

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษา การบริหารจัดการวัดตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของ พระสังฆาธิการ อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี ได้ทำการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วยแนวคิดและ ทฤษฎีดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับวัดในพระพุทธศาสนา
- ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ
- ๒.๖ หลักสาราณียธรรม ๖ ในพระพุทธศาสนา
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” (Administration) มักใช้ในเชิงการบริหารภาครัฐ หากพิจารณาใน แง่เป้าหมายองค์การแห่งรัฐแล้ว จะเห็นได้ว่ามิได้มีจุดมุ่งหมายแสวงหาผลกำไรแต่อย่างใด ดังนั้น การบริหารที่นิยมใช้ในภาครัฐอาจเป็นเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารและเน้นย้ำให้ตระหนักถึงเจตนารมณ์ ของการลงทุนภาครัฐที่ไม่เพียงประสงค์จะได้ผลตอบแทนเป็นกำไร การบริหารมีรากศัพท์มาจากภาษา ลาติน “Administratae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรือ คำว่า การบริหารหรือการจัดการ^๑ มีคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่นิยมใช้อยู่ ๒ คำคือ Administration และ Management การบริหาร (Administration) มาจากภาษาละตินว่า Administrare หมายถึง การรับใช้ การจัดการ การ ปฏิบัติการและการอำนวยการ การจัดการ (Management) มาจากคำในภาษาฝรั่งเศสว่า Manager หมายถึง ผู้ดูแลภายในบ้าน ผู้รักษาผลประโยชน์ ได้มีนักวิชาการ ให้ความหมายของการบริหารและ การจัดการไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับ บุคคลอื่นและใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ^๒

^๑ ศิริอร ชันธหัตถ์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, ๒๕๓๖), หน้า ๒.

^๒ สมยศ นาวิการ, การบริหารระดับหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บรรณกิจ, ๒๕๒๔), หน้า ๑๓.

เฮนรี เดียวาร์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัย คน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง^๓

ไวโรจน์ สารัตนะ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการดำเนินเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม^๔

โรบินสันและคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการประสานกิจกรรมหรืองานต่างๆเข้าด้วยกัน ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การดำเนินงานของคนอื่น^๕

เฮอร์เบิร์ต เอ. ซีมอน (Simon, Herbert A.) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน^๖

สงวน สุทธิเลิศอรุณ กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^๗

กิตติมา ปรีดีติลล ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ^๘

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาศิลปนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administration resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^๙

ธงชัย สันติวงษ์ ได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องปฏิบัติในฐานะที่เป็น “ผู้นำ” ของกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีการกิจเป็นผู้นำการจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ มาประสานกิจกรรมหรืองานที่สามารถทำให้เข้ากันได้ เป็นผลงานของส่วนรวม และทั้งนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จที่จะต้องประกันได้ว่างานขององค์การจะต้องสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ในที่สุด สภาพการทำงานของนักบริหารส่วนสำคัญจะอยู่ที่การเป็นผู้ชี้แนะกำกับการทำงานของกลุ่ม ให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุดตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จก็คือ “คน” ซึ่งเป็นผู้ทำงานที่เข้ามาร่วมกันผลิตพร้อมกับทรัพยากร

^๓ เฮนรี เดียวาร์, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^๔ ไวโรจน์ สารัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์ , ๒๕๓๔), หน้า ๑๑.

^๕ Robbins, Stephen P. and Coulter, M. **Management**, (7th ed. New Jersey : prentice Hall International, Inc), 2002 p.6.

^๖ Simon, Herbert A, **Administrative Behavior**, (New York : The Macmillan Company, 1947), p 3.

^๗ สงวน สุทธิเลิศอรุณ, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรบัณฑิต, ๒๕๒๙), หน้า ๑.

^๘ กิตติมา ปรีดีติลล, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๕.

^๙ สมพงษ์ เกษมสิน, **การปกครองท้องถิ่น**, (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๓๔.

ประเภทอื่นๆ ที่เอามาลงทุนและที่กำหนดเป้าหมายไว้ที่จะดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่างๆ^{๑๐}

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการ การบริหารการจัดการ การบริหารจัดการหรือการดำเนินการภาครัฐ หรือของหน่วยงานบริหารเมืองหลวงที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง (Structure) และกระบวนการ (Process) ในการปฏิบัติงาน (Actions) หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ (Activities) อย่างเป็นระบบ (System) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนส่วนรวม^{๑๑}

สุชิน ปลื้หะจินดา ได้ให้ความหมายของการบริหารการจัดการว่า คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มักถูกใช้สลับเปลี่ยนและแทนกันอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพราะทั้งการบริหารและการจัดการต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัย ความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกทุกคนในองค์กร อย่างไรก็ตามการบริหารและการจัดการมีความหมายที่แตกต่างกันอยู่บ้างดังนี้ “การบริหาร” เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งแผนงานที่สำคัญทั้งหมดขององค์กร ส่วน “การจัดการ” เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการนำสิ่งที่กำหนดจากการบริหารไปปฏิบัติ ซึ่งอาจสังเกตได้ว่างานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา ไม่ใช่เป็นครั้งคราวเหมือนการบริหาร การบริหารมักใช้ในองค์กรหรือหน่วยงานราชการ ส่วนการจัดการมักใช้ในองค์กรธุรกิจเอกชน อย่างไรก็ตามในบางกรณีการบริหารและการจัดการจะดำเนินการไปพร้อม ๆ กันและมีความเกี่ยวข้องกัน นอกจากนั้น บางครั้งอาจกระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน คำสองคำนี้จึงอาจใช้แทนกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันได้^{๑๒}

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือของผู้บริหารในอันที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารจึงมีส่วนประกอบสำคัญคือ การจัดโครงสร้างหน่วยงานต่าง ๆ การกำหนดกระบวนการ วิธีการในการปฏิบัติและการจัดหา กำลังคนและกำลังเงินที่จะสนับสนุนให้ดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการบริหารจัดการ

สำหรับคำว่า การจัดการ (Management) มีความหมายคล้ายกับการบริหาร คือ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

^{๑๐} ธงชัย สันติวงษ์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๓), หน้า ๕๖.

^{๑๑} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพมหานคร : โพธิ์เพชร, ๒๕๕๒), หน้า ๗๘.

^{๑๒} สุชิน ปลื้หะจินดา, **คำบรรยายสัมมนาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์โครงการสัมมนาเพื่อพิจารณาสหกรณ์การเกษตรจังหวัดแพร่ วันที่ ๑๑-๑๕ กรกฎาคม ๒๕๓๗**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย), หน้า ๖.

เฟรนช์และซาวาร์ด ได้ให้คำนิยามคำว่าจัดการคือ กระบวนการจัดกิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^{๑๓}

ทองหล่อ เดชไทย ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคลและยังเสนอว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” นั้น บางครั้งอาจให้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ห้วงผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน คือความสำเร็จของงาน “การบริหาร” ใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วน “การจัดการ” ใช้มากในทางธุรกิจหรืออาจกล่าวได้ว่า “การบริหาร” มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วน “การจัดการ” เป็นการนำเอา นโยบายและแผนไปดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้^{๑๔}

ตัวแบบการบริหาร

গুলิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้เสนอตัวแบบสำหรับการบริหาร ซึ่งเป็นชุดของการบริหารให้มีประสิทธิภาพ คือ POSDCoRB ประกอบด้วยวิธีการจัดการ ๗ ขั้นตอน ดังนี้^{๑๕}

๓.๑ การวางแผน (Planning) เป็นเทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอนแรกซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างละเอียดและรอบคอบเพราะการวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นการวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใดๆ ภายในเวลาที่กำหนดนอกจากนั้นการวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดกิจกรรมการวางแผนกิจกรรมคือการกำหนดวัตถุประสงค์การกำหนดทางเลือกการกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากรการกำหนดวิธี

การดำเนินงานการกำหนดวิธีการควบคุมการกำหนดวิธีการประเมินผลซึ่งมีขั้นตอนในการวางแผน ดังนี้

๓.๑.๑ ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมข้อมูล บุคลากรทรัพยากร วัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินการรวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๓.๑.๒ ขั้นวิเคราะห์สรุป วิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริงต่างๆ

๓.๑.๓ ขั้นดำเนินการวางแผนกำหนดว่าจะทำอะไร (What) อย่างไร (How) ใครทำบ้าง (Who) ที่ไหน (Where) และเมื่อไหร่ (When)

^{๑๓} French, Dereck and Saward Heather, **Dictionary of management**. (New York : International Publications Service, 1975), p 4.

^{๑๔} ทองหล่อ เดชไทย, **หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๕), หน้า ๕.

^{๑๕} วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, (มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๒), หน้า ๖๗.

๓.๑.๔ ชั้นประเมินผลเป็นการสรุปผลการวางแผนเช่นบอกเวลาที่ได้รับทั้งทางตรง และทางอ้อม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นสุดท้ายนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ

๓.๒ การจัดองค์กร (Organizing) เป็นภารกิจของหน่วยงาน องค์กรที่จะร่วมกันจัดรูปงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอนมีการจัดการที่เป็นรูปแบบทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจกลไกการดำเนินงานภายใต้ระบบขององค์กรอย่างชัดเจนเอกภาพในการบังคับบัญชาการจัดองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายของการทำงานอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นเอกภาพในการบังคับบัญชามีความสำคัญหน่วยงานต้องจัดให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานส่วนต่อการปฏิบัติ และรายงานการวิเคราะห์ประเมินผลสิ่งสำคัญในการสร้างความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาอยู่ที่ความชัดเจนในการวินิจฉัยสั่งการ การรับรู้ในความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมายวัตถุประสงค์สูงสุดของงานโดยหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์วางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว

๓.๒.๑ องค์ประกอบในการจัดองค์กรได้แก่

- ๑) ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) ขอบข่าย ความรับผิดชอบของงานในองค์กร
- ๓) สายการบังคับบัญชาการเลื่อนไหลของสายงาน
- ๔) จำนวนบุคลากร หรือผู้รับผิดชอบในแต่ละงานแต่ละหน้าที่และ
- ๕) การประเมินผลและการควบคุมงาน

๓.๒.๒ ลักษณะองค์กรที่มีความสำคัญในปัจจุบัน ๒ ส่วน คือ

๑) การจัดองค์กรในภาคราชการ (Bureaucratic Section) ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหารการจัดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นการตัดสินใจเป็นรูปเจตียคือ ผู้บริหารสูงสุดอยู่ยอดแหลมของเจตียแล้วมีผู้มีอำนาจ ตามภารกิจรองลงมาตามลำดับจนถึงหน่วยปฏิบัติการดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นประเด็นหลัก

๒) การบริหารงานธุรกิจเอกชน (Privatic Section) ภาคธุรกิจเอกชนจะไม่ซับซ้อนเหมือนภาคราชการองค์กรจะมีปลายแหลมที่ยอดแต่ฐานจะแยกเร็วกว่าของภาคราชการเอกชนจะเน้นที่ภาคบริการ ความพอใจของลูกค้ามากกว่าความสำเร็จของงานดังนั้นการจัดองค์กรจึงมีลักษณะเหมือนหมวดนักรบไทยโบราณผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการอยู่บนยอดและมีผู้ปฏิบัติหรือรองผู้จัดการอยู่ในชั้นรองลงมาไม่มากนักส่วนผู้ปฏิบัตินี้จะมีตั้งแต่รองผู้จัดการลงไป

๓.๓ การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการและให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีกระบวนการสำคัญดังนี้

๓.๓.๑ การกำหนดนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกรอบในการบริหารนโยบายจะเริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลนโยบายในแผนพัฒนาระดับกระทรวงมติดคณะรัฐมนตรีส่วนภาคธุรกิจเอกชนเน้นที่นโยบายและระเบียบที่จำเป็นแก่การดำเนินงาน

๓.๓.๒ การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการวางแผนว่าหน่วยงานมีกำลังคนกี่คนแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่อย่างไรความรู้ความสามารถด้านใดบ้างเพื่อความเหมาะสมกับงานซึ่งเริ่มตั้งแต่แผนความต้องการแผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการใช้กำลังคน

๓.๓.๓ การจัดบุคคลและการสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่งได้แก่

๑) การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะประชาสัมพันธ์หน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กรให้มาสมัคร เพื่อคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร

๒) การจัดบุคคล Placement หมายถึงการจัดบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานวางแผนไว้แล้วเพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

๓.๓.๔ การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กรการพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาโดยองค์เองหรือ ให้องค์กรอื่นช่วยพัฒนาก็ได้ทั้งนี้ ยึดความรู้ความสามารถที่บุคคลที่ได้รับเป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่องค์กร

๓.๓.๕ การให้เงินเดือนและค่าตอบแทน ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารเจ้าของกิจการต้องจ่ายให้ข้าราชการหรือลูกจ้างเพื่อเป็นค่ายังชีพ ทดแทนการทำงาน ถือเป็นรางวัลสำหรับการทำงานการให้ค่าตอบแทน เงินเดือน โดยยึดถือระบบคุณธรรมดังต่อไปนี้

๑) หลักความสามารถ ยึดผลงานตามความสามารถเหมาะกับเงินค่าตอบแทน

๒) หลักความเสมอภาค ให้โอกาสคนเสมอกันไม่เลือกชั้นวรรณะ

๓) หลักความมั่นคงถือว่าการเข้าทำงานในองค์กรเป็นอาชีพอาชีพหนึ่งการกำหนดค่าตอบแทนเงินเดือนให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตการเข้า ออก จากงาน มีกฎหมาย กฎเกณฑ์รองรับที่ชัดเจนเป็นธรรม

๔) ความเป็นกลางทางการเมือง คือ การทำงานไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือการเปลี่ยนรัฐบาล

๕) หลักสำคัญในการให้เงินเดือน คือ งานมาก งานยากรับผิดชอบสูงให้เงินเดือนสูงงานน้อย งานไม่ยาก รับผิดชอบน้อยเงินเดือนน้อย

๓.๓.๖ งานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากรเป็นงานธุรการของบุคคลข้อมูลการเข้ามาทำงานของบุคลากรตั้งแต่ข้อมูลส่วนตัวการศึกษาการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งการพัฒนาศึกษาอบรมเงินเดือนงานข้อมูลทะเบียนประวัติมีความสำคัญมากคนที่ออกจากงานเพื่อไปทำงานหน้าที่ตำแหน่งใหม่หากได้รับคำรับรองหรือหลักฐานการผ่านงานเดิมมาด้วยมัดได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้มีประสบการณ์มีความชำนาญต่างๆ ตามที่หน่วยงานต้องการ

๓.๓.๗ งานประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ การประเมินความดีความชอบของบุคคลเป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพธรรมชาติของคนเมื่อทำงานไปย่อมเกิดความเฉื่อยเมื่อได้รับการประเมินผลเป็นระยะและได้ขวัญกำลังใจย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓.๓.๘ งานวินัย และการดำเนินงานทางวินัยเป็นกิจกรรมสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลไม่ให้ทำความผิดแบบแผนธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารใน

การสอดส่อง ดูแลและควบคุมประสิทธิภาพการรักษาวินัยของบุคลากรในองค์กรให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ถ้ามีบุคคลละเมิดต้องดำเนินการตามแบบแผนตามสมควร

๓.๓.๙ สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลและสิทธิประโยชน์

๓.๓.๑๐ การให้ออกจากราชการและการรับบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พนักงาน องค์กรเอกชนมีข้อตกลงข้อกำหนด อายุในการทำงานเป็นข้อกำหนดข้อตกลงก่อนการทำงานหรือการ จ้างงานการออกจากราชการเป็นบทสุดท้ายของการบริหารงานบุคคลการออกจากราชการมี ๒ กรณีที่สำคัญ คือ

๑) ออกตามประสงค์พนักงาน เช่น ลาออก

๒) ออกเพราะความต้องการของหน่วยงาน เช่น เกษียณอายุขุบเล็กตำแหน่งออก เพราะทำผิดซึ่งองค์กรต้องให้ออกตามข้อตกลง

๓.๔ การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การส่งเสริมช่วยเหลือปรึกษาแนะนำ สั่งการ ประสานกิจกรรมการติดต่อการมอบหมายภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือแผนที่วางไว้ กิจกรรมอำนวยการที่สำคัญจำแนกได้ดังนี้ การประสานงาน การตัดสินใจและสั่งการการสั่งงานการติดตามดูแลกำกับและให้คำปรึกษาการสร้างขวัญกำลังใจและ แรงจูงใจการใช้ภาวะผู้นำการสร้างมนุษยสัมพันธ์การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่าย การ มอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่และการส่งเสริมกิจกรรมอื่น ๆ

๓.๕ การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้ ปฏิบัติรู้ถึงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของงานจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะงานที่ได้รับ มอบหมายงานมีการร้อยรัดต่อเนื่องกันจนเสร็จสิ้นภารกิจของหน่วยงานที่ได้ร่วมกันวางไว้

๓.๕.๑ ลักษณะสำคัญของการประสานงาน มีดังนี้

๑) การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร หมายถึง เป็นกิจกรรมที่ เกิดขึ้นตั้งแต่การวางแผน เรียกประสานแผนเพื่อให้คนวางรูปแบบการทำงานตามความรู้ ความสามารถ เรียกว่า ประสานคนและประสานความเข้าใจทางความคิดเรียกประสานงานความคิด โดยเรียกการประสานทั้งหมด ว่าการประสานงาน

๒) การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้จัดการ

๓) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือ

๔) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

๕) การประสานงานจะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน

๖) การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสื่อสารสัมพันธ์

๓.๕.๒ วัตถุประสงค์ของการประสานงานได้แก่ ลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติกับ องค์กรช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประหยัดแรงงานเวลาและวัสดุ อุปกรณ์

๓.๕.๓ วิธีการประสานงานที่สำคัญได้แก่ การจัดทำแผนผังกำหนดหน้าที่การงานของ หน่วยงานแผนภูมิป้ายทะเบียน เป็นต้นจัดทำคำสั่ง กำหนดหน้าที่ชัดเจนตั้งคณะกรรมการ ตาม แผนงานทำแผนปฏิบัติงานและแผนควบคุมการปฏิบัติงานการกำหนดส่งงานการระบุนการจัดสรร งบประมาณการจัดกิจกรรมการควบคุมกิจกรรมและการจัดประชุม สัมมนาการกระจายข่าว

๓.๕.๔ หลักการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน ได้แก่ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องภารกิจองค์กรเป็นอย่างดีเป็นผู้มีวุฒิภาวะน่าเชื่อถือเป็นผู้ใหญ่เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้มีศิลป์ในการพูดโน้มน้าวใจคน

๓.๖ การควบคุมงาน (Controlling) หมายถึง การดำเนินการในการกำกับดูแลการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้การควบคุมงานมีลักษณะเป็นการกำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในด้านต่างๆ คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลาและด้านงบประมาณ หรือต้นทุน

๓.๖.๑ วิธีการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพดังนี้ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานในลักษณะที่ท้าทายจัดระบบติดต่อสื่อสารให้ทั่วถึง ให้มีการประสานงานสอดคล้องต่อเนื่องสามารถรายงานกิจกรรมได้ทัน่วงทีควรใช้วิธีการควบคุมงานตามแผนงานบริหารจุดประสงค์เป็นตัวชี้้นำควรใช้วิธีการควบคุมงานแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อนเห็นผลชัดเจนตามจุดสำคัญให้กำลังใจอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอและพยายามป้องกันพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในเชิงบวกสร้างสรรค์

๓.๖.๒ กิจกรรมควบคุมงานที่สำคัญ ได้แก่ กำหนดแผนผัง แผนภูมิควบคุมงาน ชัดเจน ใช้งบประมาณเป็นตัวควบคุมงานควบคุม โดยกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และควบคุมงานโดยใช้ห้องปฏิบัติการ

๓.๖.๓ ปัญหาที่พบบ่อยในการควบคุมงาน ได้แก่ การจัดระบบงานขาดประสิทธิภาพการไม่ให้ความสำคัญของการควบคุมงานของผู้บริหารขาดความรู้เทคนิคที่เหมาะสมในการควบคุมงานขาดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุมงานและขาดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน

๓.๗ การรายงานผลงาน (Reporting) หมายถึงการที่ผู้มีหน้าที่เสนอผลของงานหรือกิจกรรมให้ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานได้ทราบซึ่งมีลักษณะสำคัญ ๒ ลักษณะได้แก่

๓.๗.๑ รายงานขณะปฏิบัติงานเป็นการรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานการรายงานอาจรายงานด้วยวาจาหรือด้วยลายลักษณ์อักษรปัจจุบันมีการรายงานสู่สาธารณชน เช่น ทางสื่อมวลชนเพื่อสร้างความเข้าใจความพอใจแก่ประชาชน

๓.๗.๒ การรายงานเมื่อสิ้นสุดแผนงานเป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานทั้งหมดสรุปเป็นรายงานผลการดำเนินงานสิ่งที่จำเป็นต้องเน้นพิเศษในการรายงาน ได้แก่ รายงานเป็นกระบวนการรายงานการใช้ทรัพยากรมีการใช้ทรัพยากรอะไรไปบ้างมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร รายงานเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นและรายงานเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นการรายงานในภาพรวม

๓.๘ การงบประมาณ (Budgeting) การงบประมาณมองที่การจัดหาจัดทำและบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรงบประมาณหรือต้นทุน คือเงินหรือทรัพย์สินของที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรหมายถึงทุนในการดำเนินงานแบ่งลักษณะงบประมาณได้ ๒ภาคได้แก่ งบประมาณภาคราชการ จัดสรร จัดทำโดยกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ไปตามความจำเป็นโดยจัดสรรตามแผนงานโครงการและงบประมาณของภาคเอกชนเป็นทุนที่บริษัทห้างร้านได้มาจากการระดมทุน เช่น หุ้น เงินกู้จากแหล่งธุรกิจหรืออาจมาจากทุนส่วนตัวการบริหารจัดสรรมาจากคณะกรรมการ ตามแผนงานที่คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ไว้ความสำคัญของงบประมาณงบประมาณถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารการดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณส่วนราชการไม่สามารถผลิตได้เองเช่นเงินเดือนการก่อสร้างรถยนต์พาหนะต่างๆ จำเป็นต้องจัดหาด้วยเงินงบประมาณทั้งสิ้น

แนวความคิดและหลักการของการบริหาร

ฟายอล ได้ให้แนวความคิดและทฤษฎีของการบริหารจัดการ คือ การพยายามสรุปความและจัดระเบียบเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นทั้งแนวความคิดและหลักการต่าง ๆ อย่างเป็นระเบียบซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ ๕ ประการ คือ^{๑๖}

๔.๑ Planning คือ การวางแผนที่ผู้บริหารจะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าต่างๆ ที่จะกระทบถึงธุรกิจ และกำหนดเป็นแบบแผนการปฏิบัติงาน หรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๔.๒ Organizing คือ การจัดองค์การที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

๔.๓ Commanding คือ การประสานงานที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

๔.๔ Coordinating คือ การประสานงานที่จะต้องเชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

๔.๕ Controlling คือ การควบคุมจะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

กล่าวโดยสรุป การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น โดยการอาศัยปัจจัยในการบริหารมี ๔ ประการ (4 M) ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการ กระบวนการบริหาร ซึ่งการบริหารเป็นการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจึงเท่ากันต้องปฏิบัติหน้าที่ตาม “กระบวนการจัดการ” เหมือนกันทุกคน คือจะต้องมีระบบงานและระบบคนคน การเข้าใจกระบวนการจัดการโดยละเอียดว่ามีอะไรบ้างและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น นับว่าจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ซึ่งกระบวนการจัดการพร้อมทั้งระบบ ระบบงาน คือ สิ่งต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรที่ประกอบด้วยสิ่งของหรือทรัพย์สินเงินทองที่เป็นสิ่งไม่มีชีวิตทั้งหลาย ได้แก่ เงิน เครื่องจักร สินค้า ของใช้ต่างๆ และระบบคน คือ บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจและที่ซึ่งผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ หรือสิ่งของเพื่อที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับองค์กรนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจทุกคนต่างก็เข้ามาทำหน้าที่จัดให้การทำงานของระบบนี้ คือ ระบบงานและระบบคนให้ประสานงานทำงานร่วมกันไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร

การบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม

^{๑๖} Fayol, Henry. *The Personnel Management Process*. ๔th ed. (Boston : Hongton Mifflin Company, ๑๙๗๘), P ๔๓.

ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ การบริหารเป็นมรรคที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมมี นักบริหาร นักวิชาการและนักศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

แคมเบลและคณะ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับคนอื่น^{๑๗}

จันทรานี สงวนนาม กล่าวว่า การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคมที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงานแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม^{๑๘}

ไซมอน (Simon) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน^{๑๙}

ติน ปรัชญพทุทธ์ การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๒๐}

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารหมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุนเครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย^{๒๑}

^{๑๗} Campbell, Roaid F. and Others, *Introduction to Educational Administration*, (Boston : Allyn and Bacon, ๑๙๙๗), P ๖.

^{๑๘} จันทรานี สงวนนาม, *เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*, (กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๑๙} Simon, Herbert.a, *Public Administration*, (New York : Alfreod A Kuopf, ๑๙๙๖), P ๓.

^{๒๐} ติน ปรัชญพทุทธ์, *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๒๑} ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๒.

บุญทัน ดอกไธสง ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร^{๒๒}

ประยุทธ์ เจริญสวัสดิ์ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดๆ ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบและดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน (ทั้งที่เป็นคน วัสดุ เงินทุน ฯลฯ) ของกลุ่มหรือหน่วยงาน เพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปีเตอร์ เอฟ. ดร็คเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม^{๒๓}

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พิทยา บวรวัฒนา กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้^{๒๔}

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี) กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร^{๒๕}

มัลลิกา ต้นสอน ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าหมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบให้

^{๒๒} บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๒๓} Peter F. Drucker, อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๖.

^{๒๔} พิทยา บวรวัฒนา, **การบริหารเชิงบูรณาการ**, (นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๒๕} พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๒๖}

วิช วิชันิภาวธรรม กล่าวว่า กระบวนการบริหารเกิดได้หลายแนวคิด เช่น โปสต์คอร์ดบ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และลินดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC)^{๒๗}

วิโรจน์ สารรัตน์ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การจัดการองค์การการวางแผน การติดตามและการควบคุม^{๒๘}

เสนานิยา ได้กล่าวถึง หลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ

(๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีมีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

(๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้อบรมได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สองการจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายจะต้องระบุเวลาที่จะทำให้อบรมเป้าหมายนั้น

(๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอยู่อย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งาน

^{๒๖} มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๒๗} วิช วิชันิภาวธรรม, **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น** : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่นและไทย, (กรุงเทพมหานคร : โพธิ์เพช, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

^{๒๘} วิโรจน์ สารรัตน์, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

บรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

(๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น^{๒๙}

สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่าคำว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (public administration) และคำว่าจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้

สมพงศ์ เกษมสิน ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

- ๑) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
- ๒) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
- ๓) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- ๔) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- ๕) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
- ๖) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collectivemind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ๗) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- ๘) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
- ๙) การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์^{๓๐}

สมาน รังสิโยภักษ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๓๑}

^{๒๙} เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

^{๓๐} สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๕-๖.

สัมพันธ ฎไพบูลย์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์และสนองตอบความคาดหวัง และจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน^{๓๒}

สิริภพ เหล่าลาภะ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัย คือ

๑) คำว่า บริหาร มาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไปดั่งนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปญฺหํ ปริหริตํ สมตฺถโ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหาและนำปัญหาไปโดยรอบหรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป

๒) คำว่า บริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษ ว่า Administer และ Administration แปลความหมายคือ การปกครอง ดำเนินการ อำนวยการ จัดการ จัดให้ วางส่งเสริม และบำรุง^{๓๓}

อดิศร เพียงเกษ กล่าวว่า การบริหารงานเป็นการบริหารให้ทุกคนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีงานทำตามความถนัด ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Put the right man on the right job.” หลักการจัดงานให้เหมาะสมกับคนเป็นเรื่องที่ยาก เพราะงานบางที่มีแผนกจำกัดคนมีจำนวนมากกว่างาน จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสมและลงตัว^{๓๔}

เฮอริเบิร์ต เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon) กล่าวถึงการบริหารว่าหมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์^{๓๕}

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ระบบที่ใช้ในการดำเนินการนำเอาทรัพยากรทั้งคนและวัสดุสิ่งของ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการคิด การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การบังคับ การรายงาน การงบประมาณ การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจและนโยบาย

ทฤษฎีการบริหารงาน

หลักการหรือหน้าที่ในการบริหารงานโดยทั่วไป นักวิชาการและผู้บริหารที่สำคัญได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการ หรือภาระหน้าที่ในการบริหารที่แตกต่างกันไว้ ดังนี้

อารีย์ สวัสดิ์สาลีและคณะ ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ

^{๓๑} สมาน รังสิโยภักดิ์, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๓๒} สัมพันธ ฎไพบูลย์, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พิณฑักษอักษร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

^{๓๓} สิริภพ เหล่าลาภะ, **พุทธศาสตร์การเมือง**, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

^{๓๔} อดิศร เพียงเกษ, ดร., **ศิลปะการพูด : วิธีเอาชนะใจคน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๑-๑๑๒.

^{๓๕} Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New York : Macmillan, ๑๙๔๗), P ๓.

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการ หรือการวินิจฉัยสั่งการหลังการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน หรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างใจอันดีต่อกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจไปในตัวด้วย

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบ และรัดกุม^{๓๖}

เทเลอร์ (Frederick W Taylor) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุ่งไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริงและในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วยและในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

^{๓๖} อารีย์ สวัสดิ์สาสิทธิ์และคณะ, บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวิสัยทัศน์, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีการใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลิตผลสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น ^{๓๗}

จากหลักการดังกล่าว พบว่าวิธีการต่างๆ ล้วนแต่เป็นวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ตามหลักวิทยาศาสตร์ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารขึ้นมาและได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลางของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบนำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มมาคิดวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ดีขึ้นและมากขึ้นเรื่อย ๆ

ทฤษฎีการบริหารของเฮนรี ฟาโย ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่รวมถึง จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วยหากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว ^{๓๘}

^{๓๗} เทเลอร์, อังโนอิงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗ - ๔๘.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล กล่าวถึง กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ

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

(๒) การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

(๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

(๔) การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

(๕) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนตัดสินใจในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

(๖) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงานเพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้นและดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

(๗) การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงานเข้ามามีส่วนร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

(๘) การสื่อสาร (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

(๙) การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

(๑๐) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน^{๓๙}

^{๓๘} Price, Alan, **Human Resource Management**, In a Business Context, ๒ edition, (London : Thomson Learning, ๒๐๐๔), P ๑๑๐.

^{๓๙} พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

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

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของงานปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๔๐}

ฟาโย (Fayol) ได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการขึ้น ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโย ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคปัจจุบันได้

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

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโย กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่

^{๔๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับขั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการลำดับขั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับขั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับขั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่นและรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้อยู่รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสาย การบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไรและมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

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

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขึ้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

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

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอรับ (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วย โบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่ม โดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะและปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คนหรือของทุกกลุ่มในองค์การในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภคนและความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนา ความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาใน

สถานการณ์ที่สำคัญเพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง^{๔๑}

ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้เสนอหลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCORB Model มีรายละเอียดดังนี้

๑. P - Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์การต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

๒. O - Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการโดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงานคุณภาพงาน ขนาดของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษาโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบควบคู่กันไป

๓. S - Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

๔. D - Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคนและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. Co - Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่าและการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

๖. R - Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

๗. B - Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้วงจรงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้^{๔๒}

วิโรจน์ สารัตนะ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ควรประกอบด้วย ๔ ประการ คือ

๑) การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจ เลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

๒) การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

^{๔๑} ฟาโย, อังใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘ - ๖๙.

^{๔๒} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๓) การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๔) การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลงสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา^{๔๓}

อ้างอิงในธีระรัตน์ กิจจารักษ์ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการและวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา การกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคลและวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Co - Ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่นและเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต^{๔๔}

สุปรีชา กมลาสน์ อธิบายว่า แนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

ต่อมา ได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กุลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกันที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCORB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัด

^{๔๓} วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยวิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๔๔} ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, **เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

บุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)^{๔๕}

สมคิด บางโม ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์การ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่าจะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่าผลิตเพื่อใครต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่างๆ จะไม่มีผลสำเร็จเพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

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

๓) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔Ms หรือ ๖Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิริยาระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน และที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิริยาระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงความสามารถขององค์การ ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์การ^{๔๖}

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานระยะยาว ขององค์การประกอบด้วยการกำหนดกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ จะมุ่งตรวจสอบ ประเมินโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และมุ่งตรวจสอบประเมินจุดอ่อนและจุดแข็ง อุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายในบริษัท^{๔๗}

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานโดยทั่วไปทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ หรือการจัดหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหาร

ก. บทบาทที่เกิดขึ้นในองค์กรและบทบาทที่สัมพันธ์กับคนภายนอกองค์กรดังนี้

^{๔๕} สุปรีชา กมลาศน์, พลอากาศโทหม่อมหลวง, **กลยุทธ์การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

^{๔๖} สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๖๒-๖๓.

^{๔๗} สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๑๒.

๑) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ในบทบาทส่วนนี้เป็นบทบาทภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่างๆ ให้พนักงานรับทราบตลอดจนให้ข้อมูลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยในเชิงบทบาทของด้านนี้ ที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร คือการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลที่เหมาะสมให้กับบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้าหรือสาธารณชนได้รับข้อมูลที่เหมาะสมขององค์กร

๒) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับคนบทบาทภายในองค์กร คือผู้บริหารจะมีบทบาทในการ นำ เช่นการจูงใจ การสอนงาน การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นต้น สำหรับ บทบาทที่เกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร พบว่าในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากในการ เชื่อมโยง เพื่อสร้างสัมพันธ์มิตร และเครือข่ายในทางธุรกิจเพื่อประโยชน์ขององค์กร

๓) บทบาทในด้านการปฏิบัติงานบทบาทภายในองค์กรนั้นผู้บริหารต้องมีบทบาท ในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องอำนวยความสะดวกช่วยแก้ไขปัญหาและ อุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการกระทำใดๆ ที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างสัมฤทธิ์ผลใน บทบาทต่อองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการเจรจาข้อตกลงพันธะสัญญาต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อผลสำเร็จขององค์กร เช่น การซื้อกิจการ การควบรวมกิจการ การรับสัมปทานต่างๆ เป็นต้น^{๔๘}

ข. บทบาทของผู้บริหารในการนำ ซึ่งมีพฤติกรรมบ่งชี้ ๔ ประการ ได้แก่

(๑) กล้าเผชิญหน้ากับผู้ร่วมงานและผู้อื่นอย่างเปิดเผยและโดยตรง เกี่ยวกับปัญหา การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยใช้ความสามารถทั้งศิลป์และศาสตร์อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์และบุคคล

(๒) กล้ายืนหยัดในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน กล้าเรียกร้องการเพิ่มคุณภาพการ ปฏิบัติงานและยืนยันทนให้ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือข้อเรียกร้องในเรื่องเหล่านั้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดยืน ของผู้บริหารที่มั่นคง ชัดเจน ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงไปตามแรงกดดันที่ไม่ถูกต้องและไม่เป็นธรรม

(๓) กล้าปฏิเสธคำร้องขอที่ไร้เหตุผลของผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น ซึ่งอาจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องของตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม ถ้ากำหนดขอบเขตพฤติกรรมของผู้ร่ว มงานและผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม โดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

(๔) กล้าสั่งการ ชี้แนะ มอบหมายงาน หรือแนะนำ โดยให้รายละเอียดอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี

ค. บทบาทในการสร้างทีมและการประสานงาน ซึ่งมีพฤติกรรมบ่งชี้ ๕ ประการ ได้แก่

(๑) เหนียวแน่น อำนวยความสะดวกและความเห็น เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ รวมทั้ง การจัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบมีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

(๒) ทำให้บุคคลรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาด้วยกระบวนการกลุ่มเน้น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นในหน่วยงาน

^{๔๘} สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๗๐-๒๗๑.

(๓) แสดงความคาดหวังในทางที่ดีต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น มีเจตคติต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นในทางบวก เสริมสร้างพลังใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

(๔) กรณีที่บุคคลประสบความสำเร็จ ต้องให้เครดิตและยกย่องอย่างเปิดเผย

(๕) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่นด้วยการให้กำลังใจสร้างความรู้สึกสำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานและผู้อื่น โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการเสริมสร้าง ดังนี้

ให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ที่ประสงค์จะแก้ปัญหาพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงหน่วยงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น

ให้ผู้ร่วมงานและผู้อื่นได้รับรู้ (Perception) ข้อมูลข่าวสาร ที่จะต้องจะแก้ปัญหาพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง

สร้างความตระหนัก (Awareness) ให้ผู้ร่วมงานและผู้อื่น เห็นถึงความจำเป็นต้องแก้ปัญหา พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและต่อหน่วยงาน

ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานและผู้อื่นตัดสินใจ (Decision - Making) ที่จะปฏิบัติด้วยตนเอง เป็นการสร้างแรงจูงใจภายใน ซึ่งจัดเป็นพลังสำคัญในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง ๕ ขั้นตอนให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแล้ว จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกการเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในกลุ่มผู้ร่วมงานทั้งหมด การเป็นหุ้นส่วนนี้จัดเป็นผลสำเร็จสูงสุดของการบริหารงานในทุกหน่วยงานหากผู้บริหารได้แสดงบทบาททั้งการนำ การสร้างทีมงานและประสานงาน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน สถานการณ์และบุคคลแล้ว จะส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดสัมฤทธิ์ผลได้เป็นอย่างดีที่สำคัญมากที่สุด คือ ไหวพริบ ประสพการณ์และปฏิภาณในการบริหารการจัดการและการแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงานทั้งยังสามารถครองใจผู้ร่วมงานตลอดจนผู้อื่นที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดีด้วย^{๔๙}

หน้าที่ของการบริหาร

ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน ๔ ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้ (POLC)

๑) การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตการวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ

^{๔๙} สังคม โทปูลินทร์, “บทความการศึกษา”, สพท. เชียงราย เขต ๓, (๓ ธันวาคม ๒๕๕๐) : ๑-๒

การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงานและกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบันเหตุการณ์อนาคตและแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาดเศรษฐกิจและคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสมเห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผลและทรงประสิทธิภาพ

๒) การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายการงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

- การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนการจัดแผนกและการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการ ซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนกคือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

๓) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจอย่างแท้จริงได้ยาก

การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กรและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

(๔) การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงานเพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพและหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุมละเลยเพิกเฉยหรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง

การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของการผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย John R. Schermerhorncit อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่า อยู่ที่คำ ๔ คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action)^{๕๐}

นอกจากนี้ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะนำพาให้การบริหารงานก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงาน ให้บรรลุผลคุณลักษณะด้านทักษะพิสัยของผู้บริหารเป็นทักษะในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีอย่างน้อย ๓ ทักษะ คือ

(๑) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง กระบวนการ วิธีการหรือเทคนิคเฉพาะอย่างอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะนี้เรียนโดยปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะด้านการพูด การเขียน การอ่าน การร่างหนังสือ การเขียนคำสั่ง การสั่งการที่ชัดเจน เป็นต้น

^{๕๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑.

(๒) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริหารงานทุกด้าน ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี จึงก่อให้เกิดความร่วมมือเกิดการประสานงานที่ดีในการทำงานร่วมกันเพราะผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายกลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ครู อาจารย์ คนงาน นักการภารโรง ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและองค์กรและหน่วยงานภายนอก ทั้งที่เป็นหน่วยงานของทางราชการและหน่วยงานเอกชนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือสถาบัน

(๓) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีมากที่สุดเป็นทักษะที่ต้องเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ มองเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ทั้งระบบรวมและระบบย่อย และต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางในด้านพฤติกรรมศาสตร์อันประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง และจิตวิทยา นั่นก็คือผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางในวิชาสามัญทั่วไป มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์วิธีหนทางสำเร็จของผู้บริหารที่ดี

ผู้บริหารระดับกลางอย่างผู้จัดการ ผู้อำนวยการจนถึงรองประธาน มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้กลยุทธ์การดำเนินการขององค์กรเป็นไปได้อย่างจริงจัง ในส่วนของการปฏิบัติการถ้าผู้บริหารระดับกลางไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอก็ยากที่บริษัทจะนำวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จได้ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันท่วงทีในภาวะการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน

(๑) รู้จักทำการบ้านก่อนจะประชุม หรือเจรจากับผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ ศึกษาให้ดีเสียก่อนว่าเรามีความคิดเห็นหรือความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องนั้นอย่างไร จะได้ไม่ต้องเสียเวลามากจนเกินไปก่อนตัดสินใจ

(๒) เลือกวิธีการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ต้องเลือกตัดสินใจดำเนินการในการกิจความรับผิดชอบที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและนำไปสู่ชัยชนะขององค์กรอย่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเน้นย้ำถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

(๓) มุ่งมั่นในการทำงานอย่างทุ่มเท ต้องมุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานอย่างหนักให้เกิดการยอมรับที่ดีตลอดจนเป็นต้นแบบการปฏิบัติงานแก่ทีมงานได้เอาเป็นแบบอย่าง

(๔) สื่อสาร สั่งการและติดตามความสำเร็จของการทำงาน เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการสื่อสารป้องกันการงานซ้ำซ้อน ที่สร้างความสับสนให้กับทีมงาน ทำให้การงานเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่นและมุ่งสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

(๕) รู้จักวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา รู้จักวิเคราะห์ว่าอะไรที่เป็นปัญหาขัดขวางกระบวนการทำงานพยายามเข้าใจสาเหตุและหาหนทางแก้ไข

(๖) รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้ทีมงานในการแสวงหาคำตอบให้กับเรื่องต่างๆ ที่ซ่อนเร้นหรือยังไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจน

(๗) รักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น หากเคยมีเรื่องผิดใจหรือความสัมพันธ์ที่ไม่ดีนักกับลูกน้องกับเพื่อนร่วมงาน ควรปรับปรุงความเข้าใจหากปล่อยไว้อาจส่งผลกระทบต่องานในระยะยาว

(๘) เชื่อในศักยภาพของคนในการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ หากรู้จักให้คำแนะนำ และเป็น ผู้นำที่ดีลูกน้องส่วนใหญ่ก็จะมีกำลังใจและสามารถที่จะทำงานได้ดี

(๙) เตรียมพร้อมอยู่เสมอควรจัดระเบียบองค์กรให้พร้อมและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

(๑๐) พยายามมองโลกในแง่ดีและรู้จักปล่อยวาง บางครั้งหากอุปสรรคบางอย่าง เป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ควรปล่อยวางและหันไปจัดการกับปัญหาอื่นแทน

(๑๑) เป็นผู้ที่ยอยากเห็นความสำเร็จและมีความสุขอย่างชื่นชมเมื่องานที่ทำนั้น ประสบความสำเร็จอย่างลุล่วง^{๕๑}

องค์ประกอบของการจัดการ

การจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้ คน ได้แก่ พนักงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถตรงกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะมอบหมายให้ ปฏิบัติและมีจำนวนเพียงพอ สมดุลกับปริมาณงานและธุรกิจที่จะต้อง รับผิดชอบ เงิน เป็นปัจจัย ที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง จะต้องมีงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงานที่จะ ดำเนินการ มีความคล่องตัว ในด้านการบริหารการเงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการ ซึ่งจะต้องมีความพร้อมและทันสมัยกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน วิธีการจัดการ จะต้องมีการ จัดการที่เด่นชัดถึงนโยบายและทิศทางในการปฏิบัติกำหนดกฎระเบียบต่างๆ ที่ทุกคนต้องถือปฏิบัติ อย่างชัดเจน

สรุป การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ การจัดการเป็นสิ่งที่มผลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการสามารถ ที่จะเปลี่ยนแปลงหรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ตามที่ปรารถนา โดยอาศัยอิทธิพลของ การ จัดการ การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์กรที่เป็นทรัพยากรขององค์การและเป็นส่วน ที่ทำให้องค์การคงอยู่ได้และดำเนินกิจกรรมตามท้องที่การต้องการ ทั้งนี้ การจัดการควรต้องพิจารณา สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะมีส่วนมา มีผลกับการจัดการโดยต้องอาศัยบุคคล ที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในกิจกรรมงานที่ดำเนินอยู่ อีกทั้งควรตั้งวัตถุประสงค์ให้ แน่นนอนว่า จะจัดการอย่างไรทิศทางไหนจะมีการขยายการดำเนินงานอย่างไรจะมีธุรกิจปัจจุบันและ อนาคตอย่างไร ควรที่จะมีการเตรียมการของข้อมูลและข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์ กับการจัดการนั้น

พุทธวิธีในการบริหาร

พระพุทธเจ้าทรงเปลี่ยนแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์และจุดมุ่งหมายของมนุษย์จาก แนวเดิม ซึ่งเป็นความคิดตามหลักศาสนาพราหมณ์และลัทธิอื่นๆ พระพุทธองค์ทรงสอนว่าการยึดมั่น ในตัวตน (อัตตา) ทำให้เกิดความทุกข์ขึ้นในสังคัม ทำให้คนเราคิดถึงตัวเองมากกว่าสังคม ส่วนการ

^{๕๑} พิชิต สุขเจริญพงษ์, แผนสู่ความสำเร็จของนักวางกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น ,๒๕๓๒), หน้า ๙๗.

ละตัวตนจะทำให้คนเรามีความสำนึกต่อสังคมได้มากขึ้น การละตัวตนจะต้องอาศัยการจัดระบบสังคมเสียใหม่ แต่การเสนอให้เปลี่ยนแปลงสังคมย่อมติดขัดที่ผู้ปกครองซึ่งรักษาอำนาจของตนเนื่องจากตนมีฐานะที่ดีอยู่แล้ว ดังนั้น จึงได้เสนอหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนา ที่ถือว่าเป็นต้นแบบของการบริหารที่มาตั้งแต่สมัยพุทธกาล^{๕๒} ดังนี้

๑) ในการบัญญัติพระวินัย มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์หรือใช้เป็นหลักปฏิบัติของพระภิกษุ แต่พระวินัยนั้นเป็นพุทธบัญญัติทั้งหมดหาใช่สงฆ์หรือผู้แทนสงฆ์เป็นผู้บัญญัติ อย่างไรก็ตามที่รัฐสภาเป็นผู้บัญญัติกฎหมายในระบอบประชาธิปไตยไม่ จุดประสงค์ในการบัญญัติพระวินัยก็เพื่อให้สงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยดีพ้นจากมลทินและกิเลสต่าง ๆ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใสและเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติธรรม ดังข้อความว่า “ภิกษุทั้งหลาย เพราะเหตุนี้ เราจะบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลาย โดยอาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการ คือ ๑. เพื่อความรับว่าดีแห่งสงฆ์ ๒. เพื่อความผาสุกแห่งสงฆ์ ๓. เพื่อช่มบุคลผู้เกียติ ๔. เพื่อความอยู่ผาสุกแห่งเหล่าภิกษุผู้มีศีลดีงาม ๕. เพื่อปิดกั้นอาสวะทั้งหลายอันจะบังเกิดในปัจจุบัน ๖. เพื่อกำจัดอาสวะทั้งหลายอันจะบังเกิดในอนาคต ๗. เพื่อความเลื่อมใสของคนที่ยังไม่เลื่อมใส ๘. เพื่อความเลื่อมใสยิ่งขึ้นไปของคนที่ยังเลื่อมใสแล้ว ๙. เพื่อความตั้งมั่นแห่งสัตถธรรม ๑๐. เพื่อเอื้อเฟื้อวินัย”^{๕๓}

๒) ในด้านการบริหารพระวินัยในสมัย เมื่อยังมีพระสาวกไม่มากนักพระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เอง โดยมีพระสาวกที่สำคัญ เช่น พระสารีบุตรและพระมหาโมคคัลลานะ ช่วยแบ่งเบาภาระบ้างตามความจำเป็น ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มขึ้นและมีผู้ขอเข้าอุปสมบทในพุทธศาสนามากขึ้น ก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกให้อุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้ โดยให้ผู้ขอบวชเปล่งวาจาถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มขึ้นอีก ทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งปวงของพุทธศาสนา เช่น การให้บรรพชาอุปสมบท การกรานกฐิน การกำหนดเขตสีมา การระงับอธิกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเท่ากับมอบให้สงฆ์เป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั่นเอง ส่วนการบริหารคณะสงฆ์ในรูปองค์กร เช่น มหาเถรสมาคมนั้นไม่บัญญัติในพระวินัย แต่ก็ไม่ได้ขัดพระวินัย เป็นต้น

๓) ด้านอธิกรณ์ของสงฆ์ สถาบันตุลาการทางพระพุทธศาสนามีลักษณะบางอย่างคล้ายกับสถาบันตุลาการทางอาณาจักร มีกฎหรือระเบียบที่สังคมวางไว้เป็นบรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคม ป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำหรือความประพฤติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขของสังคม ฝ่ายอาณาจักรมีกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง ส่วนฝ่ายพุทธจักรมีวินัยเป็นหลัก ทั้งฝ่ายอาณาจักรและพุทธจักรมีกระบวนการพิจารณาคดีหรืออธิกรณ์ และมีวิธีลงโทษตามโทษานุโทษ แต่ลักษณะการลงโทษตามพระวินัยกับโทษของกฎหมายบ้านเมืองมีข้อแตกต่างกันมาก ความผิดที่ร้ายแรงบางอย่างของบรรพชิต เช่น ความผิดทางเพศ สำหรับฝ่ายอาณาจักรอาจไม่ถือว่าผิด เป็นต้น

^{๕๒} ปรีชา ช้างขวัญยืน, ความคิดทางการเมืองในพระไตรปิฎก, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๔๒-๔๓.

^{๕๓} วิมพา.(ไทย) ๑/๓๙/๒๘

หน้าที่ในการบริการ คือ หน้าที่แต่ละอย่างของกระบวนการการบริหารล้วนเป็นหน้าที่ของงานที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่บุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์การปฏิบัติอยู่ให้สำเร็จผลโดยมีประสิทธิภาพ POSDCCR คือ

๑. การวางแผน (Planning) การกำหนดนโยบาย และมาตรการการวางแผนปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้หนทางที่จะทำได้ตามตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติในการวางแผนผู้บริหาร จะทำการคาดการณ์อนาคต และจะมีการคิดวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายต่างๆ ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารได้ใช้ดุลยพินิจต่างๆ ว่าองค์กรจะต้องทำอะไร ให้ได้ผลอะไร ทำอย่างไร ทำโดยใคร ทำเมื่อไหร่ ก็จะทำให้ห้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้โดยกล่าวได้ว่า ในการวางแผนนี้พระพุทธรเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ทรงประทานการอุปสมบทแก่อัญญาโกณฑัญญะพระภิกษุรูปแรกในทางพระพุทธศาสนาด้วยพระดำรัสว่า “เธอจงเป็นพระภิกษุมาเถิดธรรมอันเรากล้าดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” จะเห็นได้ว่า พระพุทธรเจ้าทรงมีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั้นหมายถึงว่า ให้สมาชิกให้ปฏิบัติให้หลุดจากทุกข์ส่วนตัว หรือแนะนำคนอื่นให้หลุดพ้นจากทุกข์ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินชีวิต^{๕๔}

๒. การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน หมายถึง การจัดรูปงานและโครงสร้างการแบ่งหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ คือ การจัดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การ รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งภายในองค์การตามความถนัดและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในเชิงวิชาการด้วย

สำหรับคณะสงฆ์พระพุทธรเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุเคารพกันตามลำดับอาวุโสหรืออายุพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้ที่บวชก่อน คณะสงฆ์ได้มีการบริหารกันมาในรูปแบบอาจารย์ปกครองศิษย์ หรือพ่อปกครองลูก โดยปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยเป็นสำคัญ ในการจัดระเบียบการบริหาร โดยให้อำนาจการบัญชาตติหลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินงานของคณะสงฆ์ตามความเหมาะสม ต่อมาฝ่ายบ้านเมืองจึงได้เข้ามามีบทบาทช่วยอุปถัมภ์ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา^{๕๕}

๓. การบริหารงานบุคคล (Staffing) คือ การสรรหาบุคคลมาบรรจุในตำแหน่งที่กำหนดไว้ หมายถึง การสรรหา การรับสมัคร การสัมภาษณ์ การคัดเลือก การบรรจุการฝึกอบรมของบุคลากรให้เข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน

สำหรับการบริหารบุคลากรของคณะสงฆ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่พระสังฆาธิการผู้หวังความสำเร็จในการบริหาร ต้องปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยในการบริหารภารกิจ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารคณะสงฆ์ให้เข้มแข็งขึ้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

^{๕๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), *พุทธวิธีในการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๕-๖.

^{๕๕} กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือการบริหารการศึกษาของคณะสงฆ์*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๘), หน้า ๖.

สำหรับการบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวชที่จะต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการทำพิธีอุปสมบทให้แก่กุลบุตร พระเถระผู้เป็นประธานในพิธีเรียกว่า พระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามามีการอุปสมบทต้องได้รับการเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ ซึ่งประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท เมื่อเข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่ (พระนวกะ) จะต้องได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากอุปัชฌาย์ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษา ครบ ๕ ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะก่อให้เกิดการศึกษาในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา^{๕๖} ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนา เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรตราบไต่ที่บุคลากรยังไม่บรรลุนิพพานันต์ เขาผู้นั้นจะต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป

๔. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) คือ การเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง ในจำนวนทางที่มีให้เลือกจำนวนมาก การตัดสินใจสั่งการที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดเพราะว่า บรรดากระบวนการต่างๆ ล้วนแต่ดำเนินไป เพื่อช่วยและสนับสนุนในการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น ในการตัดสินใจด้านการบริหารของพระสังฆาธิการจะต้องอาศัยพระธรรมวินัยตัวบทกฎหมาย ระเบียบ กฎ และข้อบังคับ ตลอดทั้งแนวนโยบายและระเบียบประเพณีที่เคยปฏิบัติมา ฉะนั้น การตัดสินใจหมายถึง การอำนวยการเลือกตั้ง การชี้แนะงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดทั้งติดตามคำสั่งชี้แนะนั้นและในการสั่งงานซึ่งตัดสินใจสั่งการลงไป พระสังฆาธิการจะต้องอาศัยข้อมูล ข้อเท็จจริงตลอดจนความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการพิจารณา การสั่งการจะดำเนินไปในทิศทางอันเป็นจุดหมายของหน่วยงานนั้นๆ ต้องใช้เทคนิคกลวิธีให้เกิดแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารความคิดและการทำงานให้เกิดขึ้นนั้น จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

๕. การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมกิจกรรมของผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้คุณภาพที่ต้องการโดยถือหลักปรัชญาที่ว่า “คุณภาพใส่เข้าไปในผลงานระหว่างกระบวนการทำงาน ไม่ใช่การตรวจสอบครั้งสุดท้าย” ดังนั้น การควบคุมจึงหมายถึง การส่งเสริมและการเสริมสร้างคุณภาพทุกขั้นตอนการควบคุมแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพตามวัตถุประสงค์นั้น เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนที่เกี่ยวข้อง มิใช่เป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยเหตุนี้การควบคุมคุณภาพ คือ การทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเปล่า ป้องกันไม่ให้งานผิดพลาดไปจากข้อกำหนดหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานการกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างดีดังที่พระพุทธเจ้าบัญญัติพระวินัย เพื่อให้พระสงฆ์ใช้มาตรฐานการควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลผู้ไม่มีความละอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระศาสนา

^{๕๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีในการบริหาร, หน้า ๑๒.

๖. การประสานงาน (Coordinating) การประสานงาน หมายถึง การประสานงานแนวคิด พฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงานผสมผสานกลมกลืนกันไม่ขัดหรือแย้งหรือซ้ำซ้อนกัน เพื่อประสานผลประโยชน์ของการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกับการประสานงาน จึงเป็นการสร้างวิธีการทำงานร่วมกัน หรือบุคคลภายนอกเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อกัน สำหรับคณะสงฆ์ต้องมีประสานงานกันระหว่างพระสังฆาธิการ ตั้งแต่ระดับบนไปจนระดับล่างและระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน

๗. การเสนอรายงาน (Reporting) การเสนอรายงาน คือ การเสนอจะเป็นไปด้วยวาจา หรือการบันทึกเป็นหลักฐานในการดำเนินงานพร้อมกับเสนอแนะปัญหาและสถิติข้อมูลที่แท้จริงต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดทั้งการประชาสัมพันธ์เพื่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสำหรับพระสังฆาธิการซึ่งเป็นผู้บริหารงานคณะสงฆ์ ควรนำหลักและวิธีการปฏิบัติดังกล่าวไปปรับปรุงใช้ในงาน คณะสงฆ์จะเป็นไปประโยชน์ต่องานคณะสงฆ์อย่างยิ่ง

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา มีความละเอียดและเป็นขั้นตอนในการกลั่นกรองรับบุคคลเข้ามาบวชโดยที่พระพุทธเจ้ามอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ในการอุปสมบท กุลบุตรตามแบบญัตติจตุตถกรรม โดยมีพระอุปัชฌาย์เป็นประธานในการอุปสมบทและต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์พร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท เมื่อเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมจากพระอุปัชฌาย์หรือผู้ปกครอง จนกว่าจะมีพรรษา ๕ ที่เรียกว่า นิสัยมุตตะกะ คือ พ้นจากการพึ่งพาอุปัชฌาย์

ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพตราบไต่ที่บุคคลนั้นยังไม่บรรลุพระอรหันต์ ผู้นั้นจะต้องได้รับการศึกษาอบรมในด้านพระธรรมวินัยต่อไป ที่เรียกว่า เสาะ คือ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อผู้นั้นสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้ว จึงเรียกว่า พระอเสาะ คือ ผู้ไม่ต้องศึกษา กระบวนการจัดการศึกษาในทางพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิและปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียน การสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่งด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนสำคัญที่สุด หมายถึง การกำหนดจุดสาระ กิจกรรม แหล่งการเรียนรู้ สื่อการเรียนและการวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนาคนและชีวิตให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มความสามารถสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเปรียบเทียบกับบัว ๔ เหล่าและทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่ได้รับการศึกษาอบรมไปตามจริต ๖ ประการและที่สำคัญพระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง ดังมีพุทธพจน์ที่ว่า “ตุมเหทิ กิจจํ อาตปปี อกขาตาโร ตถาคตาเธอทั้งหลายต้องทำความเพียรเพิกเลศพระตถาคตเจ้าเป็นเพียงผู้บอกทาง”

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ ดังพระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเอกทัคคะในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วในการบริหารงานบุคคลพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบัน ใครทำดีก็จะได้การยกย่องใครทำผิดก็ต้องได้รับการลงโทษ

ดังพระบาลีว่า “นิคคณเห นิคคหารหํ ปคคณเห ปคคหารหํ ช่มคนที่ควรชม ยกย่อง คนที่ควรยกย่อง” เราจะเข้าใจระบบการให้รางวัลและการลงโทษได้ดี จากเรื่องเกสียสูตรว่า วันหนึ่ง สารถิผู้ฝึกม้าชื่อว่า นายเกสียเข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วทูลว่าพระพุทธเจ้าทรงมีวิธีฝึกคนอย่างไร พระพุทธเจ้าทรงย้อนถามว่า นายเกสียมีวิธีฝึกม้าอย่างไร นายเกสียกราบทูลว่า ข้าพระองค์ใช้ ๓ วิธี คือ วิธีที่นุ่มนวล วิธีรุนแรง วิธีผสมผสานคือ มีทั้งนุ่มนวลและรุนแรง พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธี ไม่ได้ผลแล้วจะทำอย่างไร นายเกสียกราบทูลว่า ถ้าฝึกไม่ได้ผลก็ฆ่าม้าทิ้งเสีย เพราะปล่อยไปก็ทำให้เสียชื่อสถาบันเกสียวิทยา พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระองค์ทรงใช้ทั้ง ๓ วิธีฝึกคนเหมือนกัน คือใช้วิธีนุ่มนวลกับคนที่ควรให้กำลังใจ ใช้วิธีรุนแรงกับคนที่ควรตำหนิห้ามปรามและใช้วิธีผสมผสานกับคนที่ควรยกย่องเมื่อถึงคราวต้องยกย่องและตำหนิเมื่อถึงคราวที่ตำหนิ นายเกสียทูลถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร พระพุทธเจ้าตรัสว่า ก็มีการฆ่าม้าเหมือนกัน นายเกสียทูลถามว่า การฆ่าไม่สมควรสำหรับสมณะมิใช่หรือ พระพุทธเจ้าทรงอธิบายว่า ในวินัยของพระอริยะเจ้า การฆ่า หมายถึง การเลิกกล่าวสั่งสอนคนที่พระพุทธเจ้าเลิกกล่าวสั่งสอนยอมหมดโอกาสเจริญเติบโตทางธรรม^{๕๗}

หลักการบริหารดังกล่าวมาแล้วนั้น เป็นสิ่งที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อการบริหารงานกิจการคณะสงฆ์ เพราะคณะสงฆ์มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องกระทำร่วมกันเพื่อประโยชน์แก่พระพุทธศาสนา ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่คณะสงฆ์ตั้งเอาไว้ว จึงต้องอาศัยหลักการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อความเหมาะสมถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัยและทันยุคสมัยปัจจุบัน

หลักธรรมสำหรับการบริหาร

การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งนั้นก็ขึ้นอยู่กับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้น มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมสำหรับการบริหารองค์การไว้ ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ ได้กล่าวถึง นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยควรยึดหลักธรรมในการบริหารที่เรียกว่า พละ ๔ ประการ^{๕๘} คือ

- ๑) ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
- ๒) วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร
- ๓) อนวัชพละ กำลังการทำงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
- ๔) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการและควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้น

^{๕๗} อก.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๑๑/๑๕๐

^{๕๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๔-๔๕.

เท่าใด ก็ยังทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้เพียงบางข้อเขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

พระพรหมคุณาภรณ์ ได้กล่าวถึง คุณธรรมที่นักบริหารพึงมี คือ อปทานิยธรรม^{๕๙} ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอูปทานิยธรรม ๗ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง

๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์

๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า : พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม

๔) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้นเห็นถ้อยคำของท่าน
ว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

๕) บรรดากุลสตรีกุลกุมารทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหงหรือดูคร่ำขึ้นใจ

๖) เคารพสักการะบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่าง ๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลายทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป

๗) จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้
กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์
ทั้งหลายที่ยังมีได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก

อปทานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐโดย
ระบอบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้จะเอาชนะด้วยการรบ
ไม่ได้ นอกจากจะใช่การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหยกให้แตกสามัคคี^{๖๐}

นิตย สัมมาพันธ์ ได้การถึงคุณธรรมสำหรับผู้บริหารไว้ว่า นักบริหารทุกประเภทตั้งแต่
ระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับองค์การ หน่วยงาน ครอบครัวยุค ตลอดจนถึงตนเอง
ควรมีวิสัยและควรก่อนให้เกิดวินัยในหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบในฐานะผู้นำด้วย ในทางพระพุทธศาสนา
วินัยสำหรับฆราวาสก็คือ ศีล ๕ ซึ่งการที่จะรักษาศีลให้ได้ผลดี ควรจะต้องมีเบญจธรรมประกอบด้วย
ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีวินัยดังกล่าว เพื่อที่จะนำหมู่คณะไปสู่การพัฒนาในระยะยาว ในการปฏิบัติ
นักบริหารนอกจากจะต้องรักษาศีล ๕ ให้บริสุทธิ์แล้วจะต้องมีธรรมอื่นๆ ประกอบอีก เช่น ความ
ยุติธรรม ซึ่งหมายถึงความเที่ยงตรง ไม่ผิดหรือบิดเบือนไปจากความจริง นักบริหารจะต้องประพฤติ
ปฏิบัติให้ตรงตามนิยมของสังคมอยู่เสมอ โดยไม่มีอคติเข้ามาประกอบการตัดสินใจเป็นอันขาด ซึ่งอคติ
นั้นได้แก่ความลำเอียงมี ๔ ประการ^{๖๑} คือ

๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก

^{๕๙} องค์กร. (ไทย) ๒๓/๑๐/๑๘

^{๖๐} พระพรหมคุณาภรณ์, พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

^{๖๑} นิตย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๔๔-๕๓.

- ๒) โมหาคติ ลำเอียงเพราะชัง
- ๓) โทสาคติ ลำเอียงเพราะเขลา
- ๔) ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

นอกจากนี้ นักบริหารจะต้องมีธรรมประจำใจอีกประการหนึ่ง คือ ขันติ ความอดทน นักบริหารจะต้องมีความอดทนต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ๓ ประการ คือ

- ๑) อดทนต่อความลำบาก
- ๒) อดทนต่อความตรากตรำ
- ๓) อดทนต่อความเจ็บใจ

ธรรมข้อนี้ทำให้เกิดความงามทางจรรยา ทำให้ไม่มีพฤติกรรมอันทุจริตทั้งหลาย ทั้งทางกาย ทางวาจาและทางใจ เพราะสามารถอดทนต่อ โลภะ โทสะ โมหะ ได้เป็นอย่างดี

มันทนา อินทสมิต ได้กล่าวถึง คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร เป็นหลักสำคัญในการประพฤติกปฏิบัติตนของผู้บริหาร นอกจากจะใช้กับผู้ที่บังคับบัญชาแล้วยังต้องมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลหลายฝ่าย เช่น ชุมชน สังคม หรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรอื่น เป็นต้น จึงสามารถรวบรวมเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารพื้่นนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของหน่วยงาน ดังนี้

๑) คุณธรรมในการดำรงตน เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติเป็นสัปปุริสชนมีคุณธรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นมนุษย์หมวดธรรมที่จำเป็น เช่น สุจริต ๓ พรหมวิหาร ๔ สัปปุริสธรรม ๗ นาถกรณธรรม ๑๐ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีคุณธรรมอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมความเป็นคนดี คุณธรรมเหล่านี้นับเป็นคุณธรรมที่ควรค่าแห่งการดำรงตนของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมแห่งการดำรงตนแล้วย่อมจะส่งเสริมให้ตัวผู้บริหารเอง เป็นที่เคารพ ศรัทธา น่านับถือ ในความเป็นคนคนดีของผู้บริหาร ต่อเพื่อนร่วมงานและคนทั่วไปเป็นอย่างยิ่ง

๒) คุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นคุณธรรมเพื่อความดีงามแห่งสังคมและช่วยส่งเสริมชีวิตที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน ถือว่าเป็นการครองใจคน ผู้บริหารจึงควรมีคุณธรรมเหล่านี้ คือ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ ขรรวาสธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ มิตรแท้ ๔ ทิศ ๖ คุณเหล่านี้ นับเป็นคุณธรรมที่ผู้บริหารควรใช้ในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียว รักใคร่ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันแก้ปัญหาพัฒนาการทำงานของหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า

๓) คุณธรรมในการปฏิบัติงาน จะเป็นคุณธรรมที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน การปกครอง โดยช่วยจัดและคุ้มครองชีวิตที่ดีร่วมกัน ผู้บริหารควรมีคุณธรรมตามหมวดธรรมต่อไปนี้ คือ อธิปไตย ๓ สังคหวัตถุ ๔ อกติ ๔ พรหมวิหาร ๔ พละ ๔ อปริหาญธรรม ๗ ราชธรรม ๑๐ คุณธรรมเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

คุณธรรมของผู้บริหารทั้ง ๓ ประการ คือ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองคนและคุณธรรมในการครองงาน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กรเพราะองค์การจะดีเยี่ยมไม่ได้ ถ้าหากว่าผู้บริหารแย่และองค์การจะแย่ไม่ได้ ถ้าผู้บริหารเย้ยมนั้นเป็นการแสดงให้เห็น

เห็นว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องบริหารองค์การได้ดีตามไปด้วย^{๖๒}

สิริภพ เหล่าลาภะ ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนาได้กำหนดหลักคุณธรรมของการบริหารไว้ในปธานสูตร เรียกว่า “สัมมปธาน”^{๖๓} คือ ความเพียรที่ถูกต้องที่ควรตั้งไว้ในเบื้องต้นในกิจการทั้งปวง ๔ หลักใหญ่ คือ

๑) สังวรปธาน : หลักการป้องกัน คือ การสำรวม ระมัดระวัง ปิดกั้น ขวางกั้นกีดกัน ปิดป้องห้ามไม่ให้ความชั่ว ความเสื่อมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น

๒) ปหานปธาน : หลักการปราบปราม คือ การลด ละ เลิก กำจัด ฆ่าให้ตาย ประหาร ทำให้หมดไป หลีกไปให้พ้น ซึ่งปัญหา ความชั่ว ความเสื่อมที่ล่วงละเมิดเกิดขึ้นแล้ว

๓) ภาวนาปธาน : หลักการพัฒนา คือ การทำให้มี ทำให้เกิด ความดีใดที่ยังไม่มีทำให้มีความดีดีที่ยังไม่มี ทำให้เป็น ความดีดีที่ยังไม่มีเกิด ทำให้เกิด

๔) อนรักขนาปธาน : หลักการอนุรักษ์ คือ การตามดูแลรักษา การทำนุบำรุงการส่งเสริม และสนับสนุน ซึ่งความดี สิ่งที่ดีที่เกิดขึ้น ที่มี ที่เป็นแล้ว ให้เจริญรุ่งเรือง เติบโตก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

คุณธรรมการบริหารนี้ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องสมดุลกันจะยิ่งหรือหย่อนกว่ากันไม่ได้ เพราะหากการบริหารเชิงรับมากประเทศชาติย่อมไม่เจริญรุ่งเรือง ไม่ก้าวหน้าล้ำหลัง และหากเชิงรุกมาก ประเทศชาติย่อมวุ่นวายเดือดร้อน สิ้นเปลืองไปกับการผลิตและการบริโภคที่ไร้ขอบเขตและประมาทหัวเมาเปรียบเทียบให้เห็นชัดก็คือ ประเทศพม่ากับประเทศไทยนั่นเองแล^{๖๔}

สรุปได้ว่า หลักธรรมของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารองค์การนั้นๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี ควรมีอยู่ด้วยกันให้ครบทั้ง ๓ ด้าน คือ หลักธรรมในการดำรงตน เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เช่น สุจริต ๓ พรหมวิหาร ๔ สัปปุริสธรรม ๗ นาถกรณธรรม ๑๐ เป็นต้น หลักธรรมต่อเพื่อนร่วมงานเป็นคุณธรรมเพื่อความดีงามแห่งสังคมและช่วยส่งเสริมชีวิตที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน เช่น ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ ขรรวาสธรรม ๔ สังคหัตถ์ ๔ พรหมวิหาร ๔ มิตรแท้ ๔ ทิศ ๖ เป็นต้นและหลักธรรมในการปฏิบัติงานจะเป็นคุณธรรมที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน การปกครองโดยช่วยจัดและคุ้มครองชีวิตที่ดีร่วมกัน เช่น อธิปไตย ๓ สังคหัตถ์ ๔ อกติ ๔ พรหมวิหาร ๔ พละ ๔ อุปริหาธรรม ๗ ราชธรรม ๑๐ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องมีความอดทนทั้งสภาวะการณ์ต่างๆ คือ อดทนต่อความลำบาก อดทนต่อความตรากตรำและอดทนต่อความเจ็บใจ หากผู้บริหารคนใดสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมดังกล่าวได้ ถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรมและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพคนหนึ่ง

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับวัดในพระพุทธศาสนา

^{๖๒} มัชฌิมา นิกาย, อรรถกถา, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร : พุทธธรรมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, (เลย : สถาบันราชภัฏเลย, ม.ป.ป.), อัดสำเนา, หน้า ๒๖.

^{๖๓} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๖๔/๙๖

^{๖๔} พระพรหมคุณาภรณ์, พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

๒.๓.๑ ความหมายของวัด

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวข้องกับความหมายของวัดมีนักวิชาการให้ความหมายของวัดไว้แตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละคน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้คำนิยามของคำว่า วัด หมายความว่าสถานที่ทางศาสนา โดยปกติมีโบสถ์ วิหาร และที่อยู่ของพระสงฆ์ หรือนักบวช เป็นต้น^{๖๕}

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕^{๖๖} หมวด ๕ วัด มาตรา ๓๑ วัดมีสองอย่าง (๑) วัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา (๒) สำนักสงฆ์ ให้วัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล เจ้าอาวาสเป็นผู้แทนของวัดในกิจการทั่วไป มาตรา ๓๑ ความเดิมถูกยกเลิกโดยมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และให้ใช้ความดังที่พิมพ์ไว้แทน มาตรา ๓๒ การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย การยุบเลิกวัดและการขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมาให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง ในกรณียุบเลิกวัดทรัพย์สินของวัดที่ถูกยุบเลิกให้ตกเป็นศาสนสมบัติกลาง

กรมการศาสนา ได้กล่าวถึง พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่ประชาชนชาวไทยมากกว่าร้อยละ ๙๕ เคารพนับถือและเป็นรากฐานที่สำคัญของวัฒนธรรมไทย กล่าวได้ว่าวิถีชีวิตของคนไทยกับพุทธศาสนาผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างแน่นแฟ้น พุทธศาสนาจึงเป็นเอกลักษณ์ประจำชาติไทยวัดนับว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของชุมชนของประเทศไทย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน วัดจึงเป็นศูนย์กลางแห่งกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนเป็นแหล่งการศึกษาของประชาชนและทำหน้าที่เป็นสถาบันหลักในการฝึกอบรมพระสงฆ์ที่จะสืบต่อพระศาสนาและพลเมืองที่จะรับผิดชอบสังคมและวัดยังมีฐานะเป็นโรงเรียนด้วย แม้ปัจจุบันความเป็นศูนย์กลางในบางเรื่องจะลดลงแต่ความสำคัญก็ยังคงอยู่ โดยเฉพาะวัดในเขตภูมิภาคบทบาทของวัดยังคงมีความเข้มข้นอยู่ค่อนข้างมาก ทั้งในเรื่องของการพัฒนาชุมชนการพัฒนาอาชีพหรือหน่วยส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน การรวมกลุ่ม การเป็นหน่วยสังคมสงเคราะห์และความเป็นศูนย์กลางทางด้านจิตใจ ยังคงอยู่มีสื่อมคล้ายแต่อย่างใด วัดจึงมีบทบาทอย่างยิ่งในสังคมไทย^{๖๗}

สมเด็จพระธีรญาณมุนี (สมชาย วรชาโย) ได้กล่าวถึง คำว่า วัด ว่าวัดนั้นมีคำที่ใช้อยู่เดิมในภาษาบาลีอยู่ ๓ คำ คือ

๑) อาราม โดยพยัญชนะแปลว่า “เป็นที่รื่นรมย์” โดยอรรถแปลว่า “สวน” เพราะในสมัยพุทธกาลนั้น พุทธศาสนิกชนนิยมถวายสวนให้เป็นที่ประทับของพระพุทธเจ้าและพระสงฆ์เช่น

^{๖๕} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

^{๖๖} ราชกิจจานุเบกษา, (๒๕ ธันวาคม ๒๕๐๕), (๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๕), พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.mratchakitcha.soc.go.th/index.html> [๓๑ มีนาคม ๒๕๕๙].

^{๖๗} กรมการศาสนา, คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบและคำสั่งของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๕.

เวฬุวันนาราม เป็นสวนที่พระเจ้าพิมพิสารถวายให้เป็นที่ประทับแก่พระพุทธเจ้าและพระสงฆ์หรือ
เขตวันนาราม สวนที่อนาถปิณฑิกเศรษฐีถวายแก่พระพุทธเจ้าและพระสงฆ์เพื่อเป็นที่ประทับแก่
พระพุทธเจ้าและพระสงฆ์สาวก เป็นต้น

๒) อาวาส โดยพยัญชนะแปลว่า “ที่อยู่” ซึ่งเป็นความหมายที่กว้าง แต่ถ้าจะจำกัด
ขอบเขตให้แคบลงว่า หมายถึง วัด ก็ต้องมีภิกษุศัพท์เป็นคำจำกัดความข้างหน้าว่า ภิกษุนมาวาโส
แปลว่า ที่อยู่ของภิกษุสงฆ์ คือ วัด โดยอรรถในอภิธานปิทีปิกา ท่านแปลว่า เรือนเป็นไวยากรณ์ของ
คำว่า ชร เป็นต้น

๓) วิหาร โดยพยัญชนะแปลว่า ที่อยู่คล้ายกับอาวาส แต่ตามวินัย เช่น ในมหัลล
สิกขาบทที่ต้นแห่งสังฆาติเสสและในอนุศาสน์ ท่านหมายเอาสิ่งปลูกสร้างเป็นหลังและสังเกตในที่
ทั่วไปดูเหมือนเป็นสิ่งก่อสร้างด้วยอิฐ ปูน คือ เป็นพวกตึก แต่เพราะวิหารนั้นสร้างไว้ในที่อยู่ของภิกษุ
ทั้งหลาย จึงพลอยเรียกว่า วิหาร ซึ่งเท่ากับคำว่า วัด ในสังคมไทยคำว่า “วัด” นั้นความหมายโดย
ผิวเผิน หมายถึง ที่อยู่ของพระสงฆ์แล้ว วัดก็เหมือนกับที่อยู่อาศัยทั่วไปนั่นเอง วัดเป็นสถาบันที่อำนวย
ความสะดวกทั้งทางรูปธรรมและนามธรรมแก่สังคมอย่างมาก เพราะเป็นศูนย์กลางวัฒนธรรม
ประเพณีและศูนย์กลางอื่นๆ อีกมาก ยิ่งหากพระซึ่งเป็นผู้นำทางจิตใจได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ควรปฏิบัติแล้ว
ก็สามารถ ทำให้สังคมอยู่ได้สงบสุขด้วยเหตุนี้วัดจึงมีความจำเป็นต่อสังคมเพราะฉะนั้นในการศึกษา
ความหมายของวัดจึงควรศึกษาถึงความหมาย ความมุ่งหมายและบทบาทของวัดของพระสงฆ์มา
พิจารณาด้วย จึงมองทั้งในแง่รูปธรรมและนามธรรมควบคู่กันไป เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่วัด
มีต่อสังคมมากมายให้ภาพพจน์ของวัดในสายตาของคนทั่วไปได้ชัดเจนถูกต้อง ซึ่งทำให้ได้รับการเอา
ใจใส่จากสังคมมากยิ่งขึ้น^{๖๘}

พระธรรมวรนายก (โอภาส นิรุติเมธี) กล่าวว่า วัด หมายถึง ที่อยู่ของพระ
(นักบวช) ผู้ประพฤติพรหมจรรย์เป็นดินแดนแห่งพระรัตนตรัยสำหรับชุมชนมี ๓ เขต คือ เขต
พุทธาวาสเขตธรรมาวาสและเขตสังฆาวาส^{๖๙}

บุญร่วม เทียมจันทร์ กล่าวว่าวัด หมายถึง ที่อยู่ของพระสงฆ์เป็นที่พำนักอาศัยของ
พระภิกษุสามเณรและประกอบพิธีกรรมต่างๆ ในพระพุทธศาสนา^{๗๐}

ในคู่มือพระสังฆาธิการและพระวิทยาธิการ ได้แบ่งวัดออกเป็น ๒ อย่าง คือ

๑. วัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา ได้แก่ “อาราม” ตามที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา
๕ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ และวัดที่เลื่อนฐานะมาจากสำนักสงฆ์ โดยได้รับ
พระราชทานวิสุงคามสีมาเพื่อเป็นประโยชน์แก่สังฆกรรมตามพระธรรมวินัยสำหรับพระสงฆ์นั้นว่าเป็น

^{๖๘} สมเด็จพระธีรญาณมุนี (สมชาย วรชาโย), “คุณวัด”, วารสารใบลาน ๕, (เมษายน - พฤษภาคม
, ๒๕๒๘), หน้า ๑๐.

^{๖๙} พระธรรมวรนายก (โอภาส นิรุติเมธี), “การพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน” ในธรรม
ปริทัศน์ ๔๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๔.

^{๗๐} บุญร่วม เทียมจันทร์, เจ้าอาวาส เจ้าพนักงาน ใครกำหนด?, (กรุงเทพมหานคร : สามัคคีพันธ์
อัครวิวัฒน์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๙.

วัดที่สมบูรณ์ทั้งทางกฎหมายและทางพระวินัยทุกประการ โดยมีเจ้าอาวาสเป็นผู้แทนของวัดในกิจการทั่วไป

๒. สำนักสงฆ์ ได้แก่ วัดที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งวัดแล้ว แต่ยังมีได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมารวมถึงวัดที่ได้รับพระบรมราชานุญาตให้สร้างขึ้น ตามความในมาตรา ๙ แห่งพระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ และวัดที่สร้างขึ้นก่อนร.ศ. ๑๒๑ ซึ่งยังมิได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาด้วย^{๗๑}

สรุปได้ว่า วัด คือ สถานที่ทางพระพุทธศาสนา เป็นที่พักอาศัยของพระภิกษุ สามเณรในการปฏิบัติตามพระธรรมวินัยและประกอบกิจของสงฆ์ เป็นสถานที่สำหรับบำเพ็ญและประกอบพิธีกรรมทางศาสนาของพุทธบริษัททั้งหลายและเป็นสถานที่ในการให้การศึกษาอบรมธรรมแก่พุทธศาสนิกชนทั้งหลายให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

๒.๓.๒ บทบาทของวัด

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวข้องกับบทบาทของวัด มีนักวิชาการหลากหลายท่านให้ความหมายของบทบาทของวัดไว้แตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละคน ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้สรุปบทบาทของวัดในฐานะศูนย์กลางของสังคม ดังนี้

๑. เป็นสถานศึกษา สำหรับชาวบ้านส่งกุลบุตรมาอยู่รับใช้พระรับการฝึกอบรมทางศีลธรรมและเล่าเรียนวิชาการต่างๆ ตามที่มีสอนในสมัยนั้น
๒. เป็นสถานสงเคราะห์ ที่บุตรหลานชาวบ้านที่ยากจนได้มาอาศัยเลี้ยงชีวิตและศึกษาเล่าเรียนตลอดถึงผู้ใหญ่ที่ยากจนมาอาศัยเลี้ยงชีพ
๓. เป็นสถานพยาบาลที่รักษาผู้เจ็บป่วยตามภูมิรู้ของคนสมัยนั้น
๔. เป็นที่พักคนเดินทาง
๕. เป็นสโมสรที่ชาวบ้านมาพบปะสังสรรค์ หย่อนใจ หาความรู้เพิ่มเติม
๖. เป็นสถานบันเทิง ที่จัดงานเทศกาลและมหรสพต่างๆ สำหรับชาวบ้านทั้งหมด
๗. เป็นที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นที่ปรึกษาแก้ปัญหาชีวิตของมนุษย์
๘. เป็นศูนย์กลางของศิลปวัฒนธรรม ที่รวบรวมศิลปกรรมต่างๆ ของชาติตลอดจนเป็นเสมือนพิพิธภัณฑ์

๙. เป็นคลังวัสดุ สำหรับเก็บของใช้ต่างๆ ซึ่งชาวบ้านจะได้ใช้ร่วมกัน เมื่อมีงานวัดหรือยืมไปใช้เมื่อตอนมีงาน

๑๐. เป็นศูนย์กลางการบริหารหรือการปกครอง ที่กำนันหรือผู้ใหญ่บ้านจะเรียกลูกบ้านมาประชุมกัน บอกแจ้งกิจกรรมต่างๆ (ในยามสงคราม อาจใช้เป็นที่พักพิงหลบภัยด้วย)

๑๑. เป็นที่ประกอบพิธีกรรมหรือใช้บริการด้านพิธีกรรม อันเป็นเรื่องผูกพันกับชีวิตของทุกคนในระยะเวลาต่างๆ ของชีวิตการที่วัดกลายเป็นศูนย์กลางของสังคม ทำให้พระสงฆ์กลายเป็นผู้นำทางจิตใจเป็นศูนย์รวมความร่วมมือ อาจเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่นการเป็นที่ประกอบพิธีกรรมพระภิกษุสงฆ์เป็นผู้มีสติปัญญารอบรู้วิชาการต่างๆ เป็นที่ปรึกษาแนะนำชาวบ้านในปัญหา

^{๗๑} สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม, **คู่มือพระสังฆาธิการและพระวิทยากร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๘.

ต่างๆ ได้และในฐานะเป็นศิษย์กับอาจารย์ทำให้สังคมไทยเชิดชูฐานะของพระสงฆ์ในสังคม คือ ความบริสุทธิ์ความเสียสละบำเพ็ญผลประโยชน์และความเป็นผู้นำทางสติปัญญา^{๗๒}

กองพุทธศาสนสถาน กรมการศาสนา ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของวัดในชุมชนดังต่อไปนี้

๑. เป็นศูนย์รวมของชุมชนในการจัดกิจกรรมและประกอบพิธีกรรมทางศาสนา
๒. เผยแผ่หลักธรรมคำสอนทางศาสนา
๓. เป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่น หรือเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง
๔. เป็นที่พึ่งของประชาชนทั้งด้านจิตใจและการให้การสงเคราะห์ยามเดือดร้อน^{๗๓}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) กล่าวถึง บทบาทของวัดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังนี้

๑. วัดเป็นที่สงปริณรมย์
๒. วัดเป็นที่บ่มศีลงาม
๓. วัดเป็นแหล่งความรู้
๔. วัดเป็นแหล่งธรรมะ
๕. วัดเป็นแหล่งละอายมุข
๖. วัดเป็นแหล่งปลูกปลูกใจ
๗. วัดเป็นแหล่งให้บริการ^{๗๔}

พระธรรมวรนายก (โอภาส นิรุติเมธี) ได้กล่าวถึง วัดในสังคมไทยตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ดังนี้

๑. เป็นสถานที่ประพาศพิภพจรยของพระภิกษุสามเณรและประชาชนผู้ไครธรรม
๒. เป็นสถานที่สำหรับประชาชนไปบำเพ็ญกุศล
๓. เป็นดินแดนแห่งความสงบ คือ เป็นที่อยู่ของผู้สงบ เป็นดินแดนไปมาหาสู่ของผู้รักสงบ
๔. เป็นสาธารณูปการที่ชาวบ้านได้อาศัยใช้สาธารณูปโภค เช่น ตักน้ำกินน้ำใช้ที่สระวัด
๕. เป็นสถานศึกษาเล่าเรียนวิชาความรู้แทบทุกสาขาวิชาตั้งแต่ชั้นต่ำจนถึงชั้นสูง

^{๗๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๑), หน้า ๑๕ – ๑๙.

^{๗๓} กองพุทธศาสนสถาน กรมการศาสนา, ลานวัด ลานใจ ลานกีฬา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๙.

^{๗๔} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระสงฆ์กับการศึกษาไทยในบทบาทของสถาบันพระพุทธศาสนากับการจัดการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑.

๖. เป็นสโมสรสถานหรือสมาคมที่ชุมนุมพักผ่อนหย่อนอารมณ์ของประชาชนทั่วไป
ในบางโอกาส

๗. เป็นสุขาศาลา โรงพยาบาลหรือแพทย์สถานที่พระบริการชาวบ้าน ผู้ป่วยไข้
๘. เป็นสถานที่พำนักของคนไร้ที่พึ่ง เช่น กำพร้า อนาคตหรือประสบไฟไหม้ น้ำท่วม
๙. เป็นที่พึ่งหลบลี้หนีภัยของคนที่ถูกภัยคุกคาม เช่น ภัยสงคราม หรือโรคภัย
ร้ายแรงคุกคาม

๑๐. เป็นสถานที่พึ่งของผู้ตายและญาติของผู้ตาย
๑๑. เป็นสนามเด็กเล่นหรือเล่นกีฬาของประชาชน
๑๒. เป็นสถานที่พักของผู้เดินทาง เสมือนเป็นโรงแรมของประชาชนคนเดินทาง
๑๓. เป็นสถานที่เปรียบเทียบคติความเหมือนหนึ่งเป็นโรงศาลวินิจฉัยเรื่องราวแก่
ประชาชน

๑๔. เป็นสถานที่พบปะกันแห่งชายหนุ่มหญิงสาวตามประเพณีไทยแท้แต่โบราณ
๑๕. เป็นศูนย์กลางแห่งศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทย^{๗๕}

กรมการศาสนา ได้สรุปบทบาทของวัดไว้ ดังต่อไปนี้

๑. วัดเป็นสถานที่ ที่ชาวบ้านส่งกุลบุตรมาอยู่รับใช้พระสงฆ์และรับการฝึกอบรมทาง
ศีลธรรมและเล่าเรียนวิชาการต่างๆ ตามที่มีสอนอยู่ในสมัยนั้น

๒. วัดเป็นสถานที่ ที่พ่อแม่ตลอดจนคนแก่คนเฒ่าและสตรีมารับความรู้ด้วยการสดับ
พระธรรมเทศนา

๓. วัดเป็นสถานพยาบาลที่รักษาผู้เจ็บป่วยตามภูมิความรู้ของคนสมัยก่อนโดยวัด
เป็น

แหล่งตำราแพทย์และพระสงฆ์ทำหน้าที่เป็นหมอรักษาพยาบาลคนเจ็บทั่วไป

๔. วัดเป็นสถานสงเคราะห์ที่บุตรหลานชาวบ้านที่ยากจนได้มาอาศัยเลี้ยงชีวิตและ
ศึกษาเล่าเรียนตลอดจนถึงผู้ใหญ่ที่ยากจนได้มาอาศัยเลี้ยงชีพ

๕. วัดเป็นสถานที่พักอาศัยของคนเดินทาง ซึ่งวัดบางวัดได้สร้างศาลาเอาไว้อย่างใหญ่โต
เพื่อรองรับกิจการนี้โดยเฉพาะ

๖. วัดเป็นสถานที่ที่ชาวบ้านได้มาพบปะสังสรรค์และพักผ่อนหย่อนใจ วัดได้จัด
สถานที่ต่างๆ ในบริเวณวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาดและร่มรื่น

๗. วัดเป็นสถานที่รื่นเริงที่จัดเทศกาลและมหรสพต่างๆ สำหรับชาวบ้านทั้งหมด เช่น
งานก่อพระเจดีย์ทรายในวันสงกรานต์ บุญมหาชาติ เป็นต้น

๘. วัดเป็นบ่อเกิดและเป็นศูนย์กลางของศิลปกรรมแขนงต่างๆ เช่น จิตรกรรม
ประติมากรรม สถาปัตยกรรมและวรรณกรรม

๙. วัดเป็นที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นที่ปรึกษาแก้ปัญหาชีวิตครอบครัวและความทุกข์
ต่างๆ ของชาวบ้าน

^{๗๕} พระธรรมวรานายก (โอภาส นิตฺตติเมธี), “การพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน” ใน **ธรรม
ปริทัศน์ ๔๖**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๕-๑๖๖.

๑๐. วัดเป็นสถานที่สำหรับชาวบ้านรอบวัดมาทำบุญและบำเพ็ญกุศลตลอดจนประกอบพิธีกรรมต่างๆ ทางศาสนา

๑๑. วัดเป็นคลังพัสดุสำหรับเก็บของใช้ต่างๆ ซึ่งชาวบ้านจะได้ใช้ร่วมกันเมื่อมีงานที่วัดหรือขอยืมไปใช้เมื่อคราวมีงาน

๑๒. วัดเป็นศูนย์กลางการบริหาร หรือการปกครองท้องถิ่น กำนันหรือผู้ใหญ่บ้านจะเรียกลูกบ้านมาประชุมกัน เพื่อบอกแจ้งกิจการต่างๆ^{๗๖}

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์

การบริหารงานเป็นกิจการของคณะสงฆ์ ที่จะต้องทำหรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่และเป็นภารกิจของพระสังฆาธิการจะต้องปฏิบัติอันเป็น ภารกิจของคณะสงฆ์และการพระศาสนามี ๖ ประการ ดังนี้

๒.๔.๑ การควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ ดังนี้

พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปณฺโญ) ได้กล่าวว่า การควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม หมายถึง งานในหน้าที่ของพระสังฆาธิการในการปกครองดูแลพระภิกษุ สามเณร ในเขตการปกครองของตน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัยและตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ทั้งนี้ คำว่า “การปกครอง” แปลว่า การควบคุมดูแลรักษาควบคุมให้ท่านอยู่ในที่ที่ท่านควรจะอยู่^{๗๗}

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า งานการควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามเป็นงานเกี่ยวกับการปกครองพระภิกษุ สามเณร ตลอดจนคฤหัสถ์ที่อยู่ภายในวัดให้ประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้อง เรียบร้อยดีงาม

พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตติทินฺโน) กล่าวว่า งานปกครองเป็นงานหลักซึ่งกว้างขวางยิ่งใหญ่ละเอียดอ่อนยิ่งกว่างานทั้งหลายและเป็นงานที่ทำไม่เสร็จ ต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมแก่สภาพการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ถ้างานปกครองดำเนินไปอย่างใดงานอื่น ๆ ก็จะต้องดำเนินไปอย่างนั้น ถ้างานปกครองดำเนินไปไม่ได้ งานบริหารลักษณะอื่นๆ ก็ดำเนินไปไม่ได้เช่นกัน^{๗๘} ทั้งนี้ บทบาทของพระสังฆาธิการในด้านการปกครองนั้น ยังได้มีการตั้งความคาดหวังถึงการแสดงบทบาทที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการไว้ว่า

(๑) รัฐและมหาเถรสมาคมควรร่วมกันกำหนดนโยบายให้พุทธศาสนิกชนไปวัดในวันอาทิตย์เพื่อปลูกฝังให้คนไทยใกล้ชิดศาสนธรรมและสามารถนำหลักศาสนธรรมปรับใช้ในวิถีชีวิตตนได้

^{๗๖} กรมการศาสนา, **หลักการบริหารและการจัดการวัดในยุคโลกาภิวัตน์**, (กรุงเทพมหานคร : เอ พี กราฟิคส์ไชน, ๒๕๓๙), หน้า ๗.

^{๗๗} อนันต์ วิริยพินิจ, **บทบาทพระสงฆ์กับการพัฒนาชุมชน**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๔๕ - ๔๖.

^{๗๘} พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตติทินฺโน), **ธรรมญาณนิพนธ์ : ๑๐๐ ปีพระพุทธวรญาณ**, หน้า ๗๖

(๒) สถาบันผลิตพระสังฆาธิการควรกำหนดนโยบาย แผนและมาตรการในการพัฒนาศักยภาพของพระสงฆ์ให้เป็นผู้มีความพร้อมในด้านการบริหารวัดเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นแหล่งฟื้นฟูและพัฒนาจิตใจและพัฒนาตนให้ถึงพร้อมในการปฏิบัติภารกิจทั้ง ๖ ด้านของคณะสงฆ์ รวมทั้งเป็นกัลยาณมิตรของศาสนิกชน สามารถปลูกฝังและฝึกอบรมให้เยาวชนมีสัมมาทิฐิในการดำรงชีวิต

(๓) วัดควรปรับเปลี่ยนบทบาทให้ทันกับสังคมในเชิงรุก คือ จัดโครงการและกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมและมีบทบาทในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยดึงศาสนิกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของวัดและพระเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาสังคมและชุมชน มีภาครัฐสนับสนุนงบประมาณ

(๔) มหาเถรสมาคมควรมีมาตรการให้ยุติพุทธพาณิชย์ อันเป็นการลดความศรัทธาของศาสนิกชน

(๕) พระสงฆ์ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านศีลธรรมและจรรยา เพื่อปลูกศรัทธาให้เกิดขึ้นกับประชาชนในท้องถิ่น

(๖) ฝ่ายปกครองคณะสงฆ์ทุกระดับควรให้ความสำคัญแก่วัดและพระสงฆ์ที่มีบทบาทให้การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและพัฒนาเยาวชนและศาสนิกชนในแต่ละบทบาทหน้าที่ตามภารกิจคณะสงฆ์ เช่น สนับสนุนด้านงบประมาณ ความก้าวหน้าด้านสมณศักดิ์ การพัฒนาศักยภาพและเชิดชูยกย่องให้เป็นที่ยอมรับแก่หมู่คณะสงฆ์^{๕๖}

สรุปได้ว่า การปกครองคณะสงฆ์นั้นต้องมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เพราะการปกครองนั้นทำให้คณะสงฆ์อยู่ในระบบ ระเบียบอันนำไปสู่ความเรียบร้อยทางสงฆ์

๒.๔.๒ การศาสนศึกษา

การศาสนศึกษา หมายถึง การศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนาของบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นกิจการของคณะสงฆ์ประการหนึ่งที่สำคัญยิ่งในอำนาจหน้าที่ของมหาเถรสมาคมมีความตอนหนึ่งว่า “ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษา” ของคณะสงฆ์ (ม.๑๕ ตรี) และในระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง มหาเถรสมาคมได้กำหนดวิธีดำเนินการควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษาว่า “ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดี”

พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปยุโณ) ได้กล่าวถึงการจัดการศาสนศึกษา ดังกล่าวว่า คณะสงฆ์ยังมิได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้โดยชัดเจนแต่โดยหลักสูตรและเนื้อวิชาแล้ว คงอนุมานได้ว่า มีวัตถุประสงค์ ๙ ประการ คือ

๑. เพื่อพระสงฆ์รักษาตนและหมู่คณะ
๒. เพื่อใช้อบรมสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์
๓. เพื่อใช้พัฒนาชาติบ้านเมืองด้วยคุณธรรมของพระศาสนา
๔. เพื่อใช้ในกิจการคณะสงฆ์และการพระศาสนา
๕. เพื่อรักษาหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา
๖. เพื่อสร้างศาสนทายาทสืบอายุพระพุทธศาสนา
๗. เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา

๘. เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม

๙. เพื่อความมั่นคงของประเทศชาติอันเป็นส่วนรวม^{๗๙}

พระมหาสมทรง สิรินธโร ที่ได้กล่าวว่า บทบาทที่วัดและพระสงฆ์จะทำได้คือ การศึกษา การเผยแผ่และการสงเคราะห์ ซึ่งในส่วนของการศึกษานั้น เป็นการให้บริการด้านการศึกษาแก่พระสงฆ์ คือ การมีโรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ นับเป็นทางหนึ่งในการสร้างอุบาสก อุบาสิกาให้ได้พุทธศาสนิกชนที่มีคุณภาพและเป็นกำลังของศาสนาอีกประการหนึ่งก็คือการไปสอนวิชาศีลธรรมตามโรงเรียนต่าง ๆ เป็นการอนุเคราะห์สังคมด้วยธรรมทานการที่ให้พระสงฆ์ได้เข้าไปมีบทบาทในการศึกษาของชาติ ดังกล่าวนี้นี้จะทำให้เยาวชนและสังคมเห็นความสำคัญของวัดและพระสงฆ์^{๘๐}

สรุปได้ว่า องค์ประกอบในการจัดการศาสนศึกษาดังกล่าวจะดีหรือไม่ประการใดขึ้นกับเจ้าสำนักเรียนและหรือเจ้าสำนักศาสนศึกษาและครูอาจารย์ผู้บริหารการศาสนศึกษาที่ได้ช่วยแบกภาระการศาสนศึกษาอย่างเต็มกำลัง อันเป็นการแสดงความกตัญญูต่อพระศาสนาและคณะสงฆ์การจัดการศาสนศึกษานั้นแผนกที่ประสบปัญหามาก คือ การจัดการศึกษาแผนกบาลีเพราะขาดแคลนทั้งครูและนักเรียนและอุปัชฌาย์อื่น ๆ ซึ่งคณะสงฆ์จะต้องช่วยจัดการศึกษาแผนกบาลีอันเป็นการศึกษาพระพุทธศาสนาโดยตรง เพื่อให้พระสงฆ์เจริญด้วยวิชาความรู้และการศาสนศึกษาให้เจริญก้าวหน้า การศึกษาพระปริยัติธรรมทั้งแผนกบาลีและแผนกธรรมเป็นการศึกษาหลักและสำคัญยิ่งของคณะสงฆ์ คือ ๑) พระสงฆ์ควรศึกษาหลักธรรมให้ถ่องแท้ทั้งปริยัติและปฏิบัติ เพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจทั้ง ๖ ด้านของคณะสงฆ์ ๒) พระสงฆ์ควรพัฒนาตนให้รอบรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม เพื่อรู้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม อันจะส่งผลต่อศักยภาพในการอบรมพัฒนาจิต การเผยแผ่ศาสนาธรรมแก่ศาสนิกชน เช่น ด้านการบริหาร ด้านกฎหมาย กฎระเบียบของสงฆ์และ ๓) ระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ควรปรับปรุงยุคให้เหมาะกับยุคสมัย

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

๒.๕.๑ ความหมายของพระสังฆาธิการ

จากการทบทวนความหมายของพระสังฆาธิการของนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของพระสังฆาธิการไว้ดังนี้

สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอำนาจเจริญ ได้อธิบายไว้ในหนังสือการปฏิบัติงานพระพุทธศาสนา เกี่ยวกับพระสังฆาธิการ มาจากคำว่า “สังฆ” และ “อธิการ” เป็นพระสังฆาธิการ

^{๗๙} พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์) , เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๔๑.

^{๘๐} พระมหาสมทรง สิรินธโร และคณะ, บทบาทของวัดและพระสงฆ์ไทยในอนาคต, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเกล็ดไทย จำกัด, ๒๕๒๕), หน้า ๔๒-๔๓.

แปลตามรูปศัพท์ว่า พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์ หรือพระภิกษุผู้ทำงานในคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่งจึง หมายถึง พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์^{๘๑}

พระสังฆาธิการ เป็นนามบัญญัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองคณะสงฆ์ ในเขตปกครองของตน คือ บริหารการคณะสงฆ์ และการพระศาสนาตามที่กำหนดในองค์การเดิม แต่ไม่ได้จัดเป็นองค์การ ซึ่งเป็นตัวองค์กรบริหารคงยึดเอาเฉพาะลักษณะงานในองค์การนั้นๆ เปลี่ยนเรียกว่า "การ" กล่าวคือ

๑. การรักษาความเรียบร้อยดีงาม (เดิมคืองานในองค์การปกครอง)
๒. การศาสนศึกษา (เดิมคืองานในองค์การศึกษา)
๓. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา (เดิมคืองานในองค์การเผยแผ่)
๔. การสาธารณูปการ และ

๕. เพิ่มการศึกษาสงเคราะห์และการสาธารณสงเคราะห์เข้าพร้อมทั้งเอาการนิคมกรรม (เดิมคือการวินิจฉัยอธิกรณ์) รวมเข้าอยู่ในอำนาจหน้าที่เจ้าคณะชั้นนั้นๆ เพื่อมิให้เกิดความถ่วงดุลแห่งอำนาจดัง เช่น กฎหมายฉบับเดิม เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปโดยถูกต้อง สะดวกรวดเร็ว และเป็นธรรม ได้กำหนดให้มีรองเจ้าคณะ เป็นผู้ช่วยเจ้าคณะในชั้นนั้นๆ อีกส่วนหนึ่ง แม้ในส่วนวัด ก็ให้มีรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส เพื่อเป็นผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดนั้นๆ

สรุปได้ว่า พระสังฆาธิการ เป็นพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ โดยกำหนดตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ตามลำดับชั้นไว้ได้แก่ ระดับเจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบลรองเจ้าคณะตำบล เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส ภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมีอำนาจเต็มตามที่ตามกฎหมายคณะสงฆ์ กฎ มติ คำสั่งของมหาเถรสมาคมครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ในหมู่บ้าน และในชุมชน โดยใช้หลักพระธรรมวินัยในพระพุทธศาสนา

๒.๔.๒ ความสำคัญของพระสังฆาธิการ

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวข้องกับสำคัญของพระสังฆาธิการมีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของพระสังฆาธิการไว้แตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละคน ดังนี้

กรมการศาสนา และกระทรวงศึกษาธิการ ได้แสดงความเห็นถึงความสำคัญของพระสังฆาธิการว่า พระพุทธศาสนา เป็นศาสนาประจำชาติจะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระสังฆาธิการเป็นสำคัญ เนื่องด้วยพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดกับประชาชนโดยเฉพาะพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสซึ่งเป็นที่เคารพ และเลื่อมใสศรัทธาของประชาชนตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เจ้าอาวาสจึงมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการวัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๘๒}

^{๘๑} สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอำนาจเจริญ, การปฏิบัติงานพระพุทธศาสนา โครงการประชุมพระสังฆาธิการเจ้าคณะจังหวัดและเจ้าคณะอำเภอ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๘.

^{๘๒} กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐), หน้า คำนำ.

นอกจากนี้กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ ข้อ ๔ ได้กำหนดว่า พระสังฆาธิการ หมายถึง พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ ดังต่อไปนี้

๑. เจ้าคณะใหญ่
๒. เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค
๓. เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด
๔. เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ
๕. เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล
๖. เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส

สรุปได้ว่า พระสังฆาธิการเป็นพระภิกษุที่ปฏิบัติตามภารกิจของพระพุทธศาสนาที่จะช่วยส่งเสริมทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองและสร้างศรัทธาของพุทธศาสนิกชนต่อพระพุทธศาสนา และสร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคงของพระพุทธศาสนาและปกครองดูแลคณะสงฆ์ให้อยู่ในระบบระเบียบของกฎหมายเถรสมาคม

๒.๔.๓ การแต่งตั้งและถอดถอนพระสังฆาธิการ

กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) หมวด ๒ ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ

คุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการ

ข้อ ๖ พระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งตามข้อ ๔ ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปดังต่อไปนี้

๑. มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง
๒. มีความรู้สมควรแก่ตำแหน่ง
๓. มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย
๔. เป็นผู้ฉลาดสามารถในการปกครองคณะสงฆ์
๕. ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ หรือมีจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวัณโรค ในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ
๖. ไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิกรณ์ที่พึงรังเกียจมาก่อน
๗. ไม่เคยถูกถอดถอนหรือถูกปลดจากตำแหน่งใด เพราะความผิดมาก่อน

การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ

การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ ตามกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ มีดังนี้

๑. การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่ ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีก ส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๓๐ และ

(๒) มีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่ารองสมเด็จพระราชาคณะและสมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งพระภิกษุที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมายเถรสมาคมให้ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่ โดยความเห็นชอบของเถรสมาคม

๒. การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะภาค ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีก ส่วนหนึ่งดังนี้

(๑) มีพรรษา ๒๐ พรรษาและ

(๒) กำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะภาคนั้นมาไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือ

(๓) กำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดในภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี

(๔) มีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชคณะชั้นเทพ หรือ

(๕) เป็นพระราชคณะซึ่งเป็นพระคณาจารย์เอกหรือเป็นเปรียญธรรม ๙ ประโยค

การแต่งตั้งเจ้าคณะภาคเป็นหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่พิจารณาคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเสนอต่อมหาเถรสมาคมพิจารณาเพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม เจ้าคณะภาคจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปีและอาจได้รับการแต่งตั้งอีกก็ได้

๓. การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัด ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๑๐ กับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และ

(๒) กำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือ

(๓) กำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี

(๔) มีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชคณะชั้นสามัญ หรือเป็นพระคณาจารย์โทขึ้นไป

หรือเป็นเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๖ ประโยค

การแต่งตั้งเจ้าคณะจังหวัดในภาคใด ให้เจ้าคณะภาคนั้นพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ เสนอเจ้าคณะใหญ่พิจารณา เพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม

๔. การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอ ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๑๐ กับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และ

(๒) กำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือ

(๓) กำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบลในอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือ

(๔) มีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร หรือเป็นพระคณาจารย์ตรีขึ้นไป หรือเป็น

เปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๔ ประโยค

การแต่งตั้งเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดใด ให้เจ้าคณะจังหวัดนั้นคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวเสนอเจ้าคณะภาคเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง โดยอนุมัติของเจ้าคณะใหญ่

๕. การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบล ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้นจาก ๕ กับมีสำนักอยู่ในเขตอำเภอนั้น และ

(๒) กำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะตำบลนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือ

(๓) กำลังดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสในตำบลนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือ

(๔) เป็นพระภิกษุมีสมณศักดิ์ หรือเป็นพระคณาจารย์ หรือเป็นเปรียญธรรมหรือเป็น

นักธรรมชั้นเอกการแต่งตั้งเจ้าคณะตำบลในอำเภอใด ให้เจ้าคณะอำเภอนั้นคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวเสนอเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาแต่งตั้ง เมื่อได้แต่งตั้งแล้ว ให้แจ้งกรมการศาสนา และรายงานเจ้าคณะภาคเพื่อทราบ

๖. การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสที่เป็นพระอารามราษฎร์ ต้องมีคุณสมบัติตามข้อ ๖ และ

(๑) มีพรรษาพ้น ๕ พรรษา และ

(๒) เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ในถิ่นนั้น

ในการแต่งตั้งเจ้าอาวาสนอกจากพระอารามหลวงในตำบลใด ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอหรือเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล เจ้าสังฆัด ถ้าไม่มีรองเจ้าคณะอำเภอไม่มีรองเจ้าคณะตำบล ให้เจ้าคณะอำเภอเลือกเจ้าอาวาสในตำบลนั้น รวมกันทั้งหมดไม่น้อยกว่า ๓ รูป ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเสนอเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณาแต่งตั้งถ้าพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่ง เจ้าอาวาสนั้น ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วยให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเจ้าคณะจังหวัด เพื่อเจ้าคณะภาคพิจารณาแต่งตั้งในการแต่งตั้งรองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส นอกจากพระอารามหลวง ให้เจ้าอาวาสวัดนั้นพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามข้อ ๖ และข้อ ๒๖ และระบุหน้าที่ที่ตนจะมอบหมายให้ปฏิบัติแล้วเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาแต่งตั้ง

๗. การแต่งตั้งพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในกรุงเทพมหานคร ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๑๐

(๒) เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์

สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอก ต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นราช

สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ

สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี ต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาส

ชั้นเอก

ส่วนพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในจังหวัดอื่น นอกจากกรุงเทพมหานคร ต้องมีคุณสมบัติโดยอีกเฉพาะส่วนหนึ่งดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๑๐

(๒) เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์

สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอก ต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ

สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาส

ชั้นเอก

สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรีต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโท หรือพระครูสัญญาบัตรที่มีนิตยภัตไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโท

การแต่งตั้งเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วแต่กรณี เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อบริหารจัดการพิจารณา ถ้าพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วย ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะภาคดำเนินการตามความในวรรคต้น ในการแต่งตั้งรองเจ้าอาวาสหรือผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ให้เจ้าอาวาสพระอารามหลวงนั้น พิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติและระบุหน้าที่ที่มอบหมายให้ปฏิบัติแล้วรายงานเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณา

เสนอตามลำดับจนถึงมหาเถรสมาคมสมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้ง เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงตามมติมหาเถรสมาคม^{๘๓}

การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่พระสังฆาธิการ

การพ้นจากตำแหน่งพระสังฆาธิการ ตามกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ มีดังนี้

ข้อ ๒๖ พระสังฆาธิการย่อมพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ เมื่อ

- (๑) มรณภาพ
- (๒) พ้นจากความเป็นพระภิกษุ
- (๓) ลาออก
- (๔) ย้ายออกไปนอกเขตที่ตนมีสำนักอยู่
- (๕) ยกเป็นกิตติมศักดิ์
- (๖) รับตำแหน่งหน้าที่เจ้าคณะหรือรองเจ้าคณะอื่น
- (๗) ให้ออกจากตำแหน่งหน้าที่
- (๘) ถูกปลดจากตำแหน่งหน้าที่
- (๙) ถูกถอดถอนจากตำแหน่งหน้าที่^{๘๔}

ภารกิจของเจ้าอาวาส

พระครูสิริอาภากร (อัมภา) ได้กล่าวถึง พระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาส หรือ ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส มีบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานด้านการปกครองตนเอง และการปกครองวัด ๔ ฐานะ คือ

๑. มีบทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบฐานะเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา
๒. มีบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบฐานะเป็นผู้แทนวัด
๓. มีบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบฐานะเป็นพระสังฆาธิการ
๔. มีบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมาย

พระสังฆาธิการในฐานะเจ้าอาวาสนอกจากจะมีบทบาทและหน้าที่ใน ๔ ฐานะ ข้างต้นแล้วยังมีหน้าที่ในการบริหารจัดการวัดให้เป็นไปตามความมุ่งหมายและตรงตามวัตถุประสงค์แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และกฎหมายเถรสมาคม โดยไม่ขัดต่อพระธรรมวินัยด้วย^{๘๕}

พระวิสุทธิภัทรธาดา (ประสิทธิ์ พุทฺทมรสี) ได้กล่าวถึง พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ มาตรา ๓๗ และมาตรา ๓๘ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ ดังนี้

มาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ดังนี้

- (๑) บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี

^{๘๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔.

^{๘๔} อ้างแล้ว.

^{๘๕} พระครูสิริอาภากร (อัมภา), “บทบาทเจ้าอาวาสด้านการปกครองและด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม : กรณีศึกษาเจ้าอาวาสในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑.

(๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม

(๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์

(๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีอำนาจดังนี้

(๑) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งมิได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด

(๒) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด

(๓) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอขมาโทษ ในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดคำสั่งเจ้าอาวาส ซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม ภารกิจที่เจ้าอาวาสต้องรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ และกฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ ระเบียบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของพระสังฆาธิการหรือเจ้าอาวาส ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน ดังนั้น เจ้าอาวาสจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้สำเร็จไปได้ด้วยดีสมดังเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎมหาเถรสมาคม

๒.๖ หลักสารณียธรรม ๖ ในพระพุทธศาสนา

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๙^{๘๖}

กล่าวถึง หลักสารณียธรรม ๖ ไว้ว่า สารณียธรรม ๖ ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึง, ธรรมเป็นเหตุที่ระลึกถึงกัน, หลักการอยู่ร่วมกัน สารณียธรรม ๖ คือ

๑. เมตตาทายกรรม ตั้งเมตตาทายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒. เมตตาวิจารณ์ ตั้งเมตตาวิจารณ์ในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดีกล่าววาจา สุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓. เมตตาโมกขกรรม ตั้งเมตตาโมกขกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลังคือ ตั้งจิตปรารถนาดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดีมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๔. สาธารณโภคีได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรมแม้เป็นของเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้ผู้เดียวนำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วม ใช้สอย บริโภคทั่วกัน ข้อนี้ใช้อุปปฏิวัตตโมคคีย์ได้

๕. สีลสามัญญตา มีศีลบริสุทธิเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลังคือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นผู้น่ารังเกียจของหมู่คณะ

^{๘๖} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๑๗/๒๕๗.

๖. ทัศนีสามัญญตา มีทัศนีสามัญญตาเหมือนกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์หรือจัดปัญหาธรรม ๖ ประการนี้มีคุณ คือ เป็นสารณียะ ทำให้เป็นที่ระลึกถึง เป็น ปยกรณทำให้เป็นที่รัก เป็น ครุกรณ ทำให้เป็นที่ระลึกเคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์ความกลมกลืนเข้าหากัน เพื่อความไม่วิวาท เพื่อความสามัคคีและเอกภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

พระธรรมปฎก (ป.อ. ปยุตโต)^{๘๗} ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม” สารณียธรรม ๖ แปลว่า ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง, ธรรมเป็นเหตุที่ระลึกถึงกัน, หลักการอยู่ร่วมกัน ได้แก่

(๑) เมตตากายกรรม : ตั้งเมตตากายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

(๒) เมตตาวจีกรรม : ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอน แนะนำ ตักเตือนด้วยความหวังดีกล่าววาจา สุภาพแสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

(๓) เมตตามโนกรรม : ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กันมองเห็นในแง่ดีมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

(๔) สาธารณโมคิ : ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรมแม้เป็นของเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้ผู้เดียวนำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน ข้อนี้ใช้อุปปฏิวัตตโมคิก็ได้

(๕) สีสามัญญตา : มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

(๖) ทัศนีสามัญญตา : มีทัศนีสามัญญตาเหมือนกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความเห็นชอบร่วมกันในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้นสิ้นทุกข์หรือจัดปัญหา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)^{๘๘} ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “ธรรมานุญชีวิต” ว่าหลักการอยู่ร่วมกันที่เรียกว่า สารณียธรรม ๖ (ธรรมเป็นเหตุที่ระลึกถึงกัน) ๖ ประการ คือ

๑. เมตตากายกรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดีต่อเพื่อน ร่วมงานร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่างๆ โดยเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒. เมตตาวจีกรรม พูดต่อกันด้วยเมตตา คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอน

^{๘๗} พระธรรมปฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๒๐๐.

^{๘๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมานุญชีวิต, (กรุงเทพ : โรงพิมพ์การศาสนา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗), หน้า ๒๓-๒๔.

แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดีกล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓. เมตตาโมกข์ คือ ตักเตือนกันด้วยเมตตา คือ ตั้งจิตปรารถนาดีคิดทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดีมีน้ำตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๔. สาธารณโภคีได้มาแบ่งกันกินกันใช้ คือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

๕. สีลสามัญญตา ประพฤติให้ดีเหมือนเขา คือ มีความประพฤติสุจริตตั้งงามรักษา ระเบียบวินัยของส่วนรวม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

๖. ทิฐิสามัญญตา ปรับตัวให้เข้ากันได้ คือ เคารพรับฟังความคิดเห็นกันมีความ เห็นชอบร่วมกัน ตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงามหรือจุดหมายสูงสุด อันเดียวกัน

ทองหล่อ วงษ์ธรรมา^{๘๘} ได้กล่าวไว้ในหนังสือปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์ สาราณียธรรม แปลว่า ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน หมายถึง คุณธรรมที่ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ ผู้อื่น เข้าใจคนอื่นมากขึ้น สาราณียธรรม มี ๖ คือ

๑. เมตตากายกรรม คือ ทำต่อกันด้วยเมตตา หมายถึง ทำสิ่งใดก็ทำด้วยความปรารถนาดี ต่อกัน เช่น แสดงไมตรีและหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานร่วมกิจการร่วมชุมชนโดย ช่วยเหลืออุเคราะห์ต่างๆ ด้วย ความเต็มใจ แสดงอาการปรีชาสุภาพ เคารพนับถือทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒. เมตตาวาจากรรม คือ พูดกันด้วยเมตตา หมายถึง จะพูดอะไรก็พูดด้วยความปรารถนาดี ต่อกันเช่น แนะนำ สั่งสอนตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ พูดจริงไม่พูดเพื่อ ผลประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองฝ่ายเดียว

๓. เมตตามโนกรรม คือ คิดต่อกันด้วยเมตตา หมายถึงจะคิดอะไรก็คิดด้วยความปรารถนา ดีต่อกัน เช่นตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี

๔. สาธารณโภคี คือ แบ่งปันสิ่งที่ได้มาโดยชอบธรรม หมายถึง แบ่งปันลาภที่ร่วมกันหา ร่วมกันทำโดยยุติธรรม แม้สิ่งของที่ได้มาจะน้อย แต่ก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วถึงกัน นั่นคือ การร่วมสุข ร่วมทุกข์กัน

๕. สีลสามัญญตา คือ มีความประพฤติเสมอภาคกัน หมายถึง ประพฤติสุจริตตั้งงาม เหมือนๆ กัน มีระเบียบวินัยเป็นแบบเดียวกัน ไม่ประพฤติให้เป็นที่ยังเกียจ หรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

๖. ทิฐิสามัญญตา คือมีความเสมอภาคกัน ทางความคิด หมายถึง ปรับความคิด ความเห็นให้มีเหตุผลถูกต้องเหมือนๆ กัน นั่นคือ การเคารพเหตุผล ยึดหลักความดีงามเป็น อุดมคติ อย่างเดียวกัน

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวถึง หลักธรรมสาราณียธรรม ๖ ไว้ว่า สาราณียธรรม ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ๖ อย่าง รักษา ความเคารพเป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอัน

^{๘๘} ทองหล่อ วงษ์ธรรมา , ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: โอ เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์ ๒๕๓๘), หน้า ๒๙๔- ๒๙๕.

เดียวกันนี้มี ๖ อย่าง

ดูก่อนอานนท์ ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน^{๙๐}

(๑) ดูก่อนอานนท์ ภิกษุในธรรมวินัยนี้มีกายกรรมประกอบด้วย เมตตา ปราภุในเพื่อน ร่วมประพฤติพรหมจรรย์ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นี่ก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำความรัก ทำความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ประการหนึ่ง

(๒) ดูก่อนอานนท์ ประการอื่นยังมีอีก ภิกษุมิวัจกรรมประกอบด้วย เมตตา ปราภุในเพื่อน ร่วมประพฤติพรหมจรรย์ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นี่ก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำความรัก ทำความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(๓) ดูก่อนอานนท์ ประการอื่นยังมีอีก ภิกษุมีมโนประกอบด้วย เมตตา ปราภุในเพื่อน ร่วมประพฤติพรหมจรรย์ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นี่ก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำความรัก ทำความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อความพร้อมเพียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(๔) ดูก่อนอานนท์ ประการอื่นยังมีอีก ภิกษุมีลาภใดๆ เกิดโดยธรรมที่สุดแม้เพียงอาหาร ติดบาตร เป็นผู้ไม่แย่งกันเอาลาภ เห็นปานนั้น ไว้บริโภคนั้นเฉพาะผู้เดียวยอมเป็นผู้บริโภคนั้นเสียทั่วไป กับเพื่อน ร่วมประพฤติพรหมจรรย์ผู้มีศีล นี่ก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำความรัก ทำความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(๕) ดูก่อนอานนท์ ประการอื่นยังมีอีก ภิกษุถึงความเป็นผู้เสมอกันโดยศีลในศีลทั้งหลาย ที่ไม่ขาด ไม่ทะลุ ไม่ต่าง ไม่พร้อย เป็นไท อันวิญญูชนสรรเสริญ อันค้นหาและทักขิณไม่แต่ละต้อง เป็นไปพร้อมเพื่อสมาธิเห็นปานนั้น กับเพื่อนร่วมประพฤติพรหมจรรย์อยู่ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นี่ก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำความรัก ทำความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(๖) ดูก่อนอานนท์ ประการอื่นยังมีอีก ภิกษุถึงความเป็นผู้เสมอกันโดยทักขิณในทักขิณที่เป็นของพระอริยะอันนำออก ชักนำผู้กระทำตามเพื่อความสิ้นทุกข์โดยชอบ เห็นปานนั้นกับเพื่อนร่วมประพฤติพรหมจรรย์อยู่ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นี่ก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำความรัก ทำความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ดูก่อนอานนท์ ถ้าพวกเธอพึงสมาทานสาราณียธรรมทั้ง ๖ อย่างนี้ ประพฤติอยู่พวกเธอจะยังเห็นทางว่ากล่าวพวกเราได้ น้อยก็ตาม มากก็ตาม ซึ่งจะอดกลั้นไว้ไม่ได้ละหรือท่านพระอานนท์ กราบทูลว่า ข้านี้หาทำได้เลย พระพุทธเจ้าข้า

พระพุทธเจ้า ดูก่อนอานนท์ เพราะฉะนั้นแลพวกเธอพึงสมาทานสาราณียธรรมทั้ง ๖ อย่างนี้ ประพฤติเถิดข้อนั้นจักเป็นไปเพื่อประโยชน์เพื่อความสุขแก่พวกเธอตลอดกาลนาน

^{๙๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๙๔- ๒๙๕.

พระผู้มีพระภาคเจ้าได้ตรัสภาชิตนี้แล้ว ท่านพระอานนท์ชื่นชมยินดี พระภาชิตของพระผู้มีพระภาคเจ้าแล

การสร้างสัมพันธไมตรีตามหลักสาราณียธรรม ๖

แก่นของสาราณียธรรม คือ ความปรารถนาดีต่อกันเอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน ซึ่งสามารถประยุกต์ให้เป็นแนวทางสร้างสัมพันธไมตรีระหว่างประเทศได้เป็นอย่างดี ได้แก่

๑. เมตตากายกรรม คือ การแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรทางกายต่อประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เมื่อมิตรประเทศประสบภัยต่างๆ เป็นต้นว่า อุทกภัย แผ่นดินไหว ฯลฯ ประเทศไทยก็ส่งเครื่องอุปโภคบริโภค ยารักษาโรค คณะแพทย์ หรือเงินไปช่วยตามกำลังความสามารถ

๒. เมตตาวจีกรรม คือ มีการกระทำทางวาจาที่แสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อ มิตรประเทศ เช่น ไม่กล่าวติเตียน ให้อภัยต่อมิตรประเทศ ถ้ามีปัญหาข้อพิพาทเกิดขึ้นก็หาทางยุติด้วยการเจรจาทางการทูต

๓. เมตตามโนกรรมมีจิตใจปรารถนาดีกับมิตรประเทศปราศจากอกุศลจิตไม่หว่านระแวง

๔. แบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือได้มาโดยชอบธรรมแก่มิตรประเทศ หมายถึง การช่วยเหลือกันและกันระหว่างประเทศ กล่าวคือ ประเทศร่ำรวยควรให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศที่ยากจนกว่าหรืออีกประการหนึ่ง แม่น้ำบางสาย แม้จะมีต้นกำเนิดจากประเทศของเราถ้าไหลผ่านเข้าไปสู่ประเทศเพื่อนบ้านเราก็ควรรักษาอย่างดี ไม่สร้างมลพิษให้กลายเป็นสายน้ำเสีย

๕. มีหลักความประพฤติ (ศีล) เสมอกับมิตรประเทศและไม่ทำตนเป็นที่น่ารังเกียจของประเทศอื่น หมายถึง จะต้องดำเนินนโยบายต่างประเทศให้สอดคล้องกับมติสากลหรือสอดคล้องกับหลักการของสหประชาชาติ กล่าวคือ แก้ไขปัญหาระหว่างประเทศด้วยวิธีการทูตช่วยผดุงสันติภาพของโลกเคารพอธิปไตยของประเทศอื่น

๖. มีความคิดเห็นตรงกับประเทศอื่น หมายถึง การอยู่ร่วมกันกับประเทศอื่น ๆ นั้นเราต้องยอมรับกฎเกณฑ์ที่กติกาที่นานาชาติกำหนดไว้ แม้ว่าบางครั้งเราจะไม่เห็นด้วยแต่ถ้าเสียงส่วนใหญ่เขาเห็นชอบเราก็ต้องปฏิบัติตามคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นสัจธรรมที่ผู้ปฏิบัติตาม ทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเองและทำให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริงธรรมะของพระพุทธองค์เป็นความรู้อันบริสุทธิ์เป็นธรรมโอสถนานเอกที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษย์ให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธ ความหลงเพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์ มีอานุภาพ มีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน

สรุปได้ว่า หลักสาราณียธรรม ๖ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงการช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพเคารพนับถือกัน ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอนแนะนำตักเตือนด้วยความหวังดีกล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าลับหลังและเป็นคุณธรรมที่ทำให้รู้จักการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่กันและกัน ทำให้เข้าใจคนอื่นมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในการอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี ควรนำมาปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดผลดีแก่การบริหารงานจัดการวัดต่อไป

๒.๗ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการวัด

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวัดได้พบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลากหลายแต่ได้นำมาเสนอเพียงแต่พอสังเขปดังนี้

กรมการศาสนา ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน แบ่งเป็น ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยหลัก ประกอบด้วยความสามารถพิเศษหรือคุณลักษณะเฉพาะพิเศษของเจ้าอาวาส บุคลิกภาพภาวะผู้นำ เช่นความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตนในพระธรรมวินัยและกระบวนการบริหารและการทำงานอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดองค์กร การบริหารบุคลากร การติดตามงานการบริหารการเงินเป็นต้น และปัจจัยเสริม คือ ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนได้แก่สภาพแวดล้อมทำเลที่ตั้งบรรยากาศในวัดและการที่วัดมีลักษณะพิเศษเฉพาะ เช่น เป็นโบราณสถานมีโบราณวัตถุทางศิลปวัฒนธรรมและอื่น^{๙๑}

กฤษดา มมตะขบ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของพระสงฆ์ในจังหวัดเชียงใหม่ต่อโครงสร้างอำนาจการปกครองวัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕” ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างอำนาจการปกครองวัดในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นไปตามพระราชบัญญัติพ.ศ. ๒๕๐๕ นั่นคือเจ้าอาวาสเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด ผลการสำรวจทัศนคติของพระสงฆ์ต่อโครงสร้างอำนาจการปกครองวัดเห็นว่าพระสงฆ์ซึ่งโดยทั่วไปมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจ เห็นว่าโครงสร้างอำนาจเดิมไม่สอดคล้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ เจ้าอาวาสมีอำนาจมากเกินไปควรนำหลักพระธรรมวินัยมายึดเป็นหลักในการตัดสินใจ ตัดสินปัญหา ควรมีการกระจายอำนาจให้พระสงฆ์ภูมิภาคในขั้นตอนการบริหาร การแต่งตั้งและถอดถอน รัฐควรเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือสถาบันมากขึ้นและนอกจากนี้ประชาชนควรเข้ามามีอำนาจในระดับที่เหมาะสมสำหรับการศึกษา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มีผลดังต่อไปนี้

๑. ปัจจัยด้านอายุสมณศักดิ์ตำแหน่งการบริหารและพรรษาสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พ.ศ. ๒๕๐๕ แตกต่างกัน

๒. นิิกายที่แตกต่างกันส่งผลต่อความแตกต่างกันในการตีความเกี่ยวกับพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พ.ศ. ๒๕๐๕

๓. ปัจจัยต่างๆ คือ ที่ตั้งของวัด นิิกาย สมณศักดิ์ตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาและอายุพรรษากำหนดทัศนคติของพระสงฆ์ต่อโครงสร้างอำนาจการปกครองวัดต่างกัน^{๙๒}

ทวี ขจรกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัด โดยรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาบทบาทแต่ละด้านพบว่า บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัด อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน เรียงลำดับตามจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ปรากฏดังนี้

^{๙๑} กรมการศาสนา, คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติกฎ ระเบียบและคำสั่งของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

^{๙๒} กฤษดา มมตะขบ, “ทัศนคติของพระสงฆ์ในจังหวัดเชียงใหม่ต่อโครงสร้างอำนาจการปกครองวัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พ.ศ. ๒๕๐๕”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓).

บทบาทด้านการปกครองบทบาทด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์บทบาทด้านการสาธนาอุปโภคบทบาทด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม บทบาทด้านการศึกษาสงเคราะห์และบทบาทด้านการศึกษา^{๙๓}

ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานการศาสนาของศึกษาธิการอำเภอในทศนะพระสังฆาธิการจังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมพระสังฆาธิการในจังหวัดขอนแก่น มีทิศต่อการบริหารงานการศาสนาของศึกษาธิการอำเภออยู่ในระดับมาก โดยพระสังฆาธิการกลุ่มเจ้าคณะอำเภอและสังฆาธิการกลุ่มเจ้าคณะตำบลมีทิศต่อการบริหารงานการศาสนาของศึกษาธิการอำเภอ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๕^{๙๔}

พระมหาเรณูศักดิ์ พิมพ์สกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารวัดในทศวรรษหน้า” ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหาร เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการและการกระจายอำนาจ การตรวจสอบรวมถึงมีไวยาวัจกรช่วยในกิจการของสงฆ์ภารกิจ ๖ ด้าน คือ ปกครองสงฆ์ด้วยหลักธรรมวินัย บริหารแบบมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม มีคณะกรรมการพิจารณาพระสงฆ์ที่ทำความผิดวินัย มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความเหมาะสมปรับปรุงหลักสูตรและกระจายการศึกษารวมทั้งจัดการศึกษาโดยภิกษุสามเณรต้องศึกษาทุกสรุปจัดการศึกษาสงเคราะห์แก่เยาวชนและชุมชน มีการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาภิกษุที่หาหน้าที่ครูสอนโดยรัฐจัดงบประมาณอุดหนุนพระสงฆ์ควรเผยแผ่พุทธศาสนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ควรมีองค์การเผยแผ่พร้อมทั้งพัฒนาภิกษุโดยรัฐให้การสนับสนุนการก่อสร้างอาคารต่างๆควรอนุรักษ์ศิลปะแบบไทย เป็นสัดส่วนมีแบบแปลนโดยมีคณะกรรมการสงฆ์คอยดูแล ส่งเสริมการสาธารณสุขสงเคราะห์ในรูปแบบต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในการจัดอภัยมุข^{๙๕}

พระมหาพงษ์เชษฐธีรวิโส (ไกรจันทร์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ตามพระวินัยของพระอุปัชฌาย์ตามทิศของสัตถิวิหริก จังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า สัตถิวิหริกที่มีวุฒิการศึกษาทางธรรมต่ำกว่านักธรรมเอกและนักธรรมเอกมีทิศต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามพระวินัยของพระอุปัชฌาย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๕ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สัตถิวิหริกที่มีวุฒิการศึกษาทางธรรมต่างกัน ก็ไม่ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ตามพระวินัยของพระอุปัชฌาย์แตกต่างกันแต่อย่างใด^{๙๖}

พระมหาณเฑียร คล้ายแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตบางกอกน้อยกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

^{๙๓} ทวี ขจรกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง, “บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลคาม, ๒๕๔๗).

^{๙๔} ปราโมทย์ ภูมิพันธ์, “การบริหารงานการศาสนาของศึกษาธิการอำเภอในทศนะพระสังฆาธิการจังหวัดขอนแก่น”, **ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓).

^{๙๕} พระมหาเรณูศักดิ์ พิมพ์สกุล, “รูปแบบการบริหารวัดในทศวรรษหน้า”, **วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕).

^{๙๖} พระมหาพงษ์เชษฐธีรวิโส (ไกรจันทร์), “การศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ตามพระวินัยของพระอุปัชฌาย์ตามทิศของสัตถิวิหริก จังหวัดนครราชสีมา”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต(สาขาบริหารการศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๕๖.

ทักษะการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมากและด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง^{๙๗}

บุญช่วย จันทรเห่า ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของเจ้าอาวาสที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์คณะจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่าระดับพฤติกรรมการบริหารของเจ้าอาวาสและการปฏิบัติงานวัดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการบริหารของเจ้าอาวาสที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวัดโดยภาพรวมมีสองด้าน คือ ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการและด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน เมื่อแยกพิจารณาการปฏิบัติงานวัดเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมที่ส่งผลมี ๔ ด้าน คือ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดเป้า

หมายการสั่งการ การควบคุมการปฏิบัติงานและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม^{๙๘}

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการวัด คือ การวางแผนพัฒนาศักยภาพของวัดที่อาศัยอยู่ให้เจริญขึ้นไม่ว่าจะเป็นทางธรรม ทางโลก ซึ่งผู้นำจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีระบบระเบียบ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของวัดต่อไป

๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการนำหลักสาราณียธรรมไปประยุกต์ใช้

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสาราณียธรรม ๖ ไปประยุกต์ใช้ได้ พบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลากหลายแต่ได้นำมาเสนอเพียงแต่พอสังเขป ดังนี้

พระครูนนทวิวัฒน์วิธมโม (มีนุสรณ์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณียธรรม ๖ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” พบว่า เทศบาลตำบลปลายบางได้บริหารงานตามหลักสาราณียธรรมทั้ง ๖ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๑ เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า มีการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม ๖ อยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณียธรรม ๖ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลปลายบาง มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามเพศ และอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนประชาชนที่มีระดับการศึกษา และอาชีพต่างกัน มีความ

^{๙๗} พระมหาณเตียร คล้ายแก้ว, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสวัดราชภูริในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร”, ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๒).

^{๙๘} พระมหาณเตียร คล้ายแก้ว, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสวัดราชภูริในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร”, ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๒).

คิดเห็นต่อการบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ไม่แตก ต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลปลายบาง มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามเพศและอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนประชาชนที่มีระดับการศึกษาและอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ในด้านเมตตามโนกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๓.๖๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการบริหารตามด้านเมตตามโนกรรมมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลปลายบาง ให้ความสำคัญในเรื่องของการตั้งจิตปรารถนาดีคิดทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดีมี

หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ในด้านทฤษฎีสามัญญตาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบว่า มีการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม ๖ ด้านทฤษฎีสามัญญตาอยู่ในระดับปานกลาง คือเจ้าหน้าที่พัฒนาตนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมากทุกข้อ^{๙๙}

ธีรศักดิ์ ศรีสุรกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลของการใช้โปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสาราณียธรรม ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด” การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) จำนวน ๔๐ คน แบ่งเป็น ๒กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสาราณียธรรม ๒๐ คน และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสาราณียธรรม ๒๐ คน กลุ่มทดลองจะเข้าร่วมโปรแกรมเป็นเวลา ๓๐ ชั่วโมง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสาราณียธรรม แบบวัดทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสาราณียธรรม แบบสอบถามการติดตามการใช้ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสาราณียธรรม และแบบประเมินการจัดโปรแกรม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สถิติทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ ผลการวิจัยพบว่า

(๑) ค่าเฉลี่ยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสาราณียธรรมก่อนการทดลองระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕

(๒) ค่าเฉลี่ยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสาราณียธรรมของกลุ่มควบคุมระหว่างก่อนการทดลองและหลังการทดลอง พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕

^{๙๙} พระครูพนทวิวัฒน์วิธมโม (มีนุสรณ์), “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณียธรรม ๖ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

(๓) ค่าเฉลี่ยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสราณียธรรมของกลุ่มทดลองระหว่างก่อนการทดลองและหลังการทดลอง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

(๔) ค่าเฉลี่ยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสราณียธรรมหลังการทดลองระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๑๐๐}

นพดล บงกชกาญจน์, นาวาเอก ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติงานตามหลักสราณียธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยานกองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ” พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักสราณียธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ โดยจ าแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสราณียธรรมในศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนบุคลากรที่มีอายุ สังกัด และรายได้ ที่ต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสราณียธรรมในศูนย์ซ่อมอากาศยานกองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๐๑}

อาภรณ์รัตน์ เลิศไพบรูด ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการสาธารณะตามหลักสราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ ๕๕.๙ มีอายุตั้งแต่ ๒๑-๓๕ ปีคิดเป็นร้อยละ ๓๑.๕ มีระดับการศึกษาประถมศึกษาคิดเป็นร้อยละ ๔๘.๙ มีอาชีพรับจ้าง/เกษตรกร คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๘ เป็นประชาชนในพื้นที่ คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๐ มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๔ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการบริการสาธารณะตามหลักสราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การน าหลักสราณียธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมมีดังนี้ (๑) มีความเชื่อตรงต่อหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะ (๒) สร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้เกิดขึ้นทั้งกับฝ่ายเจ้าหน้าที่และฝ่ายประชาชน เพื่อความเป็นปึกแผ่นอันหนึ่งอันเดียวกันในการร่วมกันพัฒนาทั้ง (๓) ส่งเสริมข้อธรรมสาธารณะโภคคือการรู้จักเอื้อเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์กันด้วยความยุติธรรม ช่วยเหลือกัน ไม่เห็นแก่ตัว (๔) ส่งเสริม

^{๑๐๐} อีรศักดิ์ ศรีสุรกุล, “ผลของการใช้โปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามหลักสราณียธรรม ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด”, **วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต**, (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๑๐๑} นพดล บงกชกาญจน์, นาวาเอก, “การปฏิบัติงานตามหลักสราณียธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยานกองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

การมีความคิดเห็นเป็นอย่างเดียวกัน รู้จักแสวงหาจุดร่วมและ สงวนไว้ซึ่งจุดต่างของกันและกัน คิดในสิ่งที่ตรงกันปรารถนามองให้ตรงกัน^{๑๐๒}

จรัส ปันธิ ได้วิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การประยุกต์หลักสาราณียธรรมในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาสู่องค์กรจนกระทั่งพ้นจากองค์กรไป ซึ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตั้งแต่ก่อตั้งมาจนกระทั่งถึงปัจจุบันได้บริหารงานโดยยึดหลักของระบบราชการ โดยอาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มาเป็นฐานในการบริหารงานบุคคล นอกจากนั้นแล้วมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังได้นำเอาระบบคุณธรรม จริยธรรมและการบริหารแบบธรรมาภิบาลมาเป็นฐานในการดำเนินงาน อีกทั้งการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังได้ยึดหลักแห่งสัจธรรมตามปณิธานและอาชีพประจำ มหาวิทยาลัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะสร้างบุคลากรทุกฝ่ายให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข มีความรักความเมตตา ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีความสามัคคีในหมู่คณะ มีการเรียนรู้ ฝึกฝนตนเองจนสามารถเป็นที่ยอมรับเคารพนับถือเป็นผู้ที่สามารถครองตนครองคนและครองงานได้ ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับหลักสาราณียธรรม ๖ ประการของพระพุทธศาสนา กล่าวคือ เป็นการแสดงความรัก ความปรารถนาดีต่อกันให้ความอนุเคราะห์หรือช่วยเหลือแบ่งปันกัน ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดี ตามกฎ แบบแผน วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม ตลอดจนการมีความคิดเห็นที่เกื้อกูลกัน เป็นไปในทำนองเดียวกัน เมื่อมีข้อสงสัยหรือความไม่ชัดเจนก็นำมาปรึกษาหารือกันอยู่ตลอดเวลา โดยหลักสาราณียธรรมทั้ง ๖ ประการนั้นมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดีในทุกๆระดับทั้งระดับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ตัวเอง เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประสบความสำเร็จและพัฒนามาโดยตลอด^{๑๐๓}

พระมหาเอกมร วิฑิตปัญโญ (คงตางาม) ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอตอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอตอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๐) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอตอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานีโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อการ

^{๑๐๒} อารณรัตน์ เลิศไผ่รอด, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการสาธารณะตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศึกษาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๐๓} จรัส ปันธิ, “วิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักสาราณียธรรมในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พุทธศาสนศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๗).

บริหารงานตามหลักสราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีเพศ อายุต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. แนวทางในการนำหลักสราณียธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานีพบว่า ควรทำงานรับใช้ประชาชนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางแผนการทำงานให้เหมาะสม เรียงลำดับความสำคัญของปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ พุดดีต่อกันเพื่อชักนำให้ประชาชนเกิดความสามัคคีปรองดองและเกิดความรักความเห็นใจซึ่งกันและกันทำงานเพื่อส่วนรวมซึ่งตรงต่อตนเองต่องานต่อบุคคลอื่น เว้นจากการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพรรคพวกไม่รับสินบนไม่ทุจริต ให้การช่วยเหลือจัดสวัสดิการหรือแบ่งปันผลประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงเสมอภาคเท่าเทียมกันบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัยในตนเองรักษากฎระเบียบที่ตั้งไว้เคารพความคิดเห็นของกันและกัน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอปัญหาและความต้องการในท้องถิ่นแสดงความคิดเห็นวิจารณ์การทำงานและร้องทุกข์เรื่องราวต่าง ๆ ได้ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเองและองค์กรอยู่เสมอ^{๑๐๔}

ประเสริฐ สิงหเสม ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสราณียธรรม : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการนำหลักสราณียธรรมมาบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทองอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาหลายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ประชากรกลุ่มอาชีพเกษตรกรรม พนักงานส่วนท้องถิ่นและข้าราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีข้อเสนอแนะว่า

ให้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับการพัฒนา ด้านสาธารณูปโภค ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม^{๑๐๕}

ศุภพงศ์ ทองศรีนุ่น ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสราณียธรรมของผู้ปกครองท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่า เกษตรกรในการปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอชะอวด มีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสราณียธรรมของผู้ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีข้อเสนอแนะต่อผู้ปกครองท้องถิ่นดังนี้ (๑) จัดตลาดเพื่อส่งผลผลิตทางการเกษตรไปขายในราคาที่ยุติธรรม (๒) จัดหาเงินทุนเพื่อการศึกษาแก่เยาวชนในท้องถิ่น (๓) อบรม สัมมนา เจ้าหน้าที่/เจ้าพนักงานของส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาจริยธรรม (๔) ให้ผู้ปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจริงจังต่อการปฏิบัติงาน/แก้ไขปัญหา

^{๑๐๔} พระมหาเอกมร ฐิตปัญโญ (คงตางาม), “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๐๕} ประเสริฐ สิงหเสม, “ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสราณียธรรม : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”, สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

(๕) แต่งตั้งผู้อาวุโสที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นเป็นที่ปรึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการมีส่วนร่วม^{๑๐๖}

อ่ำ ทองนอก ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาการนำหลักสราณียธรรมไปใช้ในหมู่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านนอก ตำบลเกาะเกิด อำเภอยะใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่า ราษฎรใช้หลักสราณียธรรมอยู่ในระดับมาก ด้านเมตตาทายกรรม (ทำดีต่อกัน) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓.๗๗ และด้านสาธารณโภคี (รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปันกัน) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ๓.๓๙ เมื่อเปรียบเทียบโดยใช้ T-test ราษฎรต่างกันใช้หลักสราณียธรรมโดยรวมไม่มีความแตกต่างกันทุกด้าน ด้านสถานภาพในครอบครัวและสมาชิกในครอบครัวใช้หลักสราณียธรรมไม่แตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบการใช้หลักสราณียธรรมของราษฎรจำแนกตามช่วงอายุโดยใช้ F-test พบว่า ความแตกต่างแต่ละช่วงอายุของราษฎรใช้หลักสราณียธรรมไม่แตกต่างกัน^{๑๐๗}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการวัดตามหลักสราณียธรรม ๖ ของพระสังฆาธิการ อำเภอบ้านฝือ จังหวัดอุดรธานี พอสรุปได้ว่า พระสังฆาธิการมีหน้าที่ในการปกครองและบริหารกิจการคณะสงฆ์ในเขตปกครองให้เป็นไปตามหลักสราณียธรรม ๖ ด้วยความเรียบร้อย จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการส่งเสริมกิจการพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืนถาวรสืบต่อไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระสังฆาธิการเป็นสำคัญ เนื่องจากพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดประชาชน โดยเฉพาะพระสังฆาธิการทุกระดับเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของประชาชนและมีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้วยแล้ว จึงจะต้องปรับบทบาทในด้านต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้เป็นไปตามหลักธรรมอื่น ๆ หรือตามหลักสราณียธรรม ๖ คือ ๑. ด้านเมตตาทายกรรม คือ การสร้างความประทับใจทางกิริยาอาการ เช่น การปกครองคณะสงฆ์ต้องมีความยุติธรรมปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ กฎหมายและพระธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด ๒. ด้านเมตตาจาริกรรม คือ การสร้างความประทับใจทางวาจา เช่น การพูดจากับผู้อยู่ในความปกครองด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีเหตุผล แนะนำตักเตือนผู้อยู่ในความปกครองโดยไม่มีอคติ ๓. ด้านเมตตามโนกรรม คือ การสร้างความประทับใจด้วยไมตรีจิตมิตรภาพตั้งจิตปรารถนาดี เช่น การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขในด้านต่างๆ ของพระภิกษุ สามเณร ตลอดถึงสัตวิหริก ๔. ด้านสาธารณโภคี คือ การจัดและใช้สอยสาธารณูปโภคร่วมกันฉันพี่น้อง เช่น การมีสวัสดิการด้านต่างๆ แก่ผู้อยู่ในความปกครอง การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ๕. ด้านสัสถามัญญตา คือ ความประพฤติสุจริตตั้งงามถูกต้องตามระเบียบวินัย เช่น การเคารพสิทธิเสรีภาพของพระภิกษุ สามเณร การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

^{๑๐๖} ศุภพงศ์ ทองศรีนุ่น, “ศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสราณียธรรมของผู้ปกครองท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอยะใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช”, สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๑๐๗} อ่ำ ทองนอก, “ศึกษาการนำหลักสราณียธรรมไปใช้ในหมู่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านนอก ตำบลเกาะเกิด อำเภอยะใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช”, สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

ดี ไม่ใช่อำนาจข่มขู่ผู้อยู่ในความปกครอง ๖. ด้านทฤษฎีสัมมัญญา คือ ความสามัคคีป้องกันความเห็นชอบร่วมกัน เช่น ความเป็นเอกภาพในการลงมติความเห็นชอบร่วมกันในเรื่องต่างๆ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรหรือภายในวัด ซึ่งพระสังฆาธิการ ต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษ ด้วยการขวนขวายในหน้าที่ของตนและไม่ลืมที่จะพัฒนาคนอื่นหรือคนในชุมชนในสังคมนั้นด้วย ดังนั้นบทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหารวัดซึ่งอยู่ในเขตปกครองที่พระสังฆาธิการรับผิดชอบ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในทุกๆ ด้าน จึงจะบริหารจัดการวัดให้มีประสิทธิภาพในที่สุด