เจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสูงสุดของวัดมีส่วนสำคัญในการผลักดันและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีภายในวัดเพื่อให้พระสงฆ์ซึ่งเป็นสมาชิกในวัดนั้นรักษาพระธรรมวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีรวมถึงทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถาบันพุทธศาสนากำหนดไว้ และนอกจากนี้ผู้นำสงฆ์ในชุมชน หรือองค์กรต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมแรงในการผลักดันให้เกิดการพัฒนางานชุมชนร่วมกับภาคประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ ปัจจุบันมีองค์การที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมพุทธศาสนาหลายแห่งที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันทางศาสนา อาทิ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กรมการศาสนา มหาเถรสมาคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นต้น องค์กรดังกล่าวมีส่วนช่วยในการสร้างความเข้มแข็งให้กับพุทธศาสนาด้วยการสนับสนุนทางวิชาการ และพัฒนาศักยภาพบุคลากร (พระสงฆ์) ทางการศึกษาพระธรรมวินัย (ทางธรรม) และระบบการศึกษาตามหลักสากล (ทางโลก) ดังนั้นประชาชนในสังคมจึงมีความคาดหวังต่อแนวทางการพัฒนาพุทธศาสนาของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยคณะผู้นำสงฆ์ในระดับชั้นต่างๆ ตามการปกครองของมหาเถรสมาคมตั้งแต่กรมการมหาเถรสมาคม เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะตำบล และเจ้าอาวาสวัด จะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำซึ่งทางพุทธธรรมได้กล่าวถึงหลักธรรมของการเป็นผู้นำไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน อาทิ ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหวัตถุ ๔ และสัพปุริสธรรม ๗ เป็นต้น (Nantawan Itsaranuwatjai, 2550) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อพุทธศาสนิกชน เนื่องจากสภาพปัญหาในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าภาพลักษณ์ส่วนหนึ่งของพระสงฆ์ที่ประพฤติตนนอกกรอบพระธรรมวินัยทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพุทธศาสนิกชนเป็นอย่างมาก แต่ทั้งนี้เป็นเพียงแค่บางส่วนและอีกนัยหนึ่งยังคงพบเห็นพระสงฆ์ที่ปฏิบัติตนตั้งมั่นอยู่ในกรอบศีลธรรมที่งดงาม อย่างต่อเนื่อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาสภาพการบริหารองค์กรสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคปัจจุบัน เนื่องจากในสภาวะการณ์ของสังคมไทยกำลังมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และระบบการเมืองการปกครองอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นพระ

สังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ในฐานะที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ได้น้อมนำไปปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งด้านพระธรรมวินัย ด้านคำสอนทางพระพุทธศาสนา และด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อเป็นบรรทัดฐานทางพระพุทธศาสนาสืบต่อไป

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๒.๑ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน
- ๒.๒ เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
- ๒.๓ เพื่อนำเสนอกิจกรรมการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๓. วิธีดำเนินการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก

๓.๒.๑ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากประชากรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๘๐๓,๕๙๙ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๕.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๗๖๕,๘๓๐ คน ประชากรจังหวัดสระบุรี ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๖๓๓,๔๖๐ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๙.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๖๒๙,๐๒๖ คน และประชากรจังหวัดอ่างทอง ตามประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๗ พบว่า มีจำนวน ๒๘๓,๕๖๘ คน ผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ คิดร้อยละ ๙๘.๓ ของประชากรทั้งหมด ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น ๒๗๘,๗๔๘ คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้ทำการสุ่มมาจากประชากรจำนวน ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน โดยคำนวณตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ดังนี้^๒

^๒สุวริย์ ศิริโกคาภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒๙-๑๓๐.

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ ๐.๐๕

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} \quad n &= \frac{1,673,604}{1 + 1,673,604 (0.05)^2} \\ &= 399.90 \end{aligned}$$

ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๐๐ คน

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้างต้นผู้วิจัยจึงนำมาคำนวณตามสัดส่วนที่เหมาะสม โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{\square\square}{\square^\circ}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

N = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม

N^๐ = จำนวนประชากรทั้งหมด

$$\begin{aligned} \text{ตัวอย่างเช่น} \quad \text{จังหวัดพระนครศรีอยุธยา} &= \frac{๗๖๕,๘๓๐ \times ๔๐๐}{๑,๖๗๓,๖๐๔} \\ &= ๑๘๓ \end{aligned}$$

ตารางที่ ๑ แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ศึกษา	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๗๖๕,๘๓๐	๑๘๓
จังหวัดสระบุรี	๖๒๙,๐๒๖	๑๕๐
จังหวัดอ่างทอง	๒๗๘,๗๔๘	๖๗
รวม	๑,๖๗๓,๖๐๔	๔๐๐

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย พระสังฆาธิการ เจ้าอาวาส และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรสงฆ์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๘ รูป

๓.๒.๓ ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผู้วิจัยได้คัดเลือกจากพระสงฆ์สามเณร ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การบริหารองค์กรสงฆ์ เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ จำนวน ๑๒ รูป/คน

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก) เชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑) แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งใน ยุคโลกาภิวัตน์ใน ๓ ประเด็น คือ ๑) สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ๒) จุดเด่น จุด ด้อย โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ และ ๓) หลักการและ วิธีการในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อศึกษาแนวคิด เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ในการนี้ด้วยรูปแบบการจัดสนทนา กลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จะเป็นไปในลักษณะของการประชุมกลุ่มเพื่อให้ได้ ข้อเท็จจริงและข้อมูลตรงตามที่กำหนดไว้ หรือเป็นข้อค้นพบใหม่ ซึ่งเกิดจากการสนทนา โดยมี ประเด็นปัญหาที่เจาะจงกับกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านคณะสงฆ์ จำนวนทั้งสิ้น ๑๒ รูป/คน ทั้งนี้กลุ่มประชากรที่กล่าวมาได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดเรียบร้อยแล้ว ดังนั้นการ จัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จึงเป็นไปในลักษณะของการสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๓) การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ แล้วนำมาร่างข้อคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มเฉพาะ ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ ต่อจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามใน การสนทนากลุ่มเฉพาะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

ข) เชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดย ศึกษาจากเอกสาร หนังสือ ตำรา วารสาร สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะประเด็นศึกษา เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ก. การสร้างเครื่องมือ

๑. ศึกษาหลักการและเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไปในการ บริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

๒. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๔. สร้างเครื่องมือการวิจัย

๕. นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่อที่ปรึกษาโครงการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖. นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๗. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

๘. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ข. ลักษณะสร้างเครื่องมือ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) หรือตรวจสอบรายการโดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด อาชีพ จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ สาเหตุที่เข้าวัด และแรงจูงใจในการเข้าวัด

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ ตามหลักการของลิเคิร์ต (Likert) (Sudaporn Arundee, 2551 : 72) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

๔ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

๓ หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

๒ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

๑ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

ค. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างไว้ดำเนินการตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

๑) การวิเคราะห์ Face validity (ความตรงเชิงพินิจ) ซึ่งเป็นการตรวจสอบประเมินคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยที่ปรึกษาโครงการวิจัย ทั้ง ๒ ท่าน ด้วยการตรวจสอบประเมินกรอบเนื้อหาขอบเขตของแบบสอบถามประเด็นสำคัญของการสอบถาม ตลอดจนการใช้ถ้อยคำสำนวนภาษาเชิงวิชาการที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการเก็บข้อมูล

๒) การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Contents validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของประเด็นคำถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในรูปแบบของเทคนิคการวิเคราะห์ IOC (Index of Congruence)^๓ โดยผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและเนื้อหาวิจัยไม่น้อยกว่า ๕ ท่าน ได้ผลการหาค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐ ทุกข้อ โดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการหาค่า IOC จำนวน ๕ ท่าน

๓) การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงจากขั้นตอนการหาค่า IOC แล้วไปแจกให้กลุ่มบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรของงานวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด ได้แก่ ประชาชนในจังหวัดปทุมธานี เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)^๔ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นแบบสอบถาม (Try Out) ทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๖๗

๔) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยที่วิเคราะห์ผลได้จากการทดลองใช้ (Try Out) ตามคำแนะนำของที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๕) สร้างเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์และนำเสนอต่อที่ปรึกษาโครงการวิจัย เพื่อขอความเห็นและจัดพิมพ์ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ในการเก็บข้อมูลการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ก. เชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑) ขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับขอเอกสารต่างๆ พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

๒) ขั้นตอนดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่อง

^๓ สุวรรีย์ ศิริโกการภิมมย์, การวิจัยทางการศึกษา, หน้า ๑๒๙-๑๓๐.

^๔ สีน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๑.

บันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายภาพเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ

๓) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

วัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงและข้อมูลตรงตามที่กำหนดไว้ หรือเป็นข้อค้นพบใหม่ ซึ่งเกิดจากการสนทนา เป็นไปในลักษณะของการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเป็นการยืนยันรับรองกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ตามที่ผู้วิจัยเสนอไว้ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการตามระเบียบวิธีดังต่อไปนี้

(๑) การนัดหมายวันเวลาจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มเฉพาะ คณะผู้วิจัยจะทำการนัดหมายวันเวลาที่จะจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม

(๒) หลังจากตกลงตั้งที่นัดหมายแล้ว คณะผู้วิจัยจะเดินทางไปยังพื้นที่กลุ่มเป้าหมายก่อนอย่างน้อย ๑ วัน ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มเฉพาะ

(๓) ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยที่คณะผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการของกิจกรรม

(๔) ขณะสนทนากลุ่มเฉพาะ มีการบันทึกการดำเนินกิจกรรมด้วยเครื่องบันทึก (Recorder) และภาพ (Camera)

(๕) สรุปผลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ข. เชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรจากพระสงฆ์ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทองที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ จำนวนประชากร ๑,๖๗๓,๖๐๔ คน วิเคราะห์ค่านวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๐๐ คน แล้วดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random sampling) ผู้วิจัยดำเนินการแจกจ่ายด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง มีการนัดหมายให้มีผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมส่งคืนภายใน ๓ สัปดาห์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา ๓๖๓ คน คิดเป็น ๙๐.๗๕ % ในงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑) จัดเตรียมเครื่องมือตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ตรงตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแจกแบบสอบถาม

๒) ผู้วิจัยเสนอติดต่อขอหนังสือจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าแจกแบบสอบถาม (Questionnaire)

๓) นำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือถึง ผู้ใหญ่บ้านจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอ่างทอง เพื่อขอแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) และดำเนินการแจกและรับกลับคืนด้วยตนเอง

๔) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่รับกลับมาแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสังคมศาสตร์

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ ๑. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และ ๒. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

๑) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่เป็นผู้ทรงวุฒิ ๑๘ ท่าน มาจำลองเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ขั้นต้น (Basic Model) ก่อนจะนำไปขอคำชี้แนะจากที่ปรึกษาโครงการวิจัย

๓) หาข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษาโครงการวิจัยถึงกลยุทธ์เบื้องต้น (Basic Model) ก่อนที่จะพัฒนาไปเป็นคำถามหลักสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๑๒ ท่าน

๔) สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ก่อนที่จะมีการประมวลผลและสรุปกลยุทธ์ต่อไป

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปทำการตรวจสอบความถูกต้อง การลงรหัส และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทำการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำเสนอและสรุปผลการวิจัย

๑) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และพรรณนาความเป็นไปได้ของสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน โดยสถิติ ดังนี้

๑. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒. ระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ใช้สถิติการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แต่ละหัวข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์พิจารณาให้ค่าเฉลี่ย (Sin Panphinit, 2547 : 191) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๕๐-๕.๐๐ หมายถึง ระดับความคิดเห็น มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๕๐-๔.๔๙ หมายถึง ระดับความคิดเห็น มาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๕๐-๓.๔๙ หมายถึง ระดับความคิดเห็น ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๕๐-๒.๔๙ หมายถึง ระดับความคิดเห็น น้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐-๑.๔๙ หมายถึง ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

๓. ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยทำการรวบรวมจากแบบสอบถามแล้วจัดกลุ่มตามประเด็นที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๔. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอเขียนเป็นความเรียง หรือตาราง

๓) สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปทำการตรวจสอบความถูกต้อง การลงรหัส และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทำการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำเสนอและสรุปผลการวิจัย ดังนี้

(๑) สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

(๒) ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในปัจจุบัน ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

(๓) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในปัจจุบัน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้คือ การทดสอบค่าที (T-test) และค่า

เอฟ (F-test) หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) ในการกรณีที่ตัวแปรตั้งแต่ ๓ กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญในกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลที่ความรู้ ความสามารถที่ดีจำนวนมาก ในขณะที่บุคลากรจำนวนมากก็ขาดการสนับสนุนที่ดีจากพระสังฆาธิการ ทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านงบประมาณคณะสงฆ์มีต้นทุนทางสังคมที่ดี มีประชาชนที่เคารพนับถือพระพุทธศาสนา ให้การอุปถัมภ์คณะสงฆ์เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกัน คณะสงฆ์กลับถูกต้องข้อสังเกตเรื่องความไม่โปร่งใสในเรื่องของการเงินให้ปรากฏตามสื่อต่างๆในปัจจุบัน ด้านวัสดุอุปกรณ์ คณะมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ มีวัดเป็นฐานในการปฏิบัติงาน แต่ยังขาดนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ด้านการบริหารมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่การบริหารส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง ขาดการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ ด้านนโยบายคณะสงฆ์มีการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาที่มีการบังคับใช้ทั่วประเทศ แต่ส่วนใหญ่เป็นนโยบายที่รับมากกว่าเป็นนโยบายเชิงรุก สุดท้ายด้านผลงานหรือผลผลิต คณะสงฆ์ทำงานเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยาวนาน แต่ขาดการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน โอกาสของคณะสงฆ์ก็คือประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา เศรษฐกิจดี มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และหน่วยงานรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เทคโนโลยีความทันสมัย ช่วยให้ประหยัดเวลา และมีการเผยแพร่ศาสนาไปทั่วโลก ส่วนอุปสรรคของคณะสงฆ์ ได้แก่ การเผชิญหน้ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจทำให้ประชาชนไม่มีเวลาเข้าวัด มีการแทรกแซงจากหน่วยงานราชการบ่อยครั้ง เทคโนโลยีต้นทุนสูง ค่าใช้จ่ายมาก การทำงานเชิงรุกของศาสนาอื่น และการเสปสื่อผิดๆที่ปรากฏในโลกปัจจุบัน

เมื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านศาสนบุคคล ๒. ด้านศาสนธรรม ๓. ด้านศาสนพิธี ๔. ด้านศาสนสถาน และ ๕. ด้านระบบเทคโนโลยี พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๙๒$, $S.D.= ๐.๖๓๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ด้านศาสนบุคคล พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ พระสงฆ์มีความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ พระสงฆ์มีศีลาจารวัตรงดงาม ประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่พุทธศาสนิกชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนธรรม พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ มีการรวบรวมหลักธรรมคำสั่งสอนไว้เป็นหมวดหมู่ ไม่นำเสนอในทางที่ผิดเพี้ยนจากพระธรรมวินัย ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ไม่มีการบัญญัติสิกขาบทและสิ่งที่ไม่ใช่พระธรรมวินัย ที่แตกต่างจากเดิม หรือทำให้สังคมเกิดความแตกแยก ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนพิธี พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ พระสงฆ์สามารถรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีมีมาตั้งแต่ครั้งโบราณ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ พระสงฆ์ไม่เห็นแก่ลาภสักการะ หรือหาผลประโยชน์จากพิธีกรรมและความเชื่อของพุทธศาสนิกชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนสถาน พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ มีการสร้างศาสนสถานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีสำนักงานคณะสงฆ์ของแต่ละวัด ที่มีความพร้อมทุกด้าน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า พระสงฆ์มีความรู้พื้นฐานและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

๔.๒ กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ผู้วิจัยนำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard มาใช้พัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ถึงงบประมาณในการบริการจัดการ กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน เมื่อวิเคราะห์ถึงการเรียนรู้และการพัฒนานั้น กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท กลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้และยุทธการนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น เมื่อวิเคราะห์ถึงกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง และกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร เมื่อวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ กลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

ทั้งนี้ทั้ง ๘ กลยุทธ์ดังกล่าวหากคณะสงฆ์ดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้พุทธศาสตร์การสร้างควมมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาประสบผลสำเร็จ ภายใต้คำนิยามขององค์กร คืออุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา สู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ทุกยุทธศาสตร์สร้างขึ้นเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ พันธกิจของคณะสงฆ์มี ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ ด้านเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนพุทธมณฑล ทั้งนี้ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน คือพุทธศาสตร์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

๔.๓ นำเสนอกยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

การได้มาซึ่งกลยุทธ์นั้น องค์กรจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ อีกประการหนึ่งกลยุทธ์ต่างๆ จะประสบผลสำเร็จได้นั้นสามารถนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุผล กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีฉันทะ พึงพอใจในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแผนสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ประการที่สององค์กรจะต้องมีวิริยะ คือมีความเพียรพยายามไม่ย่อท้อในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์อย่างชัดเจน ประการที่สาม ต้องจิตตะ คือหมั่นตรวจสอบการดำเนินงานที่ผ่านมา และประการสุดท้ายคือต้องมีมังสา จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์เมื่อดำเนินการแล้วเกิดปัญหา การปฏิบัติดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักทฤษฎีสากล กล่าวคือ การนำหลัก PDCA มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นองค์กรสงฆ์จะเข้มแข็งได้ในยุคปัจจุบัน ผู้นำองค์กรสงฆ์จึงจำเป็นต้องมีทั้งหลักการจัดการสมัยใหม่และบูรณาการกับหลักพุทธธรรมอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ๘ กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง ตัวชี้วัดของกลยุทธ์มี ๒ ตัวชี้วัด คือ ๑) จำนวนศาสนทายาทเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิมร้อยละ ๕ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการบรรพชาสามเณรพระภิกษุภาคฤดูร้อน มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และ ๒) ร้อยละของศาสนทายาทสอบผ่านพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ สอบผ่านร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการฝึกอบรมพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ก่อนสอบ มีเจ้าคณะภาคเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละของพุทธศาสนิกชนเข้าวัดทำบุญเพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ คือ ร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการเข้าวัดทำความดี ให้ทาน รักษาศีล เจริญจิตตภาวนา มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๓ นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละของประชาชน ปฏิบัติธรรมเพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับ กลยุทธ์คือ โครงการปฏิบัติธรรม ตามรอยพระศาสดา มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาประเพณีอันดีงามให้คงไว้ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์มี ๒ ตัวชี้วัด คือ ๑) ร้อย ละของผู้เข้าร่วมประเพณีมีความรู้และความเข้าใจในประเพณีนั้นๆเป็นอย่างดี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการสืบสานประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นไทย มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และ ๒) จำนวนประเพณีเก่าๆที่สูญ หายไป ได้รับการฟื้นฟู โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ คือ เพิ่มขึ้น ๑ ประเพณี และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมี โครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นไทย ก้าวไกลไปทั่วโลก มีเจ้าคณะ จังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๕ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ระดับความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ มีความพึงพอใจต่อการให้ความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการ พัฒนาวัด น่าอยู่ น่ามอง ด้วยหลัก ๕ ส มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๖ เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละจำนวน ประชาชนจิตอาสาดูแลวัดเพิ่มมากขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิมร้อยละ ๕ และเพิ่มขึ้น ทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการจิตอาสาพัฒนาวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบ โครงการ

กลยุทธ์ที่ ๗ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ จำนวนระบบ สารสนเทศสำหรับการบริหารวัด โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิม ๑ระบบ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ วัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๘ จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ จำนวนกองทุน เพื่อพัฒนาวัดเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิม ๕ กองทุน และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมี โครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการจัดตั้งกองทุนพัฒนาวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบ โครงการ

๕. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุค โลกาภิวัตน์ โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายดังนี้

๕.๑ ประชาชนที่มีต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๙๒$, $S.D.= ๐.๖๓๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าประชาชนยังเชื่อมั่นในการบริหารงานของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน และด้านที่มีคะแนนสูงสุด คือ ศาสนพิธีกรรม ก็แสดงให้เห็นว่า ประชาชนยังศรัทธาในพระพุทธศาสนา แสดงออกผ่านศาสนพิธีกรรมที่มีพระสงฆ์เป็นแกนนำในการปฏิบัติ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Phrateprattanasuti (2557)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑” ผลการวิจัยพบว่า การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ในปัจจุบัน มีระเบียบที่ว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ภาคที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการปกครองในเขตพื้นที่(ภาค) อย่างครอบคลุมและเหมาะสม มีการกระจายอำนาจไปยังเขตการปกครองในแต่ละจังหวัด อย่างชัดเจน การปกครองควรเป็นไปตามจารีตอันดีงามที่บูรพาจารย์เคยประพฤติปฏิบัติอันไม่ขัดแย้งต่อพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมือง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักพุทธธรรม เอื้อเพื่อต่อพระธรรมวินัย จึงอาศัยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติมหาเถรสมาคม เป็นแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด ราชการ และที่สำคัญคือสามารถนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการจัดการปกครองคณะสงฆ์ มีการปฏิบัติตามระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ได้ยึดเอาพระธรรมวินัยเป็นหลัก มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เป็นกฎหมายส่งเสริมให้การปฏิบัติตามพระธรรมวินัยมีความศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น การปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการทุกระดับ จึงเป็นไปโดยถูกต้องตามหลักนิติธรรม ยึดเอาความถูกต้อง โดยอาศัยความรู้ ความฉลาดและความสามารถเป็นเครื่องมือในการปกครองคณะสงฆ์ได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Phrakhrupitpattanasophon (2557)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ตามหลักการบริหารนิยธรรม ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒” ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาการปกครองคณะสงฆ์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒ พบว่าสภาพการปกครองโดยรวมมีความเป็นเอกภาพในการปกครองของทางคณะสงฆ์ การดำเนินงานในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒ ใช้พระธรรมวินัยเป็นหลัก โดยมีกรอบของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายมหาเถรสมาคม ประกาศ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นแนวทางในการขับเคลื่อน ทำให้งานการปกครองเป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหาอุปสรรค และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Nakarin Kheawchotrung (2556)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบและหลักการของการปกครองในพระไตรปิฎก” ผลการวิจัยพบว่า การปกครองคณะสงฆ์คือการบริหารจัดการควบคุมบุคลากรทั้งพระภิกษุสามเณร และฆราวาสที่อาศัยอยู่ภายในวัด ให้เกิดความสงบ เรียบร้อย และปฏิบัติถูกต้องตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม โดยผู้บริหารกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

๖. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

๖.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์นั้นต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนนโยบายจากทั้งภาครัฐและภาคคณะสงฆ์ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

๑. มหาเถรสมาคม กำหนดให้วัดทุกวัดทั่วประเทศ กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็ง ให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาของมหาเถรสมาคม

๒. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรสนับสนุนงบประมาณให้คณะสงฆ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเพียงพอ

๓. มหาเถรสมาคมร่วมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ร่วมกันกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของคณะสงฆ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

๖.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ในการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ต้องอาศัยความร่วมมือจากเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด วัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

๑. เจ้าคณะภาคขับเคลื่อนโครงการฝึกอบรมพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ก่อนสอบ

๒. เจ้าคณะจังหวัดขับเคลื่อนโครงการบรรพชาสามเณรพระภิกษุภาคฤดูร้อน โครงการเข้าวัดทำความดี ให้ทาน รักษาศีล เจริญจิตตภาวนา โครงการปฏิบัติธรรม ตามรอยพระศาสดา โครงการสืบสานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไทย โครงการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นไทย ก้าวไกลไปทั่วโลก โครงการพัฒนาวัด นำอยู่ นำมอง ด้วยหลัก ๕ ส โครงการจิตอาสาพัฒนาวัด โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการวัด โครงการจัดตั้งกองทุนพัฒนาวัด อย่างต่อเนื่อง

๓. วัดควรตอบสนองนโยบายของเจ้าคณะภาคและเจ้าคณะจังหวัด โดยการนำโครงการไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

๖.๓ ข้อเสนอเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ผู้วิจัยขอเสนอแนะในส่วนที่สามารถต่อยอดจากงานวิจัยฉบับนี้ดังนี้

๑. ควรศึกษาเรื่องกลไกการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์สู่การปฏิบัติ

๒. ควรศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

References

- Nakarin KheawchoTrung. "The Form and Principle of Rule in the Tipitaka". **Dissertation**. Faculty of Buddhism. Graduate School: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2013.
- Nantawan Isaranuwatchai. Leadership in Globalization: A Study of Buddhist Dhamma. **Master Thesis**. Graduate School: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2007.
- Phra Thep Rattana Suthi Somsak Chotintaroo. "Strategy of the Buddhist Sangha Region 1 ". **Dissertation**. Graduate School of Buddhist Studies. Graduate School: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2014.
- PhrakhrupitPatanasophon Udom Sunthethe. "The development of Buddhist rulers according to morality. In the Buddhist Sangha Region 2 ". **Dissertation**. Graduate School of Buddhist Studies. Graduate School: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2014.
- Sin Panphinit. **Research Techniques in Social Science**. Bangkok: Tuning Publishing Company, 2004.
- Sudaporn Aroondee. **Basic Knowledge of Research**. Loei: Rung Sang Printing. 2008
- Suwaree Siripochapirom. **Educational Research**. Lopburi: Printing Department. Rajabhat Institute, 2003.

ภาคผนวก ข

กิจกรรมเกี่ยวข้องกับการนำผลจากการวิจัยไปใช้ประโยชน์



หนังสือรับรองการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง การรับรองการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

กราบเรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กระผม พระราชนันท์มนี ตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดนนทบุรี เจ้าอาวาสวัดบัวขวัญ พระอารามหลวง ตำบลบางเขน อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี

ขอรับรองว่าได้นำผลการวิจัย/งานสร้างสรรค์ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์” ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของพระมหากฤษฎากิตติโสภโณ, ดร. และคณะ โดยนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๑ ถึงปัจจุบัน ซึ่งการนำผลการวิจัยเรื่องนี้ไปใช้ประโยชน์นั้นก่อให้เกิดผลดังนี้

๑. เป็นแบบอย่างในการเขียนแผนกลยุทธ์ให้แก่คณะสงฆ์จังหวัดนนทบุรี ตามนโยบายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาของมหาเถรสมาคม
๒. มีการจัดประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครอง โดยนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคณะสงฆ์อย่างกว้างขวาง ส่งผลให้คณะสงฆ์จังหวัดนนทบุรีเข้มแข็งขึ้น

ขอรับรองว่า ข้อความข้างต้นเป็นจริงทุกประการ



พระราชนันท์มนี

เจ้าคณะจังหวัดนนทบุรี

เจ้าอาวาสวัดบัวขวัญ พระอารามหลวง

ภาพกิจกรรมการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์



จัดประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครอง แนะนำแนวทางการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในปัจจุบัน





จัดประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครอง แนะนำแนวทางการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในปัจจุบัน



ภาคผนวก ค

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้ และกิจกรรมที่ได้
ดำเนินการและผลที่ได้รับของโครงการ

**ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้
และกิจกรรมที่ได้ดำเนินการและผลที่ได้รับของโครงการ**

กิจกรรม	ผลที่ได้รับ	บรรลุวัตถุประสงค์	โดยทำให้
๑. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	- ทราบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ - ทราบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ - ทราบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์ - ทราบบริบทของพื้นที่การวิจัย - ทราบผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง - สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้	ข้อ ๑	ทำให้สามารถนำไปสู่การกำหนดแนวทางและกรอบดำเนินการวิจัยได้
๒. ศึกษาข้อมูลจากการสำรวจ กับประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๖๓ คน	- ทราบระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน - ทราบผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	ข้อ ๑	สรุปองค์ความรู้จากการทดสอบสมมติฐานและนำไปกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
๓. ศึกษาข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	- ทราบสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	ข้อ ๑ – ๒	สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ได้

กิจกรรม	ผลที่ได้รับ	บรรลุมิติวัตถุประสงค์	โดยทำให้
	-ทราบกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์		
๔. การเก็บข้อมูลด้วยการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๒ ท่าน	ยืนยันกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยเสนอ และเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่ให้บริบูรณ์มากยิ่งขึ้น	ข้อ ๑-๓	ได้รูปแบบกลยุทธ์ตัวชี้วัด โครงการ ที่ถูกต้อง
๕. รายงานฉบับสมบูรณ์	ได้รายงานฉบับสมบูรณ์ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยทั้ง ๓ ข้อ คือ ๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ๒. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ๓. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์	ข้อ ๑ - ๓	ได้รายงานการวิจัยที่มีคุณค่าสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำไปใช้ประโยชน์ได้ -ได้ชุดองค์ความรู้ที่สามารถเผยแพร่ได้

ภาคผนวก ง

เครื่องมือวิจัย แบบสแบบถาม / สัมภาษณ์ / ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ /



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
“กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์”

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ๒) ศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ๓) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ข้อมูลที่ได้ จะแปลผลวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัย

ตอนที่ ๑ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] และเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดไว้ให้ ตามความเป็นจริง

๑. เพศ

[] ชาย [] หญิง

๒. อายุ

[] ต่ำกว่า ๒๐ ปี [] ๒๑ - ๔๐ ปี

[] ๔๑ - ๖๐ ปี [] ๖๐ ปีขึ้นไป

๓. การศึกษาชั้นสูงสุด

[] ต่ำกว่าปริญญาตรี [] ปริญญาตรี

[] สูงกว่าปริญญาตรี []

๔. อาชีพ

[] รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ [] รับจ้าง

[] ค้าขาย/ เกษตรกรรม [] อื่น ๆ ระบุ.....

๕. จำนวนครั้งในการเข้าวัดทำบุญ

[] สม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์) [] บ่อยครั้ง (เดือนละครั้งหรือเฉพาะช่วงเทศกาล)

[] นานๆครั้ง (ปีละ ๑-๒ครั้ง) [] ไม่เคยเลย (ไม่เคยเข้าวัดทำบุญเลย)

๕. สาเหตุที่เข้าวัด

[] ให้ทาน ถวายทาน [] รักษาอุโบสถศีล

[] ปฏิบัติธรรม [] มีกิจธุระส่วนตัว

[] อาศัยอยู่บริเวณนั้น [] อื่นๆ ระบุ.....

๖. แรงจูงใจในการเข้าวัด

[] ศรัทธาในตัวเจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์ [] ต้องการทำบุญกุศล

[] ต้องการพัฒนาจิตใจ [] อื่นๆ ระบุ.....

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน ว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๓ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

๑ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
	ด้านศาสนบุคคล ได้แก่ พระภิกษุ สามเณร					
๑.	พระสงฆ์มีความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี					
๒.	พระสงฆ์มีทักษะในการทำงานสูง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
๓.	พระสงฆ์มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเจตคติ ค่านิยมที่ดี ในการอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและคณะสงฆ์					
๔.	พระสงฆ์มีศีลาจารวัตรตรงตาม ประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่พุทธศาสนิกชน					
๕.	พระสงฆ์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก					
	ด้านศาสนธรรม					
๑.	มีการรวบรวมหลักธรรมคำสั่งสอนไว้เป็นหมวดหมู่ ไม่นำเสนอในทางที่ผิดเพี้ยนจากพระธรรมวินัย					

ข้อ ที่	สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
๒.	มีการเผยแพร่หลักธรรม อบรมจิตใจของพุทธบริษัท เป็นหลัก					
๓.	ไม่มีการบัญญัติสิกขาบทและสิ่งที่ไม่ใช่พระธรรมวินัย ที่แตกต่างจากเดิม หรือทำให้สังคมเกิดความแตกแยก					
๔.	ไม่นำเสนอความคิดเห็นของตนเอง หรือลัทธิของ ตนเอง ทำให้สังคมเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน					
๕.	มีการใช้เทคนิคที่ทันสมัย ในการเผยแพร่หลักธรรมที่ ทันสมัย เข้ากับเหตุการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างดี					
	ด้านศาสนพิธี					
๑.	พระสงฆ์สามารถรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีมี มาตั้งแต่ครั้งโบราณ					
๒.	พระสงฆ์ไม่เห็นแก่ลาภสักการะ หรือหาผลประโยชน์ จากพิธีกรรมและความเชื่อของพุทธศาสนิกชน					
๓.	พระสงฆ์เป็นผู้นำในการประกอบศาสนพิธี รวมถึง สามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพุทธศาสนิกชนได้					
๔.	พระสงฆ์มีการอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไว้ และมีการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น					
๕.	มีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์สู่ชนรุ่นหลัง					
	ด้านศาสนสถาน					
๑.	มีสำนักงานคณะสงฆ์ของแต่ละวัด ที่มีความพร้อมทุก ด้าน					
๒.	มีการบริหารจัดการสาธารณูปการอย่างคุ้มค่า โปร่ง ใส ตรวจสอบได้					

ข้อ ที่	สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
๓.	มีการสร้างศาสนสถานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่าง คุ้มค่า					
๔.	มีการดูแลเสนาสนะภายในวัดเป็นอย่างดี					
๕.	มีระบบและกลไกในการพัฒนาศาสนสถานที่ดีและมี ประสิทธิภาพ					
	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
๑.	พระสงฆ์มีความรู้พื้นฐานและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
๒.	พระสงฆ์ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในทาง สร้างสรรค์สังคม ไม่ใช่เพื่อเป็นการเพิ่มพูนกิเลส ตนเอง					
๓.	คณะสงฆ์มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร จัดการคณะสงฆ์ที่มีประสิทธิภาพ					
๔.	มีการจัดการความรู้และนำเสนอองค์ความรู้อย่างเป็น ระบบ					
๕.	มีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ					
๖.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นอย่างมาก ต่อการบริหารคณะสงฆ์ในปัจจุบัน					

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

.....

.....

.....

ขอบคุณที่เมตตาตอบคำถามในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง
กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
นามผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์.....
วันที่สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
วิธีการสัมภาษณ์ บันทึกเสียง/จดบันทึก
หมายเหตุ.....

ส่วนที่ ๒ ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ และ
สรุปเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

- ข้อที่ ๑ ท่านคิดว่าจุดแข็งของการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- ข้อที่ ๒ ท่านคิดว่าจุดอ่อนของการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- ข้อที่ ๓ ท่านคิดว่าโอกาสของการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันคืออะไร
- ข้อที่ ๔ ท่านคิดว่าภัยคุกคามของการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันคืออะไร
- ข้อที่ ๕ ท่านคิดว่ากลยุทธ์ในการบริหารองค์กรสงฆ์ให้เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ควรประกอบด้วยกลยุทธ์ใดบ้าง
- ข้อที่ ๖ ท่านคิดว่ากิจกรรมหรือโครงการใดบ้างที่จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรสงฆ์ให้เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ประสบความสำเร็จ

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ที่	ชื่อ	ตำแหน่ง	หมายเหตุ
๑.	พระพิศาลวิหารกิจ	เจ้าคณะตำบลท่าวาสูกกรี เขต ๓ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	
๒.	พระครูสังฆรักษ์ปัญญาพล ปัญญาพล	เจ้าอาวาสวัดอโยธยา จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	
๓.	พระครูภาวนารัตนาภรณ์, ดร.	เจ้าคณะตำบลภูเขาทอง จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	
๔.	พระครูพินิตธรรมานุวัตร	เจ้าอาวาสวัดป่าแก้ว จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	
๕.	พระมหาเฉลิมพล อชิโต	เจ้าอาวาสวัดโคกหิรัญ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	
๖.	พระนันทชัย จารูวิโส	วัดศรีบุรีรัตนาราม จังหวัดสระบุรี	
๗.	พระปลัดสุริยต์ สิริวงโณ	เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว จังหวัดสระบุรี	
๘.	พระอธิการทรงศักดิ์ ภิระมโม	เจ้าอาวาสวัดอินทาราม จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	
๙.	พระอธิการมานอชค์ สิริปัญญา	เจ้าอาวาสวัดหนองนาค จังหวัดสระบุรี	
๑๐.	พระครูวิสุทธีสีลาภิวังษ์	เจ้าคณะตำบลสวนดอกไม้ จังหวัดสระบุรี	
๑๑.	พระสมุห์สมชาย สิริสมปโน	เจ้าอาวาสวัดหนองคาบุง จังหวัดสระบุรี	
๑๒.	พระพิพัฒน์ โสภณจิตโต	วัดไชยวรวิหาร จังหวัดอ่างทอง	
๑๓.	พระครูปลัดภิระมม ภิระมโม	เจ้าอาวาสวัดใหญ่วันนา จังหวัดสระบุรี	
๑๔.	พระครูภาวนาคุณาภรณ์	เจ้าอาวาสวัดป่าบำเพ็ญธรรม จังหวัด สระบุรี	
๑๕.	พระครูอรุณวิวัฒนากร	เจ้าอาวาสวัดแจ้ง จังหวัดอ่างทอง	
๑๖.	พระอธิการสมชาย อินทโชโต	เจ้าอาวาสวัดหนองคล้า จังหวัดสระบุรี	
๑๗.	พระอธิการรัตน์ รตโน	เจ้าอาวาสวัดโพธิวงษ์ จังหวัดอ่างทอง	
๑๘.	พระครูภาวนาวชิรคุณ, ดร.	เจ้าอาวาสวัดตึก จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	

รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ

ที่	ชื่อ	ตำแหน่ง	หมายเหตุ
๑.	พระครูพิศิษฐ์ประชานาถ	เจ้าอาวาสวัดใหญ่อินทาราม จังหวัดสมุทรสงคราม	
๒.	พระครูวิโรจน์อินทคุณ	เจ้าคณะตำบลพลี จังหวัดจันทบุรี	
๓.	พระมหาจินตวัฒน์ จารุฑมโน	เจ้าคณะตำบลไม้ตัด จังหวัดสิงห์บุรี	
๔.	พระมหาอำนาจ อจณริยเมธี	เจ้าอาวาสวัดบางหลวงอนุกิจวิธู จังหวัดปทุมธานี	
๕.	พระมหาคำพันธ์ วัฒนชัย	เจ้าอาวาสวัดเวฬุวนาราม จังหวัดราชบุรี	
๖.	พระครูนนทกิจโกศล	เจ้าอาวาสวัดอ่วม่องประชาชนภูมิ จังหวัดนนทบุรี	
๗.	พระครูกิตติเขมาภิรมณ์	เจ้าอาวาสวัดหงส์ทอง จังหวัดปทุมธานี	
๘.	พระครูกิตติวรานุวัตร	เจ้าอาวาสวัดบ่อ จังหวัดปทุมธานี	
๙.	พระครูอาทรยติกิจ	รองเจ้าอาวาสวัดพยัคฆาราม จังหวัดสุพรรณบุรี	
๑๐.	พระปลัดระพิน พุทธิสารโ	อาจารย์ประจำหลักสูตร	
๑๑.	พระสุธีรัตนบัณฑิต	อาจารย์ประจำหลักสูตร	
๑๒.	พระมหาสุนันท์ สุนนโท	อาจารย์ประจำหลักสูตร	

ภาคผนวก จ

รูปภาพกิจกรรมดำเนินการวิจัย





ภาคผนวก ฉ
ประวัติคณะผู้วิจัย
แบบสรุปโครงการวิจัย

ประวัติผู้วิจัย



๑. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย)

พระมหากฤษณา กิตติโสภโณ (แซ่หลี่)

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ)

Phramaha Krisada Kittisobhano (Saelee)

๒. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน

๑ ๘๐๙๙ ๐๐๐๕๔ ๙๘ ๐

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. หน่วยงานและสถานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

ที่อยู่ปัจจุบัน หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สถานที่ทำงาน หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๘-๑๙๓๑-๔๙๙๗

E-mail maha_krisada@hotmail.com

๕. ประวัติการศึกษา

๕.๑ ปริญญาเอก พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ)

สถาบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๕๘

๕.๒ ปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ)

สถาบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๕๕

๕.๓ ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ)

(เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง)

สถาบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๕๔

๕.๔ นักรธรรมชั้นเอก, เปรียญธรรม ๖ ประโยค

๖. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ
ทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัยหรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละงานวิจัย

๑. การวางแผนกลยุทธ์การจัดการบริหารจัดการ
๒. พระไตรปิฎก ภาษาบาลี พระพุทธศาสนา
๓. เป็นวิทยากรฝึกอบรมได้หลายหลักสูตร เช่น การบริหารองค์กร คุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น
๔. มีความเชี่ยวชาญในการสอน การบรรยาย การฝึกอบรม
๕. มีความเชี่ยวชาญในการทำงานวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ
๖. ใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี สามารถจัดการระบบฐานข้อมูลได้เป็นอย่างดี
๗. สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้

๗. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดย
ระบุสถานภาพในการ

พระมหากษัตริย์ กิติติโสภโณ และพระมหากำพล คุณงกโร. (๒๕๕๘). การสร้างความปรองดอง
สมานฉันท์ด้วยการขับเคลื่อนโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. สถาบันวิจัย
พุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ตีพิมพ์ในวารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์,
ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2559 . หน้า 55-62.



ชื่อ/ฉายา/นามสกุล พระอุดมสิทธิธินายก (ก่ำพล คุณงักโร, ผศ.ดร.)

๑. ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์

สังกัด หลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐ
ประศาสนศาสตร์ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย

๒. ประวัติการศึกษา

คุณวุฒิ	ปีที่สำเร็จ	ชื่อสถานที่ศึกษา
พธ.บ. (การจัดการเชิงพุทธ)	๒๕๕๒	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พธ.ม. (การจัดการเชิงพุทธ)	๒๕๕๔	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พธ.ด. (การจัดการเชิงพุทธ)	๒๕๕๗	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ภาระงานในความรับผิดชอบ (ภายใน ๓ ปีย้อนหลัง)

๓.๑ ประสบการณ์ในการสอนระดับปริญญาตรี

ที่	วิชา	มหาวิทยาลัย
๑	พระไตรปิฎกศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	พระวินัยปิฎก	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๒ ประสบการณ์ในการสอนระดับปริญญาโท

ที่	วิชา	มหาวิทยาลัย
๑	ภาวะผู้นำทางการจัดการเชิงพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒	การศึกษาตามแนวแนะทางการจัดการเชิงพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๓ ประสบการณ์ในการสอนระดับปริญญาเอก

ที่	วิชา	มหาวิทยาลัย
๑	องค์การบริหารและพฤติกรรมองค์การเชิงพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	การบริหารการพัฒนาองค์การเชิงพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	สันติวิธีและสมานฉันท์เชิงพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. ผลงานทางวิชาการ (งานวิจัย/บทความทางวิชาการ/หนังสือ/ตำรา)

๔.๑ งานวิจัย

๔.๑.๑ พระมหาสุวัฒน์ สุนนโท และพระมหากำพล คุณงักโร. (๒๕๕๘). **พุทธบูรณาการเพื่อการจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ**. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

๔.๑.๒ พระมหากฤษณา กิตติโสภโณ และพระมหากำพล คุณงักโร. (๒๕๕๘). **การสร้างความปลอดภัยของสมานฉันท์ด้วยการขับเคลื่อนโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

๔.๒ บทความทางวิชาการ

๔.๒.๑ พระมหากำพล คุณงักโรและคณะ. (๒๕๕๘). กลวิธีปกครองคน = Power, Influence, and Persuasion. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (ฉบับพิเศษ) (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๘).

๔.๒.๒ พระมหากำพล คุณงักโรและคณะ. (๒๕๕๙). พระพุทธศาสนาในจีน ทิเบต เวียดนาม ญี่ปุ่น : มองผ่านงานพระศรีคัมภีร์ญาณ. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๙).

๔.๓ หนังสือ/ตำรา

-

๕. กรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา

- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



ชื่อ-นามสกุล ดร.ประเสริฐ ชีลาว

๑. ตำแหน่ง อาจารย์

สังกัด หลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐ
ประศาสนศาสตร์ภาคบริหารรัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. ประวัติการศึกษา

คุณวุฒิ	ปีที่สำเร็จ	ชื่อสถานที่ศึกษา
พธ.บ. (รัฐศาสตร์)	๒๕๕๔	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พธ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)	๒๕๕๕	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พธ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)	๒๕๕๗	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ภาระงานในความรับผิดชอบ (ภายใน ๓ ปีย้อนหลัง)

๓.๑ ประสบการณ์ในการสอนระดับปริญญาตรี

ที่	วิชา	มหาวิทยาลัย
๑	ความรู้เบื้องต้นการรัฐประศาสนศาสตร์	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	ทฤษฎีองค์การและการจัดการ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	การศึกษาอิสระทางรัฐศาสตร์	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔	การศึกษาอิสระทางรัฐประศาสนศาสตร์	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๒ ประสบการณ์ในการสอนระดับปริญญาโท

ที่	วิชา	มหาวิทยาลัย
๑	ภาวะผู้นำทางการจัดการ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	ยุทธศาสตร์การจัดการเชิงพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๓ ประสบการณ์ในการสอนระดับปริญญาเอก

ที่	วิชา	มหาวิทยาลัย
-----	------	-------------

๑	องค์การบริหารและพฤติกรรมองค์กรเชิงพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	ศึกษาเฉพาะเรื่องการจัดการเชิงพุทธ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. ผลงานทางวิชาการ (งานวิจัย/บทความทางวิชาการ/หนังสือ/ตำรา)

๔.๑ งานวิจัย

ประเสริฐ ธิลาวั. (๒๕๕๘). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

๔.๒ บทความทางวิชาการ

๔.๒.๑ ประเสริฐ ธิลาวัและคณะ. (๒๕๕๘). กลวิธีปกครองคน = Power, Influence, and Persuasion. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (ฉบับพิเศษ) (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๘).

๔.๒.๒ ประเสริฐ ธิลาวัและคณะ. (๒๕๕๙). พระพุทธศาสนาในจีน ทีเบต เวียดนาม ญี่ปุ่น : มองผ่านงานพระศรีคัมภีร์ญาณ. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๙).

๔.๓ หนังสือ/ตำรา

ประเสริฐ ธิลาวั. (๒๕๕๙). ความรู้เบื้องต้นทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

๕. กรรมการที่ปรึกษาคุษุณีนิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา

- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย)

ดร.จเด็จ โพธิ์ศรีทอง

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ)

Dr. Chadet Posrithong

๒. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน

๓ ๗๑๐๙ ๐๐๕๔๒ ๘๖ ๐

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน

รองผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. หน่วยงานและสถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

ที่อยู่ปัจจุบัน ๑๖๒/๓๐๓ หมู่ที่ ๓ ตำบลพิมลราช อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๑๐

สถานที่ทำงาน สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๘๙-๑๕๗๖๓๙๔

E-mail chadet.po@mcu.ac.th

๕. ประวัติการศึกษา

๕.๑ ปริญญาเอก พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)

สถาบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๕๙

๕.๒ ปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)

สถาบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๕๒

๕.๓ ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ)

สถาบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๔๔

๕.๔ เปรียญธรรม ๗ ประโยค

๖. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ ทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัยหรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละงานวิจัย

๑. การวางแผนกลยุทธ์การจัดการบริหารจัดการ

๒. พระไตรปิฎก ภาษาบาลี พระพุทธศาสนา

๓. เป็นวิทยากรฝึกอบรมได้หลายหลักสูตร เช่น การบริหารองค์กร คุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น

๔. มีความเชี่ยวชาญในการสอน การบรรยาย การฝึกอบรม

๕. มีความเชี่ยวชาญในการทำงานวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ



๖. ใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี สามารถจัดการระบบฐานข้อมูลได้เป็นอย่างดี

๗. สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้

๗. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดย
ระบุสถานภาพในการ
(ไม่มี)

แบบสรุปโครงการวิจัย (เพื่ออนุมัติจบโครงการวิจัย)
สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. สัญญาเลขที่ ว.๒๒๖/๒๕๖๐

๒. ชื่อโครงการ กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๓. หัวหน้าโครงการวิจัย/นักวิจัย ดร.พระมหาภุชญา กิตติโสภโณ, ดร. พระอุดมสิทธินายก, ผศ.
ดร. ดร.ประเสริฐ ธิลาว

หน่วยงานที่สังกัด คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๙๘-๘๖๘๘๘๘๖ อีเมลล์ maha_krisada@hotmail.com

๔. ความสำคัญ/ความเป็นมา/ประเด็นปัญหาก่อนการวิจัย

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ หรือการปกครองคณะสงฆ์โดยหลัก คือ การปกครองตามธรรมวินัย และให้กฎหมายหรืออำนาจรัฐเป็นหลักสนับสนุน โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงประเทศไทย โดยเฉพาะเมื่อรัชกาลปัจจุบันได้ทรงตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้ทรงตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ใช้อยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ทั้งสองฉบับนี้ เป็นฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันที่ถือว่าเป็นรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ และเป็นหลักในการจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ด้วย และต่อมาก็ได้กำหนดให้มีเถรสมาคมออกข้อบังคับวางระเบียบออก คำสั่ง มีมติและออกประกาศโดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายและพระธรรมวินัย^๕

คำว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งและการดำรงอยู่อย่างมั่นคงของพระพุทธศาสนา เป็นการปกครองเพื่อบังคับบัญชาดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในความเรียบร้อยดีงาม ส่วนการบริหารจะเป็นไปเพื่อการบริหารจัดการที่จะประสพผลสำเร็จผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรม และใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร และต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งพึงสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะเสียสละประโยชน์สุขเล็กน้อยบุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อย เพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”^๖

^๕ เฉลิมพล โสมอินทร์, ประวัติศาสตร์พุทธศาสนาและการปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุตราไพศาล, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๕-๒๕๕.

^๖ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒.

วัดเป็นหน่วยงานปกครองและเป็นหน่วยงานดำเนินกิจการคณะสงฆ์ และกิจการพระศาสนาที่สำคัญที่สุด และเป็นฐานอันสำคัญยิ่งของคณะสงฆ์และพระพุทธศาสนา เป็นองค์กรหลักในการปกครองคณะสงฆ์ หลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับวัด ทรงตราเป็นพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ทั้งสิ้น เช่นเดียวกับบทบัญญัติว่าด้วยมหาเถรสมาคม ซึ่งเป็นสถาบันหรือองค์กรปกครองคณะสงฆ์สูงสุด วัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล หรือเป็นบุคคลตามกฎหมายตามความในมาตรา ๓๑ วรรคสอง และมาตรา ๑๙ แห่งราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ วัดจึงได้รับความคุ้มครองจากบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่นๆ วัดทั้งหลายย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายดังเช่นบุคคลธรรมดา เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ ในการต่างๆ เองมิได้ จำเป็นต้องมีผู้แทน เพื่อใช้สิทธิและหน้าที่หรือแสดงเจตนา ดังเช่นบทบัญญัติในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ มาตรา ๓๑ วรรคสามว่า “เจ้าอาวาสเป็นผู้แทนของวัดในกิจการทั่วไป” ดังนั้น เจ้าอาวาสเป็นทั้งผู้ปกครองวัดตามมาตรา ๓๖ และเป็นผู้แทนวัดตามมาตรา ๓๑ วรรคสาม ทั้งเป็นฐานะเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา ดังความแห่งมาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และไวยาวัจกร เป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา เพราะเหตุนี้ ตำแหน่งเจ้าอาวาส จึงเป็นตำแหน่งที่สำคัญยิ่ง^๗

อำนาจการบริหารวัดอย่างในสมัยสุโขทัยยังปรากฏชัดเจนในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ เช่น ดังกล่าวไว้ในโครงสร้างอำนาจการปกครองคณะสงฆ์ในสมัยรัชกาลที่ ๔ ว่ากษัตริย์อาจแต่งตั้งสังฆราชและสมภารประจำวัดต่างๆ แต่นั่นก็เป็นเฉพาะวัดหลวงเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันชาวบ้านก็เป็นผู้มีส่วนในการเลือกหรือแต่งตั้งสมภารวัดราษฎร์ที่ตนเป็นผู้สร้างหรือสนับสนุนอยู่ ขอบเขตอำนาจของสมเด็จพระสังฆราชเองที่ตัดสินใจลงโทษ หรือควบคุมพฤติกรรมพระสงฆ์ที่อยู่ในที่ห่างไกลก็เป็นเรื่องทำได้ลำบาก หากแต่อาศัยชาวบ้านในชุมชนเองคอยควบคุมพฤติกรรมพระสงฆ์ของตนเอง ดังที่ทราบกันแล้วว่าในอดีตนั้น หน้าที่พระสังฆราชและพระสงฆ์ที่มีตำแหน่งทางการบริหารทั้งหลายมุ่งไปที่กิจการใหญ่ๆ ระดับชาติ เช่น การชำระพระธรรมวินัยให้บริสุทธิ์ เป็นต้น มากกว่าที่จะมุ่งไปดูแลกิจการของวัดต่างๆ ไปเราย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่าปัญหาเหล่านี้ส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม^๘ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงควรให้มีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการหารูปแบบที่เหมาะสม และปรับปรุงระบบบริหารงานของคณะสงฆ์ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานคณะสงฆ์ เนื่องจากการบริหารการจัดการในองค์กรของสงฆ์เอง ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการในทุกๆ

^๗ พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปญโญ), การคณะสงฆ์และการศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

^๘ นิธิ เอียวศรีวงศ์, มองอนาคต : บทวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิภูมิปัญญา, ๒๕๓๖), หน้า ๔๓.

ด้านร่วมกับคณะพระสังฆาธิการ ซึ่งในภาพรวมจะก่อให้เกิดความหลากหลายในทางปฏิบัติเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะมีข้อกำหนดให้ดำเนินตามนโยบายหรือพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เดียวกัน กรมศาสนาซึ่งได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการได้แนวคิดแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการ องค์กรสงฆ์เพื่อมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามยุคตามสมัยแต่ในทางปฏิบัติจริงดูเหมือนจะยังมีปัญหาอยู่

สถาบันพุทธศาสนาประกอบด้วยพระสังฆาธิการเป็นผู้นำและองค์กรหลายระดับ วัดเปรียบเสมือนหน่วยย่อยที่เข้าถึงชุมชนและมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงเผยแผ่พระพุทธศาสนาได้ใกล้ชิดที่สุด เจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสูงสุดของวัดมีส่วนสำคัญในการผลักดันและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีภายในวัดเพื่อให้พระสงฆ์ซึ่งเป็นสมาชิกในวัดนั้นรักษาพระธรรมวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีรวมถึงทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถาบันพุทธศาสนาที่กำหนดไว้ และนอกจากนี้ผู้นำสงฆ์ในชุมชน หรือองค์กรต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมแรงในการผลักดันให้เกิดการพัฒนางานชุมชนร่วมกับภาคประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ ปัจจุบันมีองค์การที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมพุทธศาสนาหลายแห่งที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันทางศาสนา อาทิ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กรมการศาสนา มหาเถรสมาคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นต้น องค์กรดังกล่าวมีส่วนช่วยในการสร้างความเข้มแข็งให้กับพุทธศาสนาด้วยการสนับสนุนทางวิชาการ และพัฒนาศักยภาพบุคลากร (พระสงฆ์) ทางการศึกษาพระธรรมวินัย (ทางธรรม) และระบบการศึกษาตามหลักสากล (ทางโลก) ดังนั้นประชาชนในสังคมจึงมีความคาดหวังต่อแนวทางการพัฒนาพุทธศาสนาของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยคณะผู้นำสงฆ์ในระดับชั้นต่างๆ ตามการปกครองของมหาเถรสมาคมตั้งแต่กรรมการมหาเถรสมาคม เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะตำบล และเจ้าอาวาสวัด จะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำซึ่งทางพุทธธรรมได้กล่าวถึงหลักธรรมของการเป็นผู้นำไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน อาทิ ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหวัตถุ ๔ และสัพบุริสธรรม ๗ เป็นต้น^๔ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อพุทธศาสนิกชน เนื่องจากสภาพปัญหาในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าภาพลักษณ์ส่วนหนึ่งของพระสงฆ์ที่ประพฤติตนนอกรอบพระธรรมวินัยทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพุทธศาสนิกชนเป็นอย่างมาก แต่ทั้งนี้เป็นเพียงแค่บางส่วนและอีกนัยหนึ่งยังคงพบเห็นพระสงฆ์ที่ปฏิบัติตนตั้งมั่นอยู่ในกรอบศีลธรรมที่ดีงามอย่างต่อเนื่อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาสภาพการบริหารองค์กรสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคปัจจุบัน เนื่องจากในสภาวะการณ์ของสังคมไทยกำลังมีการ

^๔นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

เปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และระบบการเมืองการปกครองอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ในฐานะที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ได้น้อมนำไปปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งด้านพระธรรมวินัย ด้านคำสอนทางพระพุทธศาสนา และด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อเป็นบรรทัดฐานทางพระพุทธศาสนา สืบต่อไป

๕. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๕.๑ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน
- ๕.๒ เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์
- ๕.๓ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

๖. ผลการวิจัย/การแก้ปัญหาโดยการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญในกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

๖.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า คณะสงฆ์มีทรัพยากรบุคคลที่ความรู้ ความสามารถที่ดีจำนวนมาก ในขณะที่บุคลากรจำนวนมากก็ขาดการสนับสนุนที่ดีจากพระสังฆาธิการ ทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านงบประมาณคณะสงฆ์มีต้นทุนทางสังคมที่ดี มีประชาชนที่เคารพนับถือพระพุทธศาสนา ให้การอุปถัมภ์คณะสงฆ์เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกัน คณะสงฆ์กลับถูกต้องข้อสังเกตเรื่องความไม่โปร่งใสในเรื่องของการเงินให้ปรากฏตามสื่อต่างๆในปัจจุบัน ด้านวัสดุอุปกรณ์ คณะมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ มีวัดเป็นฐานในการปฏิบัติงาน แต่ยังขาดนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ด้านการบริหารมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่การบริหารส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง ขาดการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ ด้านนโยบายคณะสงฆ์มีการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาที่มีการบังคับใช้ทั่วประเทศ แต่ส่วนใหญ่เป็นนโยบายที่รับมากกว่าเป็นนโยบายเชิงรุก สุดท้ายด้านผลงานหรือผลผลิตคณะสงฆ์ทำงานเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยาวนาน แต่ขาดการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน โอกาสของคณะสงฆ์ก็คือประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา เศรษฐกิจดี มีพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และหน่วยงานรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เทคโนโลยีความทันสมัย ช่วยให้ประหยัดเวลา และมีการเผยแพร่ศาสนาไปทั่วโลก ส่วนอุปสรรคของคณะสงฆ์ ได้แก่ การเผชิญหน้ากับความหลากหลายทางด้าวัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจทำให้

ประชาชนไม่มีเวลาเข้าวัด มีการแทรกแซงจากหน่วยงานราชการบ่อยครั้ง เทคโนโลยีต้นทุนสูง ค่าใช้จ่ายมาก การทำงานเชิงรุกของศาสนาอื่น และการเสฟสื่อผิดๆที่ปรากฏในโลกปัจจุบัน

เมื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชนต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านศาสนบุคคล ๒. ด้านศาสนธรรม ๓. ด้านศาสนพิธี ๔. ด้านศาสนสถาน และ ๕. ด้านระบบเทคโนโลยี พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปในการบริหารองค์กรสงฆ์ในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๙๒$, S.D.= ๐.๖๓๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ด้านศาสนบุคคล พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ พระสงฆ์มีความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ พระสงฆ์มีศีลาจารวัตรตรงตาม ประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่พุทธศาสนิกชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนธรรม พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ มีการรวบรวมหลักธรรมคำสั่งสอนไว้เป็นหมวดหมู่ ไม่นำเสนอในทางที่ผิดเพี้ยนจากพระธรรมวินัย ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ไม่มีการบัญญัติสิกขาบทและสิ่งที่ไม่ใช่พระธรรมวินัย ที่แตกต่างจากเดิม หรือทำให้สังคมเกิดความแตกแยก ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนพิธี พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ พระสงฆ์สามารถรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีมีมาตั้งแต่ครั้งโบราณ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ พระสงฆ์ไม่เห็นแก่ลาภสักการะ หรือหาผลประโยชน์จากพิธีกรรมและความเชื่อของพุทธศาสนิกชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านศาสนสถาน พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นด้วยคะแนนสูงสุดคือ มีการสร้างศาสนสถานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีสำนักงานคณะสงฆ์ของแต่ละวัด ที่มีความพร้อมทุกด้าน ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า พระสงฆ์มีความรู้พื้นฐานและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนข้อที่ประชาชนเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

๖.๒ กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

ผู้วิจัยนำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard มาใช้พัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ถึงงบประมาณในการบริการจัดการ กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน เมื่อวิเคราะห์ถึงการเรียนรู้และการพัฒนานั้น กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท กลยุทธ์การฟื้นฟูประเพณีอันดีงามให้คงไว้และยุทธการนำหลักธรรมสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น เมื่อวิเคราะห์ถึงกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การสร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง และกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร เมื่อวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสงฆ์ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ กลยุทธ์การเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้ทั้ง ๘ กลยุทธ์ดังกล่าวหากคณะสงฆ์ดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาประสบผลสำเร็จ ภายใต้ค่านิยมขององค์กร คือ อุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา สู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์สร้างขึ้นเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ พันธกิจของคณะสงฆ์มี ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ ด้านเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนพุทธมณฑล ทั้งนี้ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน คือ พุทธศาสตร์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

๖.๓ นำเสนอกลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์

การได้มาซึ่งกลยุทธ์นั้น องค์กรจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ อีกประการหนึ่งกลยุทธ์ต่างๆ จะประสบผลสำเร็จได้นั้นสามารถนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุผล กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีฉันทะ พึงพอใจในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการถ่ายทอดแผนสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ประการที่สององค์กรจะต้องมีวิริยะ คือ มีความเพียรพยายามไม่ย่อท้อในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์อย่างชัดเจน ประการที่สาม ต้องจิตตะ คือ หมั่นตรวจสอบการดำเนินงานที่ผ่านมา และ ประการสุดท้ายคือต้องมีมังสา จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์เมื่อดำเนินการแล้วเกิดปัญหา การปฏิบัติดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักทฤษฎีสากล กล่าวคือ การนำหลัก PDCA มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นองค์กรสงฆ์จะเข้มแข็งได้ในยุคปัจจุบัน ผู้นำองค์กรสงฆ์จึงจำเป็นต้องมีทั้งหลักการจัดการสมัยใหม่และบูรณาการกับหลักพุทธธรรมอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์การบริหารองค์กรสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ๘ กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างศาสนทายาทที่เข้มแข็ง ตัวชี้วัดของกลยุทธ์มี ๒ ตัวชี้วัด คือ ๑) จำนวนศาสนทายาทเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิมร้อยละ ๕ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการบรรพชาสามเณรพระภิกษุภาคฤดูร้อน มีเจ้าคณะจังหวัด

เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และ ๒) ร้อยละของศาสนทายาทสอบผ่านพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ สอบผ่านร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการฝึกอบรมพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ก่อนสอบ มีเจ้าคณะภาคเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความรัก ความสามัคคีแก่พุทธบริษัท ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละของพุทธศาสนิกชนเข้าวัดทำบุญเพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ คือ ร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการเข้าวัดทำความดี ให้ทาน รักษาศีล เจริญจิตตภาวนา มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๓ นำหลักธรรมสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละของประชาชนปฏิบัติธรรมเพิ่มขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๕๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการปฏิบัติธรรม ตามรอยพระศาสดา มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาประเพณีอันดีงามให้คงไว้ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์มี ๒ ตัวชี้วัด คือ ๑) ร้อยละของผู้เข้าร่วมประเพณีมีความรู้และความเข้าใจในประเพณีนั้นๆเป็นอย่างดี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการสืบสานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นไทย มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และ ๒) จำนวนประเพณีเก่าๆที่สูญหายไป ได้รับการฟื้นฟู โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ คือ เพิ่มขึ้น ๑ ประเพณี และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นไทย ก้าวไกลไปทั่วโลก มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๕ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีความพึงพอใจต่อการให้ความสะดวกในการบำเพ็ญกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ร้อยละ ๘๐ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการพัฒนาวัด น่าอยู่ น่ามอง ด้วยหลัก ๕ ส มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๖ เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ ร้อยละจำนวนประชาชนจิตอาสาดูแลวัดเพิ่มมากขึ้น โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิมร้อยละ ๕ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการจิตอาสาพัฒนาวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๗ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ จำนวนระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารวัด โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิม ๑ระบบ และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๘ จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุน ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ คือ จำนวนกองทุน เพื่อพัฒนาวัดเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ เพิ่มจากเดิม ๕ กองทุน และเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีโครงการที่รองรับกลยุทธ์คือ โครงการจัดตั้งกองทุนพัฒนาวัด มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

๘. การเผยแพร่/การประชาสัมพันธ์

จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์มอบให้ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ

จัดทำผลการวิจัยฉบับย่อ จำนวน ๑๐๐ เล่ม

ตีพิมพ์ในวารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ มกราคม-มีนาคม

๒๕๖๐.

๙. ภาพประกอบกิจกรรมการวิจัย/การเผยแพร่ผลงานวิจัย

การเผยแพร่ผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ มกราคม-มีนาคม ๒๕๖๐.