



รายงานการวิจัย

เรื่อง

การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา
Synthesis of Change Management Based on Buddhism

โดย

พระมหากฤษณ์นันต์ เสฏฐเมธี (เดชจักร์บดินทร์) ดร.

พระครูสังฆรักษ์สวงศ์ นาคสีโล (สุนทรชัย)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร

พ.ศ.๒๕๕๗

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610757060



รายงานการวิจัย

เรื่อง

การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา
Synthesis of Change Management Based on Buddhism

โดย

พระมหากฤษณ์ธนนิต์ เสฎฐเมธี (เดชจักร์บดินทร์) ดร.

พระครูสังฆรักษ์สรวงค์ นาคสีโล (สุนทรชัย)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร

พ.ศ.๒๕๕๗

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS MCU RS 610757060

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Research Report

Synthesis of Change Management Based on Buddhism

By

Dr. Phramaha Kritthanin Setthamethi (Detchakbodin)

Phrakrusangharak Sawong Nathasilo (Soonthornchai)

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Buddhasothorn Buddhist College

B.E. 2557

Research Project Funded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University

MCU RS MCU RS 610757060

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย: การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา
ผู้วิจัย: พระมหากฤษณ์ธนิษฐ์ เสฎฐเมธี(เดชจักร์บดินทร์) ดร. และคณะ
ส่วนงาน: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร
ปีงบประมาณ: ๒๕๕๗
ทุนอุดหนุนการวิจัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย ๑) เพื่อศึกษาการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไปทั้งในส่วนของตะวันออกและตะวันตก ๒) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง ๓) เพื่อศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหาร และ ๔) เพื่อสังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

ผลการวิจัยพบว่า

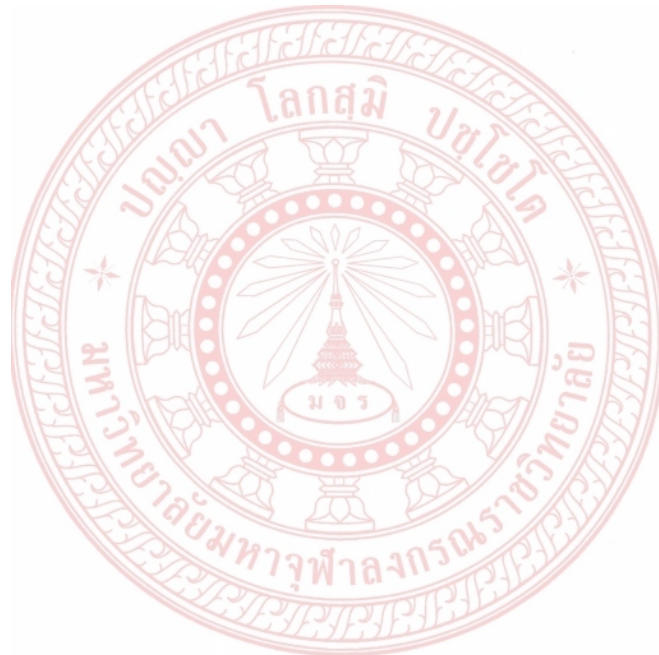
๑) การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของตะวันออกใช้หลักพุทธธรรมคืออปริหานิยธรรม และหลักภูมิปัญญาคือการไม่เห็นแก่เล็กแก่น้อย และการไม่เห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย รวมทั้งการรู้หน้าที่ การทำตามหน้าที่ การไม่ก้าวก่ายหน้าที่ ส่วนการการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของตะวันตกใช้หลักการบริหารจัดการที่ดีและหลักธรรมาภิบาล

๒) องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราพร้อมกับตัวชี้วัดประกอบด้วย ๑. ศาสนบุคคล และตัวชี้วัดคือจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น, จำนวนผู้สอบผ่านปริยัติธรรม และศาสนบุคคลมีความสามารถ ๒. กระบวนการ และ ตัวชี้วัด คือ จำนวนสมาชิกเครือข่าย และกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ๓. การกำกับดูแล และ ตัวชี้วัด คือ สารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน ๔. การวางแผน และ ตัวชี้วัด คือ แผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ๕. การเตรียมการ และ ตัวชี้วัด คือ ๑)การบริหารศาสนสมบัติ ๒)การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการ ๓) การพัฒนาวัดสู่ศูนย์กลางการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และ ๔)

การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนา ๖.วิสัยทัศน์และ ตัวชี้วัด คือ พุทธศาสน์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

๓) หลักของพระพุทธศาสนาในการบริหารคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ สังคหัตถุ ๔ สำหรับการบริหารตน, พรหมวิหาร ๔ สำหรับการบริหารคน และ อิทธิบาท ๔ สำหรับการ บริหารงาน

๔) ผลการวิเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักบริหาร พบว่า หลักธรรมอภิบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำไปสู่การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด ส่วนตามการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ตามหลักภavana ๔ พบว่า การใช้ปัญญาภavanaจะทำให้เกิดการพัฒนาศาสนบุคคล ส่วนประเด็นอื่นๆนั้นจะมุ่งเน้นไปที่ศีลภavanaเป็นสำคัญ



Research Title: Synthesis of Change Management Based on Buddhism

Researchers: Dr.Phramaha Kritthanin Setthamethi (Detchakbodin) and others

Department: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Buddhasothorn Buddhist College

Fiscal Year: 2557

Abstract

The objective of this research were 1) to study about change management based on Buddhism in aspect of Eastern and Western sphere 2) to analyze the element of change management 3) to study the principle of Buddhism for administration and 4) to synthesize the method of change management based on Buddhism.

Research findings were as follow;

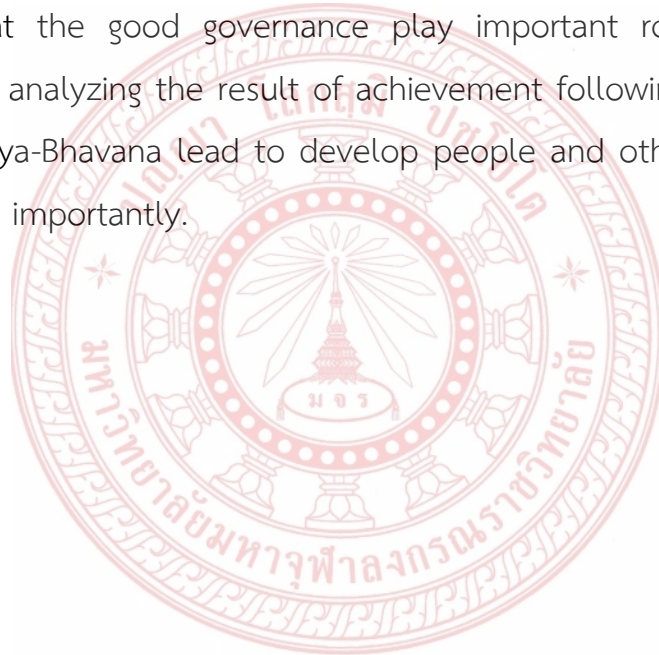
1) Change management following the concept of Eastern sphere were based on Aparihaniya Dhamma and local wisdom i.e. focusing on the details and following the duty and incidentally change management following the concept of Eastern sphere were based on good management and good governance.

2) The element of change management for Sangha affairs administration of Chachoengsao province with indicators that are comprising 1. people and indicator ; rising of members, number of graduates for Buddhist education and higher potential of personnel 2 . Process and indicator ; rising of participant member and transparency of process 3. Corporate governance and indicators; information and technology are ready to access 4. Planning and indicators ; strategy plan to reform Buddhist Affair 2017 – 2021 Of Sangha community in

Chachoengsao province 5. Preparation and indicator ; to administrate Buddhist property, raising the level of governance, developing temple to be the center of Buddhist propagation, building Buddhist security and 5. Vision and indicator; security of Buddhism, morality cultivation and leading society to sustainable peace.

3) Principle of Buddhism to govern Sangha community of Chachoengsao province were Sanghawattthu for self-governing, Brahma-viharas for people-governing and Iddhipada for work- managing.

4) The result of analyzing change management based on management was found that the good governance play important role to synthesize efficiently and analyzing the result of achievement following Bhavana 4 was found that Panya-Bhavana lead to develop people and others were focused on Sila-Bhavana importantly.



กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยเรื่อง “การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา” เป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนโดยสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากคณะกรรมการที่ให้คำปรึกษาและคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและผู้ให้การอุปถัมภ์ที่ได้เมตตาแนะนำแนวทางการทำวิจัยและให้ข้อมูลการทำวิจัยครั้งนี้ คือ พระราชปริยัติสุนทร ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร, พระครูปริยัติปัญญาธร, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร, ดร.สมศักดิ์ สายหยุด รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ, พระครูสุตธรรมมาภรณ์, ดร. รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร, เจ้าคณะอำเภอในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา, วัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา รวมทั้งนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนาในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา กราบขอบพระคุณพระสุธีรัตนบัณฑิต, รศ.ดร. , พระมหาชุตีภัก อภินนโท พระมหาเสรีชน นริสุโสโร คณะนักวิจัย พนักงานเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในทุกๆด้าน กราบขอบพระคุณและเจริญพรขอบคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทั้งในส่วนของวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดฉะเชิงเทราที่ให้โอกาสรวมถึงให้การสนับสนุนช่วยเหลือในหลายๆด้านแก่ผู้วิจัย สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณดีและประโยชน์อันใดที่เกิดจากรายงานวิจัยนี้ ถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา และสังฆบูชา และขอมอบเป็นกตเวทิตาคุณแด่บิดามารดาและผู้เกี่ยวข้องทุกรูป/ท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

พระมหากฤษณ์ธินันต์ เสฎฐเมธี,ดร. และคณะ

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(ข)
กิตติกรรมประกาศ.....	(ค)
สารบัญ.....	(จ)
สารบัญตาราง.....	(ฉ)
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	๕
๑.๓ ปัญหาการวิจัย.....	๖
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย.....	๖
๑.๕ นิยามศัพท์ในการวิจัย.....	๗
๑.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	๙
๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๙
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง.....	๑๐
๒.๒ องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง.....	๑๙
๒.๓ การพัฒนาองค์กร คือการบริหารความเปลี่ยนแปลง.....	๒๙
๒.๔ หลักการบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา.....	๓๘
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๕๐
บทที่ ๓ ระเบียบวิธีวิจัย	
๓.๑ รูปแบบการวิจัย.....	๕๖
๓.๒ พื้นที่การวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	๕๗
๓.๓ เครื่องมือวิจัย.....	๕๙

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	๖๑
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๖๔
๓.๖ สรุปกระบวนการวิจัย.....	๖๖

บทที่ ๔ ผลการศึกษาวิจัย

๔.๑ การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการ ทั้งในส่วนของตะวันตกและตะวันออก.....	๖๗
๔.๒ วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง.....	๖๘
๔.๓ ศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหาร.....	๗๖
๔.๔ สังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา.....	๘๗
๔.๕ องค์ความรู้จากการวิจัย.....	๑๐๕

บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย.....	๑๑๐
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย.....	๑๑๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ.....	๑๑๙

บรรณานุกรม.....๑๒๒

ภาคผนวก

ประวัติผู้วิจัย



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้านบริหารองค์การจากเดิมไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่ มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานระดับล่างจากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขันไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือจากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและจากการเน้นความเหมือนกันไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย^๑ สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้นักบริหารต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งนักบริหารจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยนักบริหารจะต้องมีการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้องค์การจำเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่นมีรูปแบบขององค์การที่ทันสมัย และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักบริหารอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก

^๑ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย

ในมิติทางพระพุทธศาสนา ความเปลี่ยนแปลงหมายถึง อนิจจัง (Anicca) หรืออนิจจตา ความไม่เที่ยง ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งจัดเป็นหนึ่งในหลักไตรลักษณ์ ไตรลักษณ์หรือลักษณะสามอย่างอันประกอบด้วย อนิจจัง ทุกข์ อนัตตา ในหลักของอนิจจังนั้น มีความหมายอีกประการหนึ่งคือ ความไม่แน่นอน (Impermanence) ความไม่แน่นอนกล่าวถึงการเกิดขึ้น การดับสูญ การเปลี่ยนแปลง การหายไปของสิ่งที่เคยเกิดขึ้นที่เคยมีอยู่ ตามหลักของอภิธรรม ความไม่แน่นอนคือกระบวนการที่เกิดขึ้นจากขณะหนึ่งสู่ขณะหนึ่ง สิ่งที่เกิดขึ้นนี้เนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า ชันธห้า โดยที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ว่า ไม่มีใครที่เป็นอมตะ ไม่มีความสุขที่เป็นนิรันดร์ในวัฏจักรของความเปลี่ยนแปลง เพราะทุกอย่างมีการทรุดโทรมไปโดยตลอด^๒ ในบริบทนี้ความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่เที่ยงนั้นส่งผลต่อทุกอย่างในโลกรวมทั้งองค์กรหรือหน่วยงานที่ประกอบด้วยกลุ่มคนหรือบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ย่อมได้รับผลกระทบไม่มากก็น้อยในปรากฏการณ์ของกระแสโลกาภิวัตน์หรือปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงนี้ การเปลี่ยนแปลงนี้หมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั่วโลกรวมทั้งองค์กรสงฆ์ (Sangha Organization) การเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นกฎของสรรพสิ่งในโลกตามที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้เมื่อ ๒,๖๐๐ กว่าปีมาแล้ว

เมื่อความเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรสงฆ์อย่างชัดเจน ศาสนาในรูปแบบอนุรักษนิยม โดยเฉพาะคณะสงฆ์ได้มีปฏิกริยาเป็น ๒ อย่างด้วยกันคือ การยอมรับ (Acceptance) และ การขัดขืน (Resistance)^๓ การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดปฏิกริยาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบแม้ในความจริงพระสงฆ์ในฐานะผู้แนะนำบุคคลอื่นหรือหน่วยงานให้เข้าใจในหลักของความเปลี่ยนแปลงแต่บางครั้งก็ทำให้เกิดความสงสัยว่าในเมื่อมีหลักการสอนเรื่องความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่เที่ยงปรากฏอยู่ในหลักของพระพุทธศาสนา บางครั้งก็ยังมีเหตุให้เกิดความเชื่อได้ว่าพระสงฆ์หรือองค์กรสงฆ์ไม่นำหลักของความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่เที่ยงแท้มาปรับใช้ในองค์กรเมื่อพิจารณาอย่างละเอียดนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ว่าทุกหน่วยงานไม่เว้นแม้แต่

^๒ Hodge David and Hodge, Hi-Jin. **Impermanence : Embracing Change**. England : Snow Lion Publications. ๒๐๑๖

^๓ Jeff Haynes. **Introduction to International Relations and Religion**. United States : Pearson, ๒๐๑๗

พระสงฆ์จำเป็นต้องยอมรับ ทำที่ในการขัดแย้งหรือต่อต้านย่อมจะเป็นเรื่องยากในการจัดการ กระแสไหลบ่าแห่งเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ในความจริงนั้น พระสงฆ์หลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธการ เสพเทคโนโลยีไม่ได้ แต่เมื่อต้องเป็นผู้เสพจะเสพอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะรู้เท่าทันและอยู่เหนือ เทคโนโลยีได้ สำระสำคัญจึงอยู่ที่การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้รู้เท่าทันเพื่อรักษาคำสอนของ พระพุทธศาสนาไว้และนำเสนอข้อเท็จจริงให้สังคมได้รับรู้คำสอนของพระพุทธศาสนาที่ใกล้เคียงกับ เรื่องของเทคโนโลยี^๕ ดังนั้นในโลกยุคปัจจุบันการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงกลายเป็นประเด็น สำคัญและเร่งด่วนต่อความอยู่รอดของคณะสงฆ์และดำรงอยู่ได้ในแง่ของการพัฒนา

การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ถือเป็นแนวคิดที่องค์กรสงฆ์จำเป็นต้องใส่ใจและหันกลับมามองในฐานะที่เป็นผู้นำหรือผู้ได้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็นสมาชิกของ องค์กรด้วยกัน การมองเห็นความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาแต่ไม่ใส่ใจหรือสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังถือเป็นความผิดพลาดขององค์กร อาจเป็นไปได้ว่าองค์กรเกิดความเข้าใจผิด หรือตีความในเรื่องความเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์โลกที่ไม่ถูกต้องนัก การตีความที่ไปเกี่ยวพันกับ หลักธรรมคำสอนของศาสนา ทำให้ทำที่ที่มีต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ผิดพลาด ความ ผิดพลาดที่เข้าใจกันนี้กล่าวคือ การถูกมองว่าเป็นองค์กรที่ล้าสมัยไม่ทันต่อสถานการณ์ การ ปรับเปลี่ยนองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำของ องค์กรสงฆ์จะดำเนินการอย่างไร

ตามที่ น.พ.สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์^๕ ได้ระบุไว้ว่า แนวทางการบริหารในโลกที่ไร้พรมแดน ที่ มีความเปลี่ยนแปลงและเข้าถึงอย่าง รวดเร็ว รวมทั้งการแข่งขันที่ดุเดือดรุนแรง ผู้นำในยุคใหม่ จำเป็น

๑) ต้องอาศัยการเรียนรู้ ตามให้ทัน และปรับตัว ให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในด้าน ต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้ ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ต้องเริ่มที่เปิดใจยอมรับความเปลี่ยนแปลงมองโลก ของการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและยอมรับว่าต้องเกิดไม่มีอะไรมาหยุดยั้งชาตินี้ได้ ต้องหาวิธี ปรับตัวอยู่กับความเปลี่ยนแปลงนี้ให้ได้อย่างไรลดการยึดติด ไม่หลงใหลกับความคิดเห็นตนเองแต่

^๕ Source from www.mbu.ac.th. Accessed ๒/๐๘/๒๐๑๖.

^๕ น.พ.สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์. การบริหารความเปลี่ยนแปลงจากยุคเก่า สู่อุคใหม่.

[Http://www.ksbrhospital.com/director*index.php](http://www.ksbrhospital.com/director*index.php) สืบค้นวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๗

ฝ่ายเดียว ไม่หลงปลื้มกับความ สำเร็จในอดีต จนมากเกินไป ขอให้เป็นแค่รางวัลที่ได้รับในช่วงเวลา ที่ผ่านมาส่วนอนาคตคงเป็นความหวังใหม่ที่ต้อง สร้างต่อไปเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงด้วยใจที่เป็น ธรรม เปิดกว้าง รับฟัง เป็นกลาง ไม่จับผิดโดย เอาความคิดเห็นตนเป็นที่ตั้ง ติดตามข่าวสารอยู่ เสมอ รู้จักเลือกสิ่งที่ดีมีประโยชน์เหมาะสม มาใช้ สิ่งที่ไม่ดี ไม่เหมาะเก็บเอาไว้เป็นความรู้ ชาวหรือบทความทางสื่อที่มีมากมายทุกวันนี้เป็นแหล่งเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นเป็นอย่างดี สามารถนำมาวิเคราะห์ เทียบเคียงกับเราได้มองข่าวทุกชิ้น หรือบทความของทุกคนด้วยใจเป็นกลาง ไม่เอาบรรทัดฐานตนไปจับผิด ว่าดีหรือเลว ไม่ว่าทั้งดี หรือเลวล้วนเป็นแหล่งความรู้ให้เราเลือก รับมาปฏิบัติทั้งนั้น

๒) เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นช่องติดต่อสื่อสารกับโลกภายนอกผู้นำยุคใหม่ต้องมี ความรู้เรื่องการใช้ประโยชน์คอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะโปรแกรมทำงานของ Office เป็นอย่างน้อย เพราะงานบางอย่างผู้นำไม่สามารถใช้ผู้อื่นทำแทนได้โดยเฉพาะในการประมวลข้อมูล ที่สำคัญและไม่สามารถเปิดเผยได้ทั่วไปผู้นำต้องเรียนรู้เรื่องราวทั่วโลกผ่านอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาคู่แข่ง เปรียบเทียบ หาตลาดคู่ค้า ขยายสินค้ารวมถึงการซื้อวัตถุดิบก็ตาม จึงจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ Internet เป็นช่องทางติดต่อกับโลกภายนอก

๓) มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาสากล นอกจากภาษาไทยแล้ว การเรียนรู้ภาษาของ โลก คือภาษาอังกฤษ เป็นสิ่งจำเป็น ในการบริหารยุคใหม่ เพราะเป็นภาษา สากลที่ใช้สื่อสารทั่ว โลก อีกทั้งเป็นภาษาที่ใช้ใน อินเทอร์เน็ตเป็นหลัก ส่วนภาษาจีน ญี่ปุ่น ก็ถือว่ามีความสำคัญ เช่นกันความสามารถในการสื่อสารนับเป็นเครื่องมือติดต่อกับโลก และถือเป็นความได้เปรียบในการ แข่งขัน

๔) ศึกษากฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่สังคมกำหนด กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและสิทธิ ของผู้บริโภค รวมไปถึง มูลนิธิ องค์กร NGO ซึ่งนับ วันจะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลกระทบทั้ง ทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กรในสังคมยุคนี้ และภายหน้า การกำหนดวิถีของ องค์กรจำเป็นที่ผู้นำ ต้องติดตามความเป็นไป ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบเหล่านี้ให้เข้าใจโดยไม่ไปกำหนดนโยบายปฏิบัติที่ ขัดแย้ง หรือไม่เป็นธรรม หรือเป็นการละเมิดผู้อื่น กฎหมายแรงงานก็มีส่วนสำคัญที่ผู้นำ ต้องเข้าใจ สร้างกลไกบริหารให้สอดคล้องหรือดีกว่า ไม่ฝ่าฝืนและเอาเปรียบแรงงาน

๕) ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ผ่านกระบวนการสั่งการที่รวดเร็ว ต้องยอมรับว่าในสังคมยุคใหม่ ความสามารถในการบริหารต้องเพิ่ม มิติของเวลา (Speed) เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ชัยชนะนอกจากความสามารถแล้วยังถูกพิสูจน์ด้วย เรื่องของเวลา คือ “ความรวดเร็ว” อีกด้วยผู้นำต้องกล้าตัดสินใจปรับรูปแบบให้ทันต่อสถานการณ์ บนพื้นฐานความรอบรู้ และ รอบคอบสิ่งที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจ รวมถึงทุกคนในองค์กร มิฉะนั้น จะกลายเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงติดตามวัดผลความเปลี่ยนแปลง โดยมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปแบบ

๖) สร้างความมีส่วนร่วมและมุมมองใหม่ให้กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาระดมความคิดสร้างเป้าหมายร่วม (Common goal) จัดอบรม นิเทศงาน เพื่อให้ทีมเข้าใจความสำคัญที่ต้องการบรรลุเป้าหมายคืออะไรสร้างทีมและ Commitment ร่วมกัน

๗) ให้ความสำคัญกับระบบธรรมาภิบาลการจัดซื้อ จัดจ้างที่โปร่งใส มีกรรมกรร่วมรับผิดชอบจัดระบบตรวจสอบภายในให้เข้มแข็ง สม่่าเสมอ เพราะ “คน เป็นสัตว์ประเสริฐที่ไวใจไม่ค่อยได้” มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า สร้างช่องทางรับคำร้องเรียนและวัดความพึงพอใจของลูกค้ามีระบบคุณภาพรองรับและสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเป็นรูปธรรมที่วัดได้ และมีกระบวนการติดตามปัญหาต่างๆ เชิงรุก รวมถึงปัญหาบริการมีความยุติธรรม และความชอบธรรมในการประกอบธุรกิจมีการบริหารบุคลากรที่เป็นธรรมและไม่ฝ่าฝืนกฎหมายแรงงานให้ความสำคัญกับปัญหาแรงงานมีการเพิ่มศักยภาพแรงงานด้วยการจัดงบการอบรมเพิ่มพูนความสามารถของแรงงานการยุคใหม่ได้ นำการบริหาร HR มาร่วมเป็นส่วนสำคัญหลักในการกำหนดทิศทางธุรกิจที่สอดคล้องกับความสามารถ (Competency) ของคนมีระบบตรวจสอบจริยธรรมองค์กรโดยเปิดให้มีผู้รับผิดชอบต่อคำร้องเรียนในเรื่องต่างๆ

๘) ตอบแทนสังคมในรูปแบบต่างๆ ธุรกิจและสังคมไม่สามารถแยกจากกันได้อีกต่อไป การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมด้วยการสร้างช่องทาง สื่อสารกับสังคมลูกค้าเป็นเรื่องจำเป็นในการบริหารยุคใหม่การกำหนดเป็นนโยบายที่จะตอบแทนสังคมถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรแบบใหม่มี

การจัดระบบตอบแทนสังคม (CSR – Corporate Social Responsibility) ผ่านกิจกรรมต่างๆ หลายรูปแบบตามความเหมาะสมโดยเต็มใจจากคนทุกระดับในองค์กร^๖

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้มีการตั้งคำถามว่าการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนามีลักษณะอย่างไรลักษณะอย่างไรลักษณะที่สำคัญของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลง คณะสงฆ์ในฐานะที่เป็นองค์กรได้บริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างไร นักวิชาการทางพระพุทธศาสนามีข้อคิดเห็นต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์อย่างไร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรสงฆ์และมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรดังนั้นเพื่อจะได้ข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์ คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวคิดว่าการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไปทางฝ่ายตะวันตกและตะวันออก เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงต่ออยู่การศึกษาหลักทางพระพุทธศาสนาในการบริหารและสังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนาโดยศึกษาจากคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาและเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องว่ามีหลักคำสอนและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดแนวคิดต่อสถานการณ์ปัจจุบันในการทำให้องค์กรอยู่รอดและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ทันสมัย และมีความเจริญอย่างยั่งยืน

๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

- ๑) เพื่อศึกษาการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไปทั้งในส่วนของ ตะวันออกและตะวันตก
- ๒) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- ๓) เพื่อศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหาร
- ๔) เพื่อสังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

^๖ บุชกร วัชรศรีโรจน์. Change Management การบริหารความเปลี่ยนแปลง. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กรุงเทพฯ : ก พลพิมพ์ (๑๙๙๖) จำกัด. ๒๕๕๘

๑.๓ ปัญหาการวิจัย

- ๑) การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในส่วนองตะวันตและตะวันอกเป็นอย่างไร
- ๒) องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไรบ้าง
- ๓) หลักของพระพุทธศาสนาในการบริหารคืออะไร
- ๔) วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงควรสังเคราะห์ให้เป็นไปตามหลักพระพุทธศาสนาอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

- **ขอบเขตเนื้อหา** มุ่งเน้นศึกษาการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไปทั้งในส่วนองตะวันตและตะวันอกวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหารและสังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

- **ขอบเขตพื้นที่** ในการศึกษาเรื่องการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา มีขอบเขตทางด้านพื้นที่ คือ จังหวัดฉะเชิงเทรา

- **ขอบเขตประชากร** ประชากรในการศึกษาได้แก่ พระสังฆาธิการตั้งแต่ระดับเจ้าคณะตำบลในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา เจ้าหน้าที่วัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา และนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนาในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน ๔๐ รูป/คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคัดเลือกจากบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องในองค์กรสงฆ์ทั้งที่เป็นเจ้าคณะพระสังฆาธิการ หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ดูแลประสานงานเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา คือ สำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัด นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพระพุทธศาสนาจำนวน ๒๕ รูป/คน

-ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย

๑. เจ้าคณะตำบลและเจ้าคณะอำเภอในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา
๒. ผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา
๓. เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา
๔. เจ้าหน้าที่วัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา
๕. นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนาในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา

โดยกำหนดตัวแทน จากคณะสงฆ์ ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัด นักวิชาการศาสนา และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ตามความสำคัญของการศึกษาวิจัย

๑.๕ นิยามศัพท์ในการวิจัย

การบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ไทยตามหลักของพระพุทธศาสนาถือเป็นหลักสากลที่ต้องตระหนักโดยในการศึกษาครั้งนี้ มีการนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

การบริหารความเปลี่ยนแปลง(Change Management) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น ๓ ระยะ ได้แก่

๑) ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้างการจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพหรือการที่พนักงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

๒) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ และ

๓) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้นาน (Refreezing) ขั้นตอนนี้คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ ๔ ประการ คือ ๑) การบริหารทิศทาง การเปลี่ยนแปลง ๒) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร ๓) การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร และ ๔) การพัฒนาความพร้อมขององค์กร ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองและองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที้องค์กรจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คือ องค์ประกอบที่สำคัญ ๖ ด้านต่อไปนี้

๑. เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น

๒. เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้า สามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริการได้สะดวก ถือเป็น การเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัย ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

๓. การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) องค์กรจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

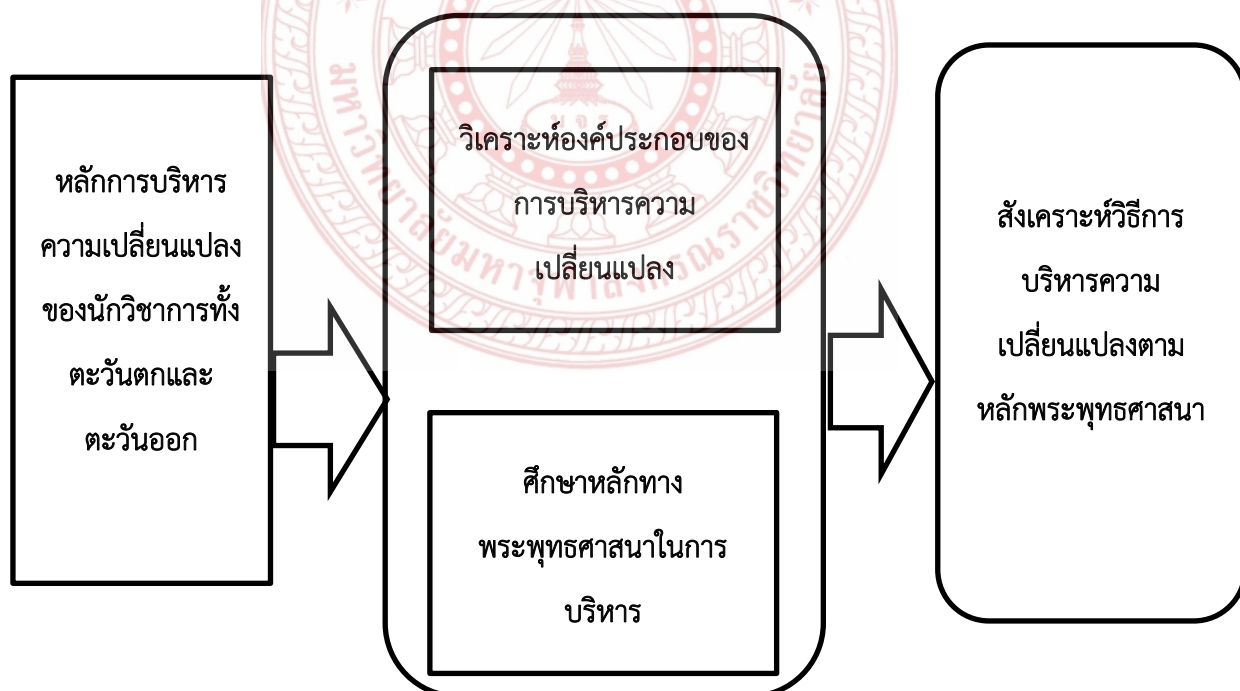
๔. โครงสร้าง (Structure) เช่น จัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น

๕. กระบวนการ (Process) เป็นขั้นตอนการทำงานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

๖. คน (People) คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่า ถ่ายเลือดใหม่ (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่^๗

๑.๖ กรอบแนวความคิดการวิจัย

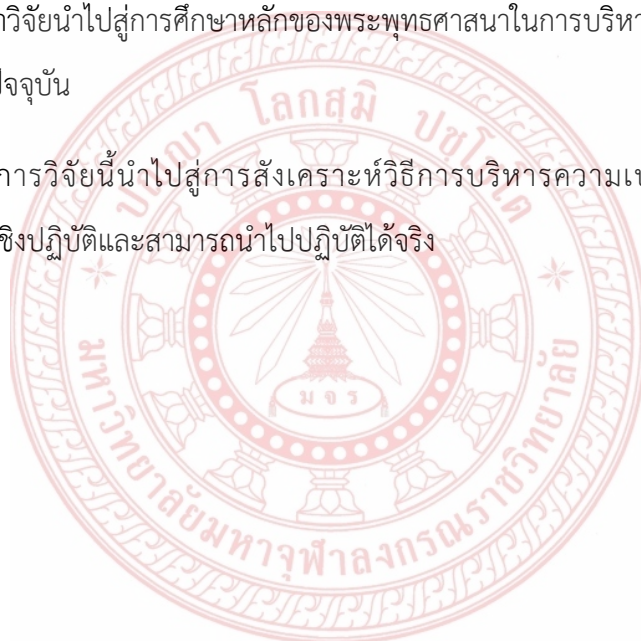
กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องนี้ มีกรอบแนวคิดที่สำคัญในลักษณะของกระบวนการและวิธีการศึกษาวิจัย รวมทั้งผลลัพธ์จากการศึกษา ดังนี้



^๗ กิตติยา คัมภีร์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management). สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน. กรุงเทพมหานคร. ๒๕๕๙.

๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไปทั้งในส่วนของตะวันตกและตะวันออก
- ก่อให้เกิดการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและสามารถนำไปใช้ได้
- การศึกษาวิจัยนำไปสู่การศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหารที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน
- ผลการวิจัยนี้นำไปสู่การสังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนาในเชิงปฏิบัติและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง



บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่องการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนานี้ มีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- ๒.๒ องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- ๒.๓ การพัฒนาองค์กรคือการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- ๒.๔ หลักการบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักบริหารอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจความสามารถของนักบริหารรวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์กรด้วย จึงจะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ (Management of Change)^๑

ทั้งนี้หากไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง การจัดการก็อาจจะทำได้ยากขึ้น เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงใดๆ มักจะก่อให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารในฐานะที่เป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ย่อมต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลงและวางบทบาทของตัวเองในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สุดท้ายคือผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร และเลือกวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร^๒

^๑ John Hayes. *The Theory and Practice of Change Management: Third Edition*, New York. PALGRAVE MACMILLAN. 2018

^๒ ภัคดี เมฆจำเจริญ. *การบริหารการเปลี่ยนแปลง : Managing Change and Transition*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, บจก. ๒๕๖๐

การเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม นั้นปัญหาสำคัญที่องค์กรมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์กร เนื่องจากคนส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและกลัวว่าความเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความยุ่งยาก ตามมาได้ดังนั้นในการจัดการความเปลี่ยนแปลง องค์กรควรพิจารณาถึงความร่วมมือ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และควรเริ่มจากสิ่งที่ย่างแล้วพัฒนาไปสู่ที่ยาก จึงจะทำให้สามารถบริหาร ความเปลี่ยนแปลงได้ (Management of change) ทั้งนี้หากผู้บริหารไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงจะ ทำให้การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงทำได้ยาก^๓

แบล็คและพอร์เตอร์ (Black and Porter, 2015) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้ความสำคัญปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโดยมีการแบ่งเป็น ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่

๑. สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือ ถ้าเศรษฐกิจ ไม่ดีทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์กรเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้มีการจ้างเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร
๒. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด ในการหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด และอาจทำให้เกิดการควมรวมกิจการ
๓. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักขององค์กร ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๔. การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย มีผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด
๕. สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่างๆ ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ลักษณะของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

^๓ เนตรพัฒนา ยาวีราช. การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (MANAGING CHANGE AND ORGANIZATION DEVELOPMENT). กรุงเทพฯ. ทริฟเบิ้ล เอ็ดดูเคชั่น. ๒๕๖๐

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขายและการตลาด^๔

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

๑. โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึงการกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับมหภาค คือ การรวมแผนกต่างๆ ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับจุลภาค คือ การรวมหรือแยกแผนกต่างๆ เปลี่ยนแปลงที่ตั้งความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่างๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานลดความล่าช้า โดยรวมแผนกต่างๆ ในองค์กรเป็นแผนกเดียว การรวมอำนาจด้านสารสนเทศ รวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบนราบ และสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความหลากหลายลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กรและสร้างสำนักงานในภูมิภาคต่างๆ เป็นต้น^๕

๒. กลยุทธ์ นอกจากนี้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในยังประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เช่น การผลิต ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า ราคา ผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกและมีคุณภาพสูง

^๔ Black, S. and Porter, L. **Management: Meeting New Challenges**. New York. Prentice-Hall Publishers. 2015

^๕ W.Chan Kim ,John P.Kotter แปลโดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. **กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง : HBR's 10 Must Reads: Change**. กรุงเทพฯ. เอ็กสเปอร์เน็ท, บจก. ๒๕๕๙

แซนเดเลอร์ (Chandler, 2016) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้าง และสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร^๖

๑. กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในองค์กร ส่วนการตัดสินใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ทำให้เกิดวิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต

๒. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

๓. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรได้

๔. วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ได้แก่ การร่วมมือและการให้อำนาจ ผู้ตัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่างๆ เช่นเดียวกับพนักงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย มิตรภาพและการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสมาคมต่างๆ การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กร สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมและระบบการผลิตความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่างๆ โดยมีการฝึกอบรมความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกๆ ระดับขององค์กรความรู้สึกเป็นครอบครัวเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

^๖ Alfred D. Chandler. *Corporate Strategy, Structure and Control Methods in the United States During 20th Century*. USA. Harvard University. 2016

๕. บุคลากร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรในประเด็นต่อไปนี้เป็น คือ บุคคลผู้นั้นทำหน้าที่อะไร บุคคลผู้นั้นมีทัศนคติและความคาดหวังอย่างไร บุคคลนั้นทำการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไร^๗

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

แนวคิดสำคัญของการจัดการเปลี่ยนแปลง คือ นักบริหารต้องตัดสินใจระหว่างการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

- การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเป็นเพียงการปรับเปลี่ยนบางส่วนขององค์การ เพื่อให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งแบ่งเป็น

แบบปฏิกิริยาโต้ตอบ (Reactive Change) เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และองค์การจึงมีปฏิกิริยาโต้ตอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีแนวทางเดียวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การเลือกใช้รูปแบบตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนี้เหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างคงที่ไม่รุนแรง

แบบเตรียมพร้อม (Proactive Change) องค์การจะมีการเตรียมตัวล่วงหน้า และมีการคาดคะเนถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แล้วปรับเปลี่ยนตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การเลือกใช้รูปแบบเตรียมความพร้อมนี้เหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การปรับตัวหลังจากความเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นชัดเจนแล้ว หรือการปรับตัวล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์จะทำให้้องค์การเสียโอกาสในการแข่งขันได้

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้มีความสอดคล้องและดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน และเหมาะสม เพราะถ้าหากพฤติกรรมของคนในองค์กรไม่สอดคล้องกัน และขัดแย้งกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบริหารงานขององค์กรได้^๘

หลักการสำคัญของการบริหารความเปลี่ยนแปลง^๙

- การวางแผนและเตรียมการ

^๗ ชาญชัย อาจินสมาจาร. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร. เพจพับลิชซิง. ๒๕๕๙

^๘ รศ.พ.อ. อิทธิเดช จันโททัย ผศ.ปภาวดี ประจักษ์ศุภานิติและคณะ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๖๐

^๙ Jeff Hiatt และ Tim Creasey. Change Management The People Side of Management. USA. Ingram Publishing. ๒๕๕๙

การกำหนดระยะเวลา ระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็น เพราะว่าการเริ่มต้นทำงานเร็วเกินไปนั้น ทำให้ขาดการวางแผนและขาดการสนับสนุนที่เพียงพอ ในทางกลับกันการเริ่มต้นทำงานช้าเกินไป อาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์บางอย่างได้

การสร้างการสนับสนุน ซึ่งต้องพิจารณาว่าใครเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและบุคคลผู้นั้นจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่าในสถานการณ์ใดที่มีแนวโน้มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

การสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้พนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า โดยแจ้งให้ทราบถึง เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่สำคัญในการสื่อสารคือ ให้ความสนใจกับบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงาน

การมีส่วนร่วม ความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถ อีกทั้งสร้างการสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และทำให้แผนงานได้รับการยอมรับมากขึ้นสามารถสร้างความไว้วางใจจากพนักงานได้ เพราะว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

การจูงใจ เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง การสื่อให้ทราบถึงผลกระทบในทางบวกที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างการสนับสนุนได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะสามารถลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การนำนโยบายไปปฏิบัติ ทางเลือกในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยทางเลือคนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัญหาในการประเมินการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องการทางเลือกหลายทางในเวลาเดียวกัน เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์การจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เป็นต้น

- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเสียดทานและภัยคุกคามต่อผู้ที่รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพราะสมาชิกในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยชิน ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจจึงเกิดการต่อต้านขึ้น โดยการต่อต้านจะมีหลายสาเหตุ ได้แก่

สาเหตุส่วนบุคคล เนื่องมาจากความกังวลว่าการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อตนเองเมื่อเกิดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นมาได้ โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

เกิดจากการขาดความเข้าใจและความมั่นใจ เมื่อเกิดความไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง หรือไม่แน่ใจในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้

ความไม่แน่นอน เมื่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน จะส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอน เนื่องจากจะทำให้เกิดความกลัวในสิ่งที่จะเกิดขึ้น หรือวิตกกังวลต่อรูปแบบใหม่ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้

มองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความใกล้ชิดกับงานจะทำให้ทราบถึงข้อจำกัดของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ว่า มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานแบบเดิมหรือไม่ซึ่งหากนักบริหารยอมรับและเข้าใจ จะเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อจัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การรับรู้ การรับรู้ของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน เมื่อได้รับผลกระทบจะทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น ซึ่งก็จะมี ความรุนแรงและความแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงต้องมีการจัดเตรียมขั้นตอนต่างๆ ให้กับสมาชิกในองค์กร

ความเฉื่อยชาพนักงานในองค์กรจะรู้สึกสบายเมื่อทำงานในวิธีการเดิมที่ทำอยู่มากกว่าเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานใหม่เพราะว่าไม่มีความเสี่ยงเกิดขึ้น

ความไม่ไว้วางใจ ถ้าการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดผลในเชิงบวกในอนาคต พนักงานจะเกิดความสงสัยว่าเขาจะเป็นอย่างไรในอนาคต

การขาดแคลนข้อมูล เกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านผลที่เกิดขึ้น การประเมินถึงผลกระทบในทางบวกและทางลบที่จะเกิดขึ้น พนักงานจะพยายามป้องผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้พนักงานสูญเสียผลประโยชน์

องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง^{๑๐}

องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้

๑. กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ๑) การละลาย (Unfreezing) คือการเปลี่ยนแปลงที่พยายามเอาชนะแรงต้านจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (Resistance) การ

^{๑๐} ชาตชาย คงเพชรดิษฐ์ , ธีระวัฒน์ จันทิก .การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร Change Management: Role of Leadership and Organizational Communication. Bangkok. Silpakorn University Journal ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ เดือนมกราคม – เมษายน ๒๕๕๙

พยายามลดความรุนแรงของแรงต่อต้านนั้น นักบริหารจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบเพราะการต่อต้านมักจะปรากฏให้เห็นเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

๒) การเคลื่อนย้าย (Moving) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องเพื่อที่จะผลักดันให้ระบบที่ถูกทำให้ละลายแล้วเข้ามาแทนที่ระบบเดิม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากที่จะทำให้องค์การตื่นตัวที่จะรับความเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความสามารถในการแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะปัญหาที่ไม่ได้คิดหมายไว้ล่วงหน้า

๓) การทำให้คงตัว (Refreezing) เป็นการพยายามรักษาความสมดุลของแรงสองแรงระหว่างแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ กับแรงต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง

๒. กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลง

การปรับรื้อระบบ ทำโดยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน คือ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้าง สิ่งจูงใจ และค่านิยม ปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จในการปรับรื้อระบบ คือ การยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จคือ การวางแผน ความร่วมมือ

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสร้างทักษะและความรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ๑) พัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การ ๒) วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ๓) ความสามารถขององค์การในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการตั้งสมมติฐาน แก้ปัญหาและตัดสินใจ ๔) การทดลองเพื่อพัฒนาความรู้ มีการทำการทดลองเพื่อหาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา เพิ่มพูนความรู้เพื่อหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้พนักงานมีความเคยชินกับการเปลี่ยนแปลงและลดการต่อต้าน ๕) เรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีตเพื่อหาโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ๖) เรียนรู้จากการปฏิบัติ และความคิดของผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น คู่แข่ง ลูกค้า เพื่อหาข้อมูลและความรู้ใหม่ โดยการตั้งมาตรฐาน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของคู่แข่งและเปรียบเทียบกันขององค์การ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะอภิปรายเกี่ยวกับผลดีและผลเสียของสินค้าและบริการ ๗) การแบ่งปันความรู้ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้กับหน่วยต่างๆ ในองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมี

วิธีการถ่ายทอดข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาโครงการ การรายงาน การฝึกอบรม และการเปลี่ยนงาน^{๑๑}

๒.๒ องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของการจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้

๑. กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง^{๑๒} ประกอบด้วย

การละลาย (Unfreezing) คือการเปลี่ยนแปลงที่พยายามเอาชนะแรงต้านจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (Resistance) การพยายามลดความรุนแรงของแรงต่อต้านนั้น นักบริหารจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบเพราะการต่อต้านมักจะปรากฏให้เห็นเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

การเคลื่อนย้าย (Movement) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องเพื่อที่จะผลักดันให้ระบบที่ถูกทำให้ละลายแล้วเข้ามาแทนที่ระบบเดิม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากที่จะทำให้องค์การตื่นตัวที่จะรับความเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความสามารถในการแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะปัญหาที่ไม่ได้คาดหมายไว้ล่วงหน้า

การทำให้คงตัว (Refreezing) เป็นการพยายามรักษาความสมดุลของแรงสองแรงระหว่างแรงผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ กับแรงต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง

๒. กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลง^{๑๓}

การปรับรื้อระบบ ทำโดยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน คือ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้าง สิ่งจูงใจ และค่านิยม ปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จในการปรับรื้อระบบ คือ การยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จคือ การวางแผน ความร่วมมือ

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสร้างทักษะและความรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงาน

^{๑๑} Laurentia – Mariel BARCAN. *The Change Management in the National Security Institutions*. University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration. 2012

^{๑๒} Campbell RJ. *Change management in health care*. Health Care Management (Frederick). 2008 Jan-Mar;27(1):23-39.

^{๑๓} สนั่น เกษชาวี. กลยุทธ์การบริหารงานโดยเน้นเป้าหมายและกระบวนการทำงานขององค์กรเป็นหลัก. *Industrial Technology Review*. ๒๕๕๕

อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

- การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการตั้งสมมติฐานแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- การทดลองเพื่อพัฒนาความรู้ มีการทำการทดลองเพื่อหาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา เพิ่มพูนความรู้เพื่อหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้พนักงานมีความเคยชินกับการเปลี่ยนแปลงและลดการต่อต้าน

- เรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีตเพื่อหาโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

- เรียนรู้จากปฏิบัติและความคิดของผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น คู่แข่ง ลูกค้า เพื่อหาข้อมูลและความรู้ใหม่ โดยการตั้งมาตรฐาน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของคู่แข่ง และเปรียบเทียบกันขององค์กร และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะอภิปรายเกี่ยวกับผลดีและผลเสียของสินค้าและบริการ

- การแบ่งปันความรู้ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้กับหน่วยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการถ่ายทอดข้อมูลที่มีประสิทธิผล เช่น การพัฒนาโครงการ การรายงาน การฝึกอบรม และการเปลี่ยนงานโดยทั่วไปผู้บริหารสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร^{๑๔} ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น

๑. กลยุทธ์แบบเผด็จการ เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้อำนาจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กร หากเกิดการต่อต้านจะใช้การลงโทษ เพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง การใช้กลยุทธ์การบังคับอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการยอมรับได้ระยะยาว

๒. กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับคน การนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้จะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เสริมประสิทธิภาพการทำงานโดยเพิ่มความเข้าใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และปรับปรุงระบบการสื่อสารให้ดีขึ้น การใช้กลยุทธ์แบบนี้จะทำให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นวิธีที่ทำให้เกิด

^{๑๔} Barney, J. B., and Griffin, R. W. *The Management of Organization Strategy Structure Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company. 2015

การต่อต้านน้อย เนื่องจากสมาชิกมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิด แต่การใช้วิธีนี้จะต้องใช้เวลานานและใช้งบประมาณสูง

๓. กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารจะใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชา ในการเปลี่ยนแปลงการใช้อำนาจจะแตกต่างจากกลยุทธ์แบบเผด็จการ เนื่องจากมุ่งเน้นการจูงใจมากกว่าโดยอาศัยความสามารถของผู้นำ และการยอมรับนับถือในตัวผู้นำ โดยผู้นำต้องมีคุณสมบัติในการยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลให้ผู้อื่นเชื่อและปฏิบัติตาม ไม่เช่นนั้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรได้ หากผู้นำไม่สามารถมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีการเปลี่ยนตัวผู้นำ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความคิดในการวางแผนควบคุมไปกับการนำไปปฏิบัติโดยต้องมีการนำบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมและขอรับคำปรึกษาจากคนที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ การบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่มีการหารือมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นตามมา เพราะการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงและเป็นรูปธรรมมีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล^{๑๕}

ก่อนที่จะเริ่มการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเราควรถามตัวเราก่อนว่า เราต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายอะไรจากการเปลี่ยนแปลง ทำไม่ถึงต้องเปลี่ยน แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราทำสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ และใครคือผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงและเขาจะตอบสนองอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เราสามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เท่าไร และเราต้องการความช่วยเหลือในส่วนไหนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมดนี้มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและของบุคคลเป็นอย่างมาก

การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีการเข้าใจและบริหารในทางที่ผู้คนสามารถยอมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริงโดยที่มีการสื่อสารแบบเข้าถึงตัวบุคคลเพื่อที่จะได้คุยกันในเรื่องที่ละเอียดอ่อนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเราก็ต้องตรวจดูว่าผู้คนเข้าใจหรือได้รับผลกระทบจากข้อตกลงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและควรจะนำเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวางแผนการเปลี่ยนแปลง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อน เราก็ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของการบริหารตัวโครงการและยืนยันให้มีการปรึกษาหารือให้ได้ข้อตกลงและได้รับการสนับสนุนสำหรับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การมีส่วนร่วมและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสามารถทำให้เกิดโอกาสในการที่ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและใช้การเปลี่ยนแปลง

^{๑๕} Burnes, B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*.

ซึ่งจะส่งผลให้ลดกำแพงที่กั้นระหว่างความคิดและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและก่อให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างคนในองค์กรเดียวกัน

ผู้นำที่ขาดการปรึกษาฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำเข้ามามีส่วนร่วมมักจะโดนมองเป็นผู้ที่อ่อนแอและไร้ซึ่งคุณธรรม เราต้องกระทำกับผู้อื่นอย่างมีมนุษยธรรมและความเคารพในแต่ละบุคคล คนที่เป็นผู้บริหารอาวุโสมักจะไม่ว่างการเปลี่ยนแปลงของการบริหารขององค์กรแต่จะต้องการการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดขึ้น พนักงานและคนอื่นจะกลัวความไม่แน่นอนในฐานะการงานและความมั่นคงขององค์กร ดังนั้นเขาจึงกลัวการเปลี่ยนแปลง
ความรับผิดชอบสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง^{๑๖}

พนักงานไม่ได้มีหน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีหน้าที่แค่พยายามทำให้ดีที่สุดซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละบุคคล เช่น สุขภาพ ความมั่นคง ประสบการณ์ แรงดลใจ หรือ ลักษณะนิสัย หน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับฝ่ายผู้บริหารขององค์กรซึ่งต้องบริหารไปในทิศทางที่พนักงานสามารถรับสภาพของการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการเอื้ออำนวยและทำให้สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยที่จะต้องเข้าใจจุดประสงค์ของสถานการณ์และผู้บริหารก็ต้องมีจุดยืนเป็นของตัวเอง หลังจากนั้นผู้บริหารก็จะมีหน้าที่ในการช่วยสร้างความเข้าใจของเหตุผล จุดประสงค์และกระบวนการทำงานที่ต้องปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีตามสถานการณ์และความสามารถของพนักงานแต่ละคน บทบาทที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารคือจะต้องสื่อสารไม่ใช่สั่งการและบังคับใช้

ขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ^{๑๗}

๑. การมีส่วนร่วมและยอมรับจากผู้คนในกรอบของ สภาพแวดล้อม ขั้นตอนวัฒนธรรม ความสัมพันธ์และลักษณะ

๒. เข้าใจและรู้ว่าองค์กรยืนอยู่ที่จุดไหน

๓. รู้เป้าหมายที่ต้องการจะไปถึง และอะไรที่จะใช้วัดผลให้เรารู้ว่าเราได้เดินมาถึงจุดมุ่งหมายของเราแล้ว

๔. การวางแผนเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมาย

๕. การเปิดโอกาสให้ผู้คนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น
แปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง John P Kotter^{๑๘}

^{๑๖} Holbeche, L. **Understanding Change: Theory, Implementation and Success.** Burlington, M.A.: Butterworth-Heinemann. 2016

^{๑๗} Daly, F., Teague, P. and Kitchen, P. **Exploring the Role of Internal Communication During Organizational Change.** Corporate Communications: An International Journal 8, (3) .2017

๑. การกระตุ้นให้ผู้คนเคลื่อนไหวสร้างเป้าหมายจุดประสงค์ที่เป็นจริง (Establishing a greater sense of urgency)

๒. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) โดยการนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถฝีมือที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย

๓. มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) นำพาทีมงานมาร่วมกำหนด วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความรู้สึกละและสิ่งสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล

๔. การสื่อสารต้องมีการให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) สื่อสารในสิ่งที่เป็นประโยชน์ได้ใจความเข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการของผู้คน

๕. ให้อำนาจในการตัดสินใจการกระทำ (Empowering others to act) โดยการกำจัด อุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ต้องมีผลตอบแทนเมื่อ สำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสพผลสำเร็จ

๖. ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถ บรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆและต้องประสพผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำ สิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป

๗. ต้องสร้างแรงบันดาลใจและความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า

๘. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture) ต้องมีการต่อยุ้าค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการต่อยุ้าการ เปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้นำ จะต้องพยายามที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นคำนึงถึงคุณธรรมของการอยู่ร่วมกันในองค์กร ความรับผิดชอบ ต่อองค์กร รับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกันสร้างองค์กรที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและอนาคตของพนักงาน^{๑๔}

^{๑๔} John P Kotter . **Leading Change**. USA. Harvard Business Review Press. 2015

^{๑๕} Cornelissen, J. **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice**. California: Sage. 2017

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผลกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

– ปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและความเข้าใจเดียวกัน เช่น กำหนดให้พนักงานมีความใฝ่รู้ ช่วยกันสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

– ผู้บริหารทำตัวเป็นกันเอง และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน

– สร้างบรรยากาศในการทำงาน

– ส่งเสริมกิจกรรมให้กับพนักงาน รวมถึงให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ทั้งประสบการณ์เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

๒. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร โดยจะสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงประโยชน์และวิธีการดำเนินกิจกรรม KM ผ่านสื่อต่างๆ เช่น E-mail/Web Site, โปสเตอร์ บอร์ดประกาศ

๓. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร โดยวางขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมและสร้างเครื่องมือเพื่อเอื้ออำนวยต่อกิจกรรมต่างๆ

๔. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ ประเมินผลและปรับปรุง

– จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมและงานขององค์กร ตลอดจนมีกิจกรรมให้พนักงานได้เข้าร่วม

– แนะนำวิธีการติดตามข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร

– สอนพนักงานให้ทราบถึงวิธีการใช้เครื่องมือ

– แนะนำวิธีการใช้เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น Blog การใช้ Chat Room การเข้ามีส่วนร่วมในชุมชนนักปฏิบัติ

๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการ

สื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา^{๒๐}

๒.๓ การพัฒนาองค์กรคือการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันการทำธุรกิจเป็นเกมการแข่งขันที่มีความซับซ้อน และทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ให้ได้อย่างเหมาะสมและทันที่

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

๑. มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์

แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่นๆ เช่น การบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและการดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ

๒. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร

โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง^{๒๑}

^{๒๐} วันชัย มีชาติ . พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๗

^{๒๑} วิโรจน์ สารรัตนะ . ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : หจก. ทิพยวิสุทธี. ๒๕๕๗

๓. เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร

การพัฒนาองค์กร จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุง และแก้ไขปัญหาในระดับต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

สาเหตุที่องค์กรต่างๆ ต้องทำการพัฒนา

๑. ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่างๆ เช่น การรีอับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delayering) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

๒. พลวัตของสภาพแวดล้อม

การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ลูกค้านักแข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

๓. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กรได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

๔. แรงผลักดันของเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยน

เทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ ดังนี้^{๒๒}

๔.๑ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

๔.๒ เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

๔.๓ เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) หรือ การรีอับระบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้างและการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

๕. การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการ

กระบวนการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กร (OD) ได้รับการยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่นๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์กรในมิติต่างๆ ให้ก้าวหน้าขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำ OD ก็ไม่ได้หมายความว่า จะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างของธุรกิจและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความคาดหวังที่เกินจริง (Over Expectation) และเมื่อ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์กรของตนแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด ก็โทษว่า OD ไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน

^{๒๒} Daft R. L. **New Era of Management**. China: China Translation and Printing Services.

ดังนั้น ก่อนที่เราจะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร เราควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้^{๒๓}

ขั้นตอนที่ ๑ การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish OD Strategy and Implementation Plan)

ขั้นตอนที่ ๓ การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ (OD Intervention)

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการพัฒนาองค์กร (OD Evaluation)

การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร (OD Intervention)

ไม่ว่าการพัฒนาองค์กรจะเป็นรูปแบบใด ต่างก็มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ มุ่งที่จะแก้ปัญหา และพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการลดข้อบกพร่อง และการเพิ่มศักยภาพขององค์กรผ่านทางพนักงานและระบบงาน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทาง และความต้องการขององค์กร

แนวทางในการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเราอาจจะสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ^{๒๔}

๑. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจ และความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

๒. การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างช้า ๆ ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิด

^{๒๓} จิตติมา อัครธิตินพงษ์. การพัฒนาองค์กร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ๒๕๕๗

^{๒๔} เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร. บพิธการพิมพ์. ๒๕๕๗

ความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกรู้สีกว่ามีการเปลี่ยนแปลง นาน ๆ ครั้งจึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องสักครั้ง

๓. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลา และทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือความสามารถในการปรับตัว และ มีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้ว อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๕}

ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวและยืดหยุ่นของผู้บริหาร ๕ ประการคือ

๑. ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีทฤษฎีการบริหารหลายทฤษฎี เช่น ถ้าจะใช้ทฤษฎีพฤติกรรมการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น ๕ ขั้น คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน ก็ควรตระหนักด้วยว่า ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจแล้ว อาจจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม แต่จะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เพราะความต้องการของบุคคลมีความซับซ้อนมาก เนื่องจาก “จิตมนุษย์นั้นไซ้ร้ ยากแท้ หยั่งถึง”

^{๒๕} พัทธสิริ ชมภูคำ . องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล. ๒๕๕๙

นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีการจูงใจอีกหลายคน เช่น แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น ๓ กลุ่ม คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และ ความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยเชื่อว่า คนมีความต้องการมากกว่า ๑ อย่างในขณะเดียวกันได้

แมคเคลแลนด์ (McClelland) แบ่งความต้องการออกเป็น ๓ ประเภท คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการสัมพันธ์ และ ความต้องการอำนาจ โดยเห็นว่า ผู้มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล จะปฏิบัติงานได้ดีถึงแม้จะมีหรือไม่มีสิ่งจูงใจเป็นเงินก็ตาม เป็นต้น

๒. ความสามารถด้านการบริหาร EQ ผู้บริหารคงไม่โชคดีที่จะมีโอกาสเลือกทำงานกับบุคคลหรือกับหน่วยงานที่ตนเองต้องการได้เสมอไป ในแต่ละองค์กรก็มีบริบท (context) ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านบุคคล ปัจจัยความพร้อม วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ work style การปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันในโลกของงาน

ผู้บริหารจะอย่างไรจึงจะทำให้คนหลายคน หลายฝ่าย หลายภูมิภาค หลายค่านิยม หลายความมุ่งหมาย หลายวิธีคิดและวิธีปฏิบัติ มาผูกสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง จนเป็นพลังสู่ความสำเร็จ จึงเป็นโจทย์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่

EQ คือ ปัญญาทางอารมณ์ที่ แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) ได้แบ่งองค์ประกอบไว้ว่ามี ๕ ประการ คือ ๑) การรู้ตัว ๒) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ๓) แรงกระตุ้น ๔) ความเห็นใจ และ ๕) ทักษะทางด้านสังคม เช่น การให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย ๕ ประการคือ ๑) การรู้จักตัวเอง ๒) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ๓) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง ๔) การควบคุมอารมณ์ตัวเอง และ ๕) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น^{๒๖}

ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ

๓. การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเริ่มจากการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ในทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน

^{๒๖} วิโรจน์ สารรัตนะ. . ภาวะผู้นำ . กรุงเทพมหานคร: หจก. ทิพย์วิสุทธิ. ๒๕๕๘

๔.การจัดการปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในการบริหาร ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายในการบริหารเสมอไป อาจเป็นประโยชน์ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งมีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยความขัดแย้งและพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม^{๒๗}

๒.๔ หลักการบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา

ในปัจจุบัน การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ ในการบริหารงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่ แสวงหากำไร และ มีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่ เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือหลักการในการบริหารจัดการ

ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการ ทางตะวันตกกำลังสนใจหลักการในทาง พระพุทธศาสนามาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ เพราะเขาถือว่า การที่จะใช้ หลักการ วิธีการ หรือเทคนิคของ นักวิชาการชาวตะวันตก ซึ่งพัฒนาการการบริหารจัดการมาไม่เกิน ๑๐๐ ปี นั้นยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับวัตถุ รวมทั้งมีผู้แพ้ผู้ชนะ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังกำไร และการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อนักวิชาการทางตะวันตก ได้เข้ามาศึกษาพระพุทธศาสนา ทำให้เขารู้ว่า ศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็น มนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุขนั้นคือ ศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งในที่นี่จะได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับ หลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ในเชิงเปรียบเทียบว่าสามารถบูรณาการ รวมเข้ากันได้ และเป็น แนวทางที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ ได้อย่างเหลือเชื่อ ถึงแม้ว่าจะเป็นหลักธรรม คำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ถึงกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปีมาแล้วก็ตาม

ถ้ามองภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ แล้วจะพบว่า มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่จะเน้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อรับใช้ระบบทุนนิยมหรือบริโภคนิยม ในช่วงแรกของการบริหารงาน ซึ่งอยู่ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม จะเน้นการบริหารงาน ในองค์กร เพื่อลดต้นทุน การผลิต และการผลิตสินค้าในปริมาณมาก ๆ แต่ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของระบบการ

^{๒๗} อุดม ทุมโฆสิต. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๕๘.

บริหารงาน เพื่อรองรับระบบ การบริหารงานสมัยใหม่ เข้ามาปรับปรุงการบริหารงานขององค์กร จึงทำให้การบริหารงานมีความซับซ้อน ต้องใช้กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ มาปรับเข้ากับระบบการบริหารงาน เน้นการแข่งขัน และผลกำไรสูงสุด

เพื่อสนองระบบบริโคโนมีย จึงมีศาสตร์ในการบริหารงานสมัยใหม่เข้ามาแทนที่ระบบเก่า โดยเพิ่ม องค์ความรู้ในการบริหารงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเพิ่มทักษะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ เข้ามาประกอบเป็นหลักในการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเฉพาะ การแข่งขันขององค์กรที่มีความ หลากหลาย จึงมีการนำเอาเรื่องสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในหลักการบริหารสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการระบุทรัพยากรบุคคลว่า มีความสามารถและความรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถดีที่สุดใน การแสวงหาความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป นำมาเป็นบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เพื่อการแข่งขันที่มีศักยภาพเหนือกว่า องค์กรอื่น ๆ ก่อนอื่นต้องขอก้าวถึงระบบบริหารงานที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงมาเป็นระบบบริหารงาน สมัยใหม่ที่มีการพัฒนาการในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ

หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่า มากกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบัน การบริหารจัดการสมัยใหม่ ต่างก็กลับมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่า ยังคงเป็นแนวทางเดียวหรือไม่ ที่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขัน และสร้างผลกำไร หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการสมัยใหม่ ยังขาดอะไรบางอย่างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อสังคมและองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงการบริหารจัดการมีอยู่มากมาย เป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยั่งยืนสมัยอยู่จนถึงปัจจุบันและในอนาคต

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดง ไว้ในสัปปุริสสูตร (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๓) อันเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์เพียงหลักธรรมหนึ่ง เพื่อประกอบการพิจารณาว่า หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์มีได้มุ่งหวังกำไร หรือการแข่งขัน เพียงอย่างเดียว แต่ได้บรรจุหลักการที่สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมีได้ปฏิเสศกระแสโลกาภิวัตน์ หรือระบบทุนนิยมในปัจจุบัน แต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันและรู้เท่าทันโลก หลักสัปปุริสธรรม ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ มี ๗ ประการ คือ

๑. ฉัมมัญญตา (Knowing the Law, Knowing the Cause) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือรู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผล รวมความว่า การบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่าง

ถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้น ตามธรรมชาติ อันว่า “ สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา ” โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กร

๒. อุตัญญตา (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose) ความเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย คือรู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำตามหลัก หมายถึง การบริหารงานขององค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ของ องค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์กร ในที่นี้ก็หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ

๓. อัตตัญญตา (Knowing Oneself) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และทำไใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้จักที่จะปรับปรุงต่อไป ในที่นี้หมายถึง รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรวมทั้งการบริหาร ความแตกต่างที่จะทำให้องค์กรเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงถาวร

๔. มัตตัญญตา (Moderation, Knowing how to be temperate) ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ ความพอดีในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้หมายถึงการบริหารการเงิน หรือ การขยายกิจการต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร ขีดความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการ แข่งขันที่รอบคอบและรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์กร

๕. กาลัญญตา (Knowing the Proper time) ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาในการประกอบกิจ ในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณา ถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด

๖. ปริสัญญตา (Knowing the Assembly, Knowing the Society) ความเป็นผู้รู้จัก ชุมชน คือ รู้กริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการจำเป็นต้อง ปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตร และคู่แข่ง การสร้างสรรค์ หรือ การประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชน หรือสาธารณชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

๗. บุคคลัญญตา (Knowing the individual, Knowing the different individuals) ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอัยาศัย ความสามารถ

และคุณธรรม ตลอดถึงรู้ในความสามารถของบุคคล และใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการ ในการรู้บุคคล เปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนา และบริหาร บุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และภาคีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่ บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

จากสาระของสัปปริสธรรมข้างต้น จะเห็นว่า พระพุทธศาสนาสอนอธิบายความสัมพันธ์ ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคัมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคัมในกระบวนการอาศัย ซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุ ด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์การที่ดีได้ สำหรับ ในส่วนของ หลักการบริหารสมัยใหม่จะเน้นเทคนิคและวิธีการ โดยแสวงหากำไร และการแข่งขันให้ องค์กรบรรลุ สู่เป้าหมาย ตามแบบของทุนนิยม แต่หากผู้บริหารจะนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ เข้ามาประกอบ หรือ บูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน ก็ถือว่าเป็นแนวทางใหม่ หรือเข้า สู่มิติของการบริหารงาน ที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคัมที่ เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชาวนฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ต่อการบริหารงานอย่าง ยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์การของตนอย่างมี ระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการด้วยอีกโสดหนึ่งด้วย

๒.๔.๑ พุทธวิธีการบริหารงาน

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามค่านิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือน นับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิด พระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้า ก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

ในพุทธวิธีเกี่ยวกับการบริหารนี้ สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่า ผู้บริหารต้องมีจักขุมตา แปลว่า มีสายตาวัดยาวไกล คือมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ วาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่ จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนด จุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุด เดี่ยวคือวิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉะนั้นใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉะนั้น”

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขาคือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching)

เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา

การอำนวยความสะดวกให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่ สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ อะไรคือความ แตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความ ต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอรรถกถาและปริศนาคถาจึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหาร กิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อรรถกถาและปริศนาคถาที่สำคัญในการ

บริหารของพระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสาร เพื่อการบริหารแต่ละครั้งพระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก ๔ ส. ซึ่งคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหาร ดังต่อไปนี้

๑. สันถัสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ช่วยให้ผู้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. สมหาพทนา (จูงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าจะต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปให้ถึง

๓. สมุตเตชนา (แก้กลัวกลัว) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความ กระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔. สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะ ส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการดังกล่าวมาแล้ว คือ อรรถกถาและปริศนาคถา หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปริศนาคถา หมายถึง ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

พุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติ ธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งอธตาธิปไตยและโลกาธิปไตย

ผู้บริหารที่เป็นอธตาธิปไตยก็มักจะทำนงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็น ที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ

ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคน เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคน ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่า ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขาคิดคิดว่า อำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือประโยชน์สุขส่วนรวมดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”

๒.๔.๒ แนวคิดการบริหารจัดการตามหลักพระพุทธศาสนา

- การพัฒนาตน

ภาวนา ทมะ สิกขา เป็นธรรมเน้นในเรื่องของการทำให้เจริญขึ้นในการพัฒนาตน โดยรวมแล้วทั้ง ๓ คำ มีความหมายว่าเป็นการฝึกทั้งสิ้น คำว่า ภาวนาจึงเป็นการปฏิบัติที่ครอบคลุมทั่วทั้งหมด ส่วนคำว่า สิกขา ก็ครอบคลุมหลักการปฏิบัติทั้งหมดในพระพุทธศาสนา ที่เรียกว่า ศีล สมาธิ ปัญญา สำหรับคำว่า ทมะ ก็เป็นการใช้แสดงคุณสมบัติของบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนตน เกิดการพัฒนาตนแล้ว

- สังวร สัณฺญมะ ทมะ ใช้เป็นการลำดับของการพัฒนาตน

เริ่มจากสังวร สำหรับปิดกั้นในการเปิดรับสิ่งดีและปิดกั้นสิ่งชั่วร้ายต่างๆ โดยมีสัณฺญมะ สำหรับควบคุมตนในการแสดง ไม่ให้เกิดการเบียดเบียนหรือเกิดผลเสียใดๆ สุดท้ายคือ ทมะ เป็นการรู้จักปรับปรุงตนให้เจริญงอกงามในคุณความดี

- พหุสูต ๕ เป็นการแสวงความรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาทางด้านภูมิปัญญา

- ๑) พหุสูตา เป็นการศึกษาเล่าเรียน จากการสดับฟังหรือประสาทสัมผัสทั้ง ๕
- ๒) ธตา เป็นการจัดประเด็นสาระสำคัญในเรื่องราวต่างๆ และสามารถจำได้อย่างแม่นยำ
- ๓) วจสา ปริจิตา เป็นการท่องจำจากความทรงจำที่แม่นยำได้อย่างชัดเจน แคล่วคล่อง
- ๔) มนसानุเปกขิตา เป็นการคิดวิเคราะห์ และสามารถพัฒนาให้เป็นระบบการคิดที่ดีได้
- ๕) ทิฏฐิยา สุปฏิวิทธา เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยอาศัยเรียนรู้ มีความทรงจำอย่างแม่นยำผสมผสานกับระบบความคิดที่ดี ก็จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ที่ประจักษ์แจ้งในสภาพตามความเป็นจริง ด้วยปัญญา ตามเหตุและผล

- ไตรสิกขา เป็นข้อปฏิบัติสำหรับการฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจและปัญญา

๑) อธิศีลสิกขา (ศีล) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติ
 ๒) อธิจิตตสิกขา (สมาธิ) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมจิตเพื่อให้เกิดคุณธรรม
 ๓) อธิปัญญาสิกขา (ปัญญา) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้
 แจ่ม เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ มีความคิดรอบรู้และการตัดสินใจ รวมทั้งแก้ปัญหาได้ดี มีความ
 ฉลาดทางอารมณ์ สามารถวางแผนงาน กระจายงาน บริหารเวลา บริหารบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
 และทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

- อริยวัชฌิธรรม ๕ ใช้สำหรับวัดความเจริญในการพัฒนาตน

- ๑) ศรัทธา มีความเชื่อถูกต้อง มีเหตุผล
- ๒) ศีล มีความประพฤติดีงาม ถูกต้องตามหลักพระศาสนา
- ๓) สุตตะ มีความรู้หลักธรรมคำสอนที่จะไปช่วยตนเองและแนะนำผู้อื่นได้
- ๔) จาคะ มีความเสียสละ มีน้ำใจช่วยเหลือเผื่อแผ่ผู้อื่น
- ๕) ปัญญา รู้เข้าใจความจริงต่างๆ รู้เท่าทันสภาวะของโลกและชีวิต

- การบรรลุจุดหมายแห่งตน ๓ ประการ

ขั้นที่ ๑ ทิฏฐธัมมิกัตถะ (ประโยชน์ปัจจุบัน) ขั้นตาเห็น เช่น มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง มีเงินมี
 ขั้นที่ ๒ สัมปรายิกัตถะ (ประโยชน์เบื้องหน้า) ขั้นเลยตาเห็น เช่น มีความอบอุ่นสุขใจ มีหลักยึด
 ขั้นที่ ๓ ปรมัตถะ (ประโยชน์อย่างยิ่ง) จุดหมายสูงสุด เช่น ไม่สะทกสะท้าน เมื่อเผชิญปัญหา มีจิตใจ
 โปร่งเบาเป็นอิสระ ผ่องใส ไร้ทุกข์ มีความสุขที่แท้จริง เป็นอยู่ด้วยปัญญา

- พุทธธรรมกับการบริหารจัดการคน

การพัฒนาผู้บริหาร สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดก็คือ การพัฒนาปัญญา ได้แก่

๑) สุตมยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตตะ เป็นการรับข้อมูลจากแหล่ง
 ต่างๆ มีการติดตามสถานการณ์ แนวโน้มต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒) จินตามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูล ที่ต้อง
 อาศัยวิธีการคิดแบบโยนิโสมนสิการ เป็นการคิดโดยท ำไว้ในใจแบบแยกกายหรือการคิดเป็น คิด
 ถูกต้องตามความเป็นจริง มีอยู่ ๔ วิธี ได้แก่ ๑) อุปายมสนสิการ หมายถึงการคิดที่อาศัยวิธีการที่
 สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา มีการตรวจสอบความจริงที่บางครั้งต้องใช้วิธีอุปนัย(การให้เหตุผล) บาง
 เรื่องใช้นิรนัย (กระบวนการของเหตุและผล) หรือใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความ
 เป็นจริง ๒) ปถมนสิการ หมายถึง การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นๆ ตรงตามเป้าหมาย ๓)
 การณมนสิการ หมายถึง การคิดมีเหตุผล คิดจากเหตุโยงไปหาผล (ธัมมัญญุตตา) และการคิดจากผล
 สวากลับไปหาเหตุ (อัตถัญญุตตา) เป็นการคิดของการรู้เท่าทันเหตุการณ์ รู้ทันสาเหตุ ๔) อุปปาทกมนสิ
 การ หมายถึง คิดเป็นกุศล คิดสร้างสรรค์ มีความหวัง และได้กำลังใจในการ

๓) ภาวนามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ภาคปฏิบัติ หรือลงมือทำจริง

- หลักธรรมในการบริหารจัดการคน

- ฆราวาสธรรม ๔ ธรรมที่เป็นหลักปฏิบัติของชาวบ้านทั่วไป เพื่อความผาสุกในสังคม

๑) สัจจะ คือ ความจริง ได้แก่ พูดจริง ทำจริง จริงใจ และมีความซื่อสัตย์ต่อกัน

๒) ทมะ คือ การฝึกฝนปรับปรุงตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญาและการรู้จักข่มใจ

๓) ขันติ คือ ความอดทน อดกลั้น ไม่หวั่นไหว มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

๔) จาคะ คือ การเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีใจกว้าง และให้ความร่วมมือ

- พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์

๑) เมตตา เป็นความรัก ความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตที่แผ่ไมตรี และจิตสาธารณะประโยชน์ต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายทั่วหน้า

๒) กรุณา เป็นความสงสาร คิดช่วยให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของสัตว์ทั้งปวง

๓) มุทิตา เป็นความยินดี ที่เห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตมองใส แซ่มชื่นเบิกบานใจ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงอยู่ในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีมีความสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา เป็นการวางใจเป็นกลาง ตามสภาพธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง รู้จักวางเฉยสงบใจมองดู เมื่อพิจารณาแล้วว่าผู้นั้นสามารถรับผิดชอบตนเองได้แล้ว

- สังคหัตถ์ ๔ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล หมุ่ชนให้สามัคคีและสงเคราะห์กัน

๑) ทาน เป็นการให้ เป็นความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของและคำแนะนำ

๒) ปิยวาจา เป็นการกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่နှစ်ถို့ รวมถึงคำพูดที่แสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจงใจให้นิยมยินดี

๓) อัตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔) สมานัตตา เป็นการทำตนให้เสมอต้นเสมอปลายต่อหมู่ชนทั้งหลาย โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ถูกต้องตามธรรม

- ๖๓ ธรรม เป็นธรรมที่นำคนให้เกิดความเจริญงอกงาม

๑) สัมปยุตสังเสวะ มีโอกาสคบหาสมาคมกับคนดี มีคนดีเป็นมิตรสหาย ร่วมหลักความคิด ร่วมกิจกรรม ร่วมผลประโยชน์กับคนดีในกาลก่อนและกาลปัจจุบัน

๒) สัทธัมมัสสนวะ มีโอกาสได้สดับรับฟังคำสั่งสอนของท่านสัทบุรุษ คนดี หรือบัณฑิต ใส่ใจเล่าเรียนฟังอ่านหาความรู้ให้ได้ธรรมที่แท้

๓) โยนิโสมนสิการ รู้จักคิดพิจารณาหาเหตุผล โดยกฎวิธีที่สมเหตุสมผล

๔) ธัมมานุธัมมาปฏิบัติ เป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ปฏิบัติชอบยิ่ง ปฏิบัติตามธรรมสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของธรรมทั้งหลายที่สัมพันธ์กัน และดำเนินชีวิตถูกต้องตามธรรม

๓ พุทธธรรมกับการบริหารจัดการงาน

๑ ด้านการปกครอง โดยอาศัยอำนาจความเป็นใหญ่

๑) เอกาธิปไตยหรืออัตตาธิปไตย อำนาจสูงสุดขึ้นอยู่กับบุคคลคนเดียว

๒) โลกาธิปไตย อำนาจสูงสุดขึ้นอยู่กับความเห็นของคนส่วนใหญ่หรือส่วนรวม

๓) ธัมมาธิปไตย อำนาจสูงสุดขึ้นอยู่กับธรรมะคือความถูกต้อง

๒ ด้านการบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามหลักของธรรมาภิบาล

๑) ปัญญาพละ มีกำลังแห่งความรอบรู้ คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับตนคือรู้จักความเด่นความด้อยของตนเอง เป็นการสำรวจตนเอง ให้มองจากด้านใน คือเจริญวิปัสสนา เจริญสติ

๒) วิริยพละ กำลังความเพียรพยายาม มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคทั้งหลาย

๓) อนุวัชพละ กำลังการงานที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีโทษและต้องเป็นผู้ที่ไม่ติดในอบายมุขทั้งหลาย

๔) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ การเกื้อกูลหรือมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นธรรม ซึ่งสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานให้งานสำเร็จ โดยใช้หลักธรรมที่เรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตา^{๒๘}

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรัญญา โคเสนติโน และเทียน เลรามัญ ในงานวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษา โรงแรมระดับ ๔ ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน แบ่งออกเป็น ๒ ประเด็น คือ ๑. การวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรมนั้น ผู้บริหารโรงแรมมีระดับความ

^{๒๘} พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). *พุทธวิธีบริหาร*, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

คิดเห็นต่อการวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านและเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า

๑.๑ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรของตนนั้นมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเพื่อให้ระบบการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้นดังที่ Yossyingyong (๒๐๐๕) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นการมุ่งเน้นการออกแบบองค์กรและกลไกการประสานงานให้ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากที่สุด

๑.๒ การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงของด้านตัวบุคคล เพื่อให้บุคลากรขององค์กรนั้นได้มีการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้เรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยี ภาษา วัฒนธรรมด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ให้แก่พนักงานในการปรับเปลี่ยนแนวความคิดการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์กร และเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่ง Rattanawong (๒๐๐๗) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงบุคลากรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคาดหวัง ความเชื่อ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมด้านอื่นๆ ของพนักงาน โดยองค์กรทุกแห่งต่างต้องการที่จะจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาจะต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ โดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การวิเคราะห์ การประเมินผลการปฏิบัติ การสับเปลี่ยนงาน การให้การสนับสนุน และการใช้รางวัลเพื่อเสริมแรงให้มีพฤติกรรมที่ต้องการ เป็นต้น

๑.๓ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรของตนนั้นมีกระบวนการบริหารจัดการ รูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว ทันท่วงทีต่อความต้องการของลูกค้า มีการสร้างสรรค์ คิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการ ของลูกค้า และเพื่อให้มีการนำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเจริญเติบโต การเปลี่ยนระบบการตัดสินใจแบบรวมอำนาจ เป็นกระจายอำนาจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่นตามมา (Yavirach, ๒๐๑๓) ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์และข้อเสนอเชิงนโยบาย

ในการพัฒนาปรับปรุงการท่องเที่ยวที่สา คัญตามผลการวิจัย ของ Phirasant et al. (๒๐๑๕) คือ ต้องสามารถจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอเหมาะสมกับปริมาณนักท่องเที่ยว นโยบายการควบคุมจำนวนนักท่องเที่ยวอาจเป็น นหนทางทำให้ เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพมากขึ้นได้ด้วย

๑.๔ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีขององค์กรนั้นมีความทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ สามารถปรับปรุงและจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการใช้บริการของลูกค้าในแต่ละด้าน และเพื่อให้การบริการลูกค้ามีความสะดวกและรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีผู้บริหารในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่างๆ ได้ จะต้องมีการแนวทางหรือเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาช่วยในกระบวนการบริหารงานภายในองค์กรหรือกระบวนการให้บริการแก่ลูกค้า (Yavirach, ๒๐๑๓)ซึ่งก็จะต้องมีการพัฒนาพนักงานเพื่อให้ เรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยี เพื่อที่จะได้นำมาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

๑.๕ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อให้องค์กรมีการดา เนินงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ และนโยบายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ และมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความตระหนักและยึดมั่นในหลักการขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังที่ Yavirach (๒๐๑๓) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีแบบแผน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมของสังคม

๒. การดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม พบว่า ผู้บริหารโรงแรมมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านและเมื่อพิจารณาแต่ละด้านสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

๒.๑ การสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงในด้านการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ทราบข้อมูลข่าวสารและนโยบายการบริหารเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Yavirach (๒๐๑๓) กล่าวไว้ว่า การให้ความรู้และการสื่อสารที่ดีแก่พนักงานนั้น ผู้บริหารควรให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและควรมีการแจ้งให้

พนักงานทราบ มีการนำเสนอในรูปรายงานหรือบันทึกให้พนักงานทราบ ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้การบริหารเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร

๒.๒ การมอบหมายความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงในด้านการมอบหมายความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรแต่ละฝ่ายภายในองค์กรได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกระจายความรับผิดชอบ และมีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ ในการที่จะตัดสินใจปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ก็เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรและเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ การให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรและการให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากพนักงานจะทำให้การบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบผลสำเร็จ

๒.๓ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงในด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและสร้างความรู้สึกให้บุคลากรรู้ว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงดังที่ Intarachote (๒๐๑๐) กล่าวไว้ว่า การจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นนั้น หน่วยงานควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสำเร็จ คือ การหลีกเลี่ยงการตำหนิของพนักงานในองค์กรและการเผชิญกับวิกฤตที่องค์กรกำลังเผชิญปัญหาอยู่

๒.๔ การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงในด้านการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรนั้นเกิดการยอมรับในการที่องค์กรจะมีการบริหารเปลี่ยนแปลงไม่ต่อต้านหรือคัดค้านองค์กรถ้าองค์กรมีการบริหารเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ โดยองค์กรอาจมีการส่งเสริมหรือสนับสนุนการบริหารเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดฝึกอบรม การจัดหาทรัพยากรให้แก่บุคลากรและองค์กรอาจมีการเจรจาต่อรองกับพนักงาน เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรและมีการให้รางวัลแก่พนักงานเพื่อสร้างความพึงพอใจผู้บริหารควรทำความเข้าใจในวิธีการที่จะทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรลดน้อยลง ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร (Yavirach, 2013) โดยมีวิธีการคือ การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจะมีความง่ายขึ้น ถ้าหากมีการให้การสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การจัดหาทรัพยากรให้แก่พนักงานเพราะพนักงาน

จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่และการเจรจาต่อรองและการให้รางวัลผู้บริหารควรมีการเจรจาต่อรองกับพนักงาน เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานและอาจมีการให้รางวัลแก่พนักงาน เช่น โบนัส สวัสดิการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง^{๒๙}

วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์ ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีขั้นตอนการวิจัย ๕ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์ อธิการบดี และใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ขั้นตอนที่ ๒ ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นตอนที่ ๓ สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ ๔ ตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยการสนทนากลุ่ม และรับรองรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ ๕ ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

ผลการวิจัย พบว่า ๑. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมด้านโครงสร้าง ผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคลากรและเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก และ สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ๒. องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร สื่อสารชัดเจน ให้ความสำคัญกับคนและเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง ๓. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการ

^{๒๙} อรรถกฤษณ์ โคเชนดิโน และเทียน เสรรมัญ. การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษา โรงแรมระดับ ๔ ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences. 2017

เปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รูปแบบชื่อว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management)

รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วยรูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบย่อยที่แสดงถึง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ๑)โครงสร้าง : การมีนโยบายการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารที่ชัดเจน เน้นสื่อสารสองทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การจัดการความรู้ ๒)ผู้บริหาร : เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร บุคลากร : เน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ๓)วัฒนธรรมองค์กร : เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้ และการทำงานเป็นทีม ๔)เทคโนโลยี : เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง นอกจากนี้รูปแบบยังได้แสดงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละองค์ประกอบโดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ^{๓๐}

^{๓๐} วิลาวัฒน์ จารูอริยานนท์. การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๓.

บทที่ ๓

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนานี้ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไปทั้งในส่วนของตะวันตกและตะวันออก ๒) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง ๓) เพื่อศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหาร ๔) เพื่อสังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ พื้นที่การวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ สรุปกระบวนการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

๑.การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary study) ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหนังสือ รายงานการวิจัย รายงานการประชุม เอกสารเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงและแนวคิดการบริหารตามหลักพระพุทธศาสนารวมทั้งแนวคิด ทฤษฎีทางตะวันตกและทางพระพุทธศาสนา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าในภาคสนาม

๒.การศึกษาในภาคสนาม(Field Study) เพื่อทราบถึงแนวคิด การบริหารความเปลี่ยนแปลง นำมาสู่การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยมีขั้นตอนการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

- ๑) ทำการศึกษาและคัดเลือกพื้นที่การศึกษาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๒ พื้นที่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
- ๒) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลักและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ๓) ดำเนินการศึกษวิเคราะห์กระบวนการ และแนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เกิดเป็นรูปธรรม

๔)สรุปและนำเสนอผลการศึกษาที่ได้ทั้งจากการศึกษาในเชิงเอกสารและภาคสนาม โดยนำมาวิเคราะห์ตามประเด็นที่สำคัญของการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

๕)วิเคราะห์รูปแบบและกระบวนการการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนาเพื่อเป็นแนวทางในการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทราที่สามารถนำมาปฏิบัติได้

๖) สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

๓.๒ พื้นที่การวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

พื้นที่การวิจัย ในการศึกษาวิจัย เรื่องการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา มีขอบเขตทางด้านพื้นที่ คือ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ประชากร ประชากรในการศึกษาได้แก่ พระสังฆาธิการตั้งแต่ระดับเจ้าคณะตำบลในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา เจ้าหน้าที่วัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา และนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนาในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน ๔๐ รูป/คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคัดเลือกจากบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องในองค์กรสงฆ์ทั้งที่เป็นเจ้าคณะพระสังฆาธิการ หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ดูแลประสานงานเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา คือ สำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัด นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพระพุทธศาสนาจำนวน ๒๕ รูป/คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๒๕ รูป/คนประกอบด้วย

-เจ้าคณะอำเภอในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน ๕ รูป คือ

- ๑.พระครูโชติพัฒนากร เจ้าคณะอำเภอเมือง
- ๒.พระครูภาวนาจริยคุณ เจ้าคณะอำเภอบางคล้า
- ๓.พระครูธรรมประยุต เจ้าคณะอำเภอบ้านโพธิ์
- ๔.พระครูวิจิตรธรรมวิภาช เจ้าคณะอำเภอบางปะกง
- ๕.พระครูวิมลปัญญาคุณ เจ้าคณะอำเภอแปลงยาว

- ผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา

๖. นางรุจิรดา วรรณศิริ
๗. ดร.สมบัติ รัตนคร
๘. ดร.วีระชัย ตะนานนัทชัย
๙. นายศักดิ์เดช จุมนี
๑๐. นางปราณี ปั้นบัว

-เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา

๑๑. นางสาวภิญญา ลิขมนฤกษ์
๑๒. นางสาวกฤษณา ดวงรัตน์
๑๓. นายชัยธรรม ทับเที่ยง
๑๔. นางสาวพิมพ์กาญจน์ สงวนจันทร์
๑๕. นางศศิภัทร์ จุฑาวงศ์กุล

-เจ้าหน้าที่วัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา

๑๖. นายพิเชฐ ตีละกุล
๑๗. นายวิรัตน์ วิโรจน์ปลัมภ์
๑๘. นายวสันต์ นาเหมือน
๑๙. นางสาวดาวเรือง สุทธิประภา
๒๐. นางเตือนใจ คณานุกิจ

-นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนาในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา

๒๑. ผศ.ดร. จตุพล พรหมมี
๒๒. นายธัญเทพ หมื่นนุช
๒๓. นายภูริทัต ศรีอร่าม
๒๔. นายศิลปะ หินไชยศรี
๒๕. นายเจตนิพัทธ์ พิธียนาวรัตน์

๓.๓ เครื่องมือวิจัย

การดำเนินการตามโครงการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ส่วนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลนั้น เน้นวิธีการแสวงหาความรู้ จากการตั้งประเด็นหลักในการศึกษา เพื่อสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนาโดยดำเนินการและใช้เครื่องมือที่สำคัญได้แก่

๑) แนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สร้างมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา โดยกำหนดแนวทางสัมภาษณ์เกี่ยวกับ บริบทของพื้นที่ สภาพปัจจุบันของการบริหาร ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลง และความคิดเห็นเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

๒) การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อทราบสภาพปัจจุบันและพัฒนาการบริหารความเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารความเปลี่ยนแปลง การนำหลัก

พระพุทธศาสนาประยุกต์ใช้ ตลอดจน จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรคพื้นที่ การวิเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงโดยยึดหลักการทางพระพุทธศาสนาเพื่อเป็นแนวทางในการสังเคราะห์สำหรับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติต่อไปในประเด็นดังนี้

(๑) แนวคิดของนักวิชาการในส่วนของตะวันตกและตะวันออกอะไรที่เหมาะสมในการบริบทพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา

(๒) องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงในบริบทของพื้นที่คืออะไร

(๓) วิธีการใดที่นำมาสู่ความสำเร็จในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

(๔) ประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนให้องค์กรมีความเข้มแข็ง

(๕) ปัจจัยที่จะช่วยทำให้การบริหารความเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

(๖) วิธีการทางพระพุทธศาสนาประเด็นใดที่สอดคล้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

(๗) การบริหารความเปลี่ยนแปลงประเด็นใดบ้างที่มีความสอดคล้องกับหลักการทางพระพุทธศาสนา

(๘) หลักการทางการบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่ส่งเสริมในการปฏิบัติได้จริง

(๙) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเปลี่ยนแปลงพร้อมเสนอแนวทางข้อเสนอแนะ

(๑๐) บทสรุปในการนำหลักการบริหารความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับหลักพระพุทธศาสนา

(๑๑) แนวคิดอะไรบ้างที่ได้สรุปและพัฒนาต่อยอดสู่การสังเคราะห์เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมได้

๓) การสังเกต ซึ่งเป็นการสังเกตพฤติกรรมและการแสดงออกของฝ่ายต่างๆที่จะทำควบคู่กับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

๔) การสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ การวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร

สำหรับการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร ผู้วิจัยมีกระบวนการดำเนินการดังนี้

๑) ข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการรวบรวมจากหนังสืออ้างอิงทางพระพุทธศาสนาต่างๆจากพระไตรปิฎก(ภาษาไทย) ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๒) ข้อมูลทุติยภูมิ(Secondary Data) โดยการรวบรวมจากหนังสือ วารสาร บทความ งานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

(๑) สร้างแนวทางการสัมภาษณ์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และประเด็นข้อคำถามเป็นแนวทางการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง

(๒) ทำหนังสือขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๓ คน ตรวจสอบเนื้อหาแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและสามารถใช้ในการเก็บข้อมูลได้

(๓) ติดต่อขอหนังสือจากวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ขออนุญาต ประสานงาน และขอความร่วมมือการเข้าสัมภาษณ์และการจัดประชุมกลุ่มย่อยที่วิทยาลัยสงฆ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

(๔) นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยกำหนดวันที่จะไปขอสัมภาษณ์ด้วยตนเองและจัดสนทนากลุ่มย่อย

(๕) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยทำการศึกษาค้นคว้า และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างเช่นหนังสือ เอกสารทางวิชาการ บทความงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นเกณฑ์การคัดเลือกมาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและในนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มที่ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก(In depth Interview) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารทั้งบรรพชิต และคฤหัสถ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕ รูป/คน

กลุ่มที่ ๒ การสนทนากลุ่มเฉพาะ(Focus group Discussion) ๑ กลุ่มคือได้แก่ พระสังฆาธิการ ผู้อำนวยการโรงเรียน เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนา เจ้าหน้าที่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง ในองค์กรมากกว่า ๑๐ ปี

๓.๔.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview)

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structure in-depth Interview) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวต่อตัว(Face to face in depth Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรทั้งหมด จึงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑)ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับขอเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินการกิจกรรมชุมชน พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

๒) ขั้นดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้ เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูปเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้ง แจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆที่บันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเลย

๓.๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ(Focus Group Discussion) วัตถุประสงค์ของการ จัดสนทนากลุ่มเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็นกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ในเบื้องต้น เพื่อศึกษา การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวทางพระพุทธศาสนาโดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากร ๑ กลุ่ม รวม ๕ คน ทั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการสนทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการตาม ระเบียบวิธี ดังต่อไปนี้

๑)การนัดหมายวันเวลาในการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม คณะผู้วิจัยจะทำการนัด หมายวันเวลาที่จัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม

๒)หลังจากตกลงนัดหมายแล้ว คณะผู้วิจัยจะเดินทางไปยังพื้นที่กลุ่มเป้าหมายก่อน อย่างน้อย ๑ วัน ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม

๓)ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม โดยที่คณะผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการของกิจกรรม

๔)ขณะสนทนากลุ่ม มีการบันทึกการดำเนินกิจกรรมด้วยเครื่องบันทึก (Recorder)

๕) สรุปผลจากการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ และแยกประเภทหาข้อสรุปเบื้องต้น เพื่อ เป็นแนวทางในการสรุปผลการวิจัยตามหลักอุปนัยวิธีในขั้นต่อไป

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพดังนี้

๑)ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) อาทิเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทพื้นที่ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความ

เปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา เป็นต้น นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) และการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการพรรณนาความ (Descriptive Interpretation) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อมๆกับการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่างๆได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆเหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

๓) การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลความคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดแล้วยึดหลักในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

Concept กำหนดมโนทัศน์ สร้างแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์

Content รวบรวมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

Classification วิเคราะห์จำแนกกลุ่มข้อมูล

Category จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้ให้เป็นระบบ

การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูล หลังจากการจดบันทึกข้อมูลแล้ว เพื่อจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ

๔) สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย โดยวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา เพื่อเป็นแนวทางวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เกิดผลทางปฏิบัติได้ สรุปผลการวิจัยตามหลักอุปนัยวิธี ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีและกรอบวิจัยที่ได้เสนอไว้ข้างต้น

๔.๑ การใช้แนวคิดทฤษฎีและการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถสร้างสมมติฐานชั่วคราวหรือวัตถุประสงค์ได้อย่างมีทิศทางและขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างบทสรุป

๔.๒ การตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้มั่นใจในความเชื่อถือได้และความครบถ้วนของข้อมูลและเพื่อประเมินคุณภาพของข้อมูลว่าอยู่ในระดับที่จะนำมาวิเคราะห์และตอบปัญหาการวิจัยได้ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วทำการตรวจสอบแบบ “Triangulation” หรือที่เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation)” เป็นการใช้กระบวนการวิธีที่หลากหลายในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ดังนี้

(๔.๒.๑) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือ การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล

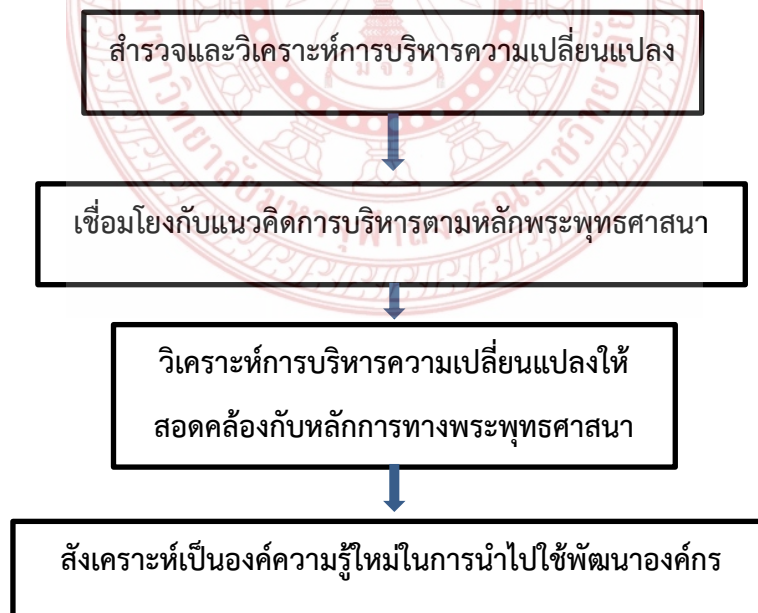
(๔.๒.๒) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยตรวจสอบว่า ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

(๔.๒.๓) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล(Methodological Triangulation) โดยการใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลต่างๆเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่นการ สัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสังเกตควบคู่กับการซักถาม

การวิจัยในสามลักษณะนี้สามารถยืนยันผลการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพเรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Technique) การสร้างข้อสรุปผลวิจัย การ อภิปรายผลในรูปแบบของการสังเคราะห์เชิงพรรณนา

๓.๖ สรุปกระบวนการวิจัย

กระบวนการวิจัยเรื่องการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลัก พระพุทธศาสนาสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ตาราง ๓.๑ : สรุปกระบวนการวิจัย

บทที่ ๔

ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา ” ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่รวบรวมได้จากเจ้าคณะอำเภอในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา, ผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา, เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา, เจ้าหน้าที่วัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา และ นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนาในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอต่อไปนี้

๔.๑ การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในส่วนของตะวันตกและตะวันออก

๔.๒ วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

๔.๓ ศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหาร

๔.๔ สังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

๔.๑ การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในส่วนของตะวันตกและตะวันออก

๔.๑.๑ ผลการศึกษาพบว่า คณะสงฆ์ในจังหวัดฉะเชิงเทราได้นำหลักของตะวันตกมาใช้ดังต่อไปนี้

๑. **หลักพุทธธรรม**^{๓๑} ซึ่งในหลักการนี้ได้มุ่งเน้นเรื่องของหลักอปริหานิยธรรม^{๓๒} คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราได้นำหลักธรรมข้อนี้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อความกระจ่าง โดยหลักอปริหานิยธรรม คือ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อม เป็นไป

^{๓๑} กัณทนา ทองอินทร์, การนำเอาหลักศาสนาพุทธมาใช้ในการบริหารของนักธุรกิจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, (อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๖๐, หน้า ๑๒

^{๓๒} พระครูปลัดไพฑูรย์เมธีโก, อปริหานิยธรรม : สันติภาพสู่สังคมไทย, (พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙, หน้า ๓๔

เพื่อความเจริญอย่างเดียว เพื่อให้เกิดคุณประโยชน์ และเกิดความสามัคคีในสังคม จะมีแต่ความเจริญ มีความสามัคคี เป็นปึกแผ่นแน่นหนา มี ๗ ประการ ประกอบด้วย

๑.๑. คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีการประชุมกันเป็นประจำ ซึ่งคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ทั้งในระดับตำบล อำเภอและจังหวัดได้จัดให้มีการประชุมกันทุกเดือน เป็นการระดมมันสมอง รวบรวมความสามารถที่คณะสงฆ์มี นำมาแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ส่งเสริมพัฒนาคณะสงฆ์จังหวัด ฉะเชิงเทราให้มีความเจริญในด้านต่างๆ

๑.๒. คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีพฤติกรรมพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเล็ก ประชุม และพร้อมเพรียงกันในการปฏิบัติศาสนกิจของหมู่คณะ เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ดำเนินไป อย่างพร้อมเพรียง และเกิดผลการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมในระดับที่ดีขึ้น

๑.๓. คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายตราสามศก อย่างเคร่งครัด โดยถือว่าพระภิกษุสามเณรทุกรูปจะต้องถือระเบียบข้อบังคับเพื่อปฏิบัติอย่างเสมอ ภาคกัน และเป็นเหตุส่งเสริมให้การปกครองการบริหารเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ

๑.๔. คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราส่งเสริมการแสดงความเคารพนับถือผู้ใหญ่ เชื่อฟังคำสอน ของท่าน ความเป็นผู้ใหญ่กับความเป็นผู้น้อยเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เพราะการ ปกครอง การบริหารจำเป็นต้องมีผู้นำและผู้ตาม หน้าที่ปกครอง หน้าที่สั่งการ เป็นต้น เป็นเรื่องที่ ผู้ใหญ่หรือผู้นำจำเป็นต้องปฏิบัติ

๑.๕. พระสังฆาธิการในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรามีการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ลุแก่อำนาจความอยาก ความเห็นแก่ตัว เพราะคณะสงฆ์ถือว่าการปฏิบัติเช่นนี้ ย่อมทำให้คณะสงฆ์มีระเบียบวินัยดีขึ้น สามารถดำรงรักษาสิ่งที่มีคุณค่าของคณะสงฆ์และพระพุทธศาสนาไว้ได้อย่างยั่งยืนและไม่ก่อให้เกิด ความสูญเสียด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์

๑.๖. คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราได้ส่งเสริมกิจการรักษาสันติภาพ ความสงบสุขในหมู่คณะ
 ประสานการขัดเกลาจิตใจอยู่เสมอ มีความยินดีในเสนาสนะอันควร คือคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา
 มีการดำรงชีวิตที่เรียบง่าย มุ่งแสวงหาธรรมะเพื่อเผยแผ่ให้กับผู้อื่น

๑.๗. คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา มีการส่งเสริมอารักขาคุณแลพระภิกษุสงฆ์ผู้ทรงศีล โดยเป็น
 การจัดการให้ความอารักขา บำรุง ค้ำครอง แก่บรรพชิตผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธิ์ในเขตพื้นที่ ซึ่งเป็น
 หลักใจและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมแก่พระภิกษุสามเณร ถือเป็นความเต็มใจต้อนรับและหวังให้ท่าน
 อยู่โดยผาสุก

๒. หลักภูมิปัญญา^{๓๓} จากการศึกษาวิจัยพบว่า แนวคิดภูมิปัญญาที่นำมาใช้ในคณะสงฆ์
 จังหวัดฉะเชิงเทรา มีอยู่ด้วยกัน ๒ ประการคือ

๒.๑ การให้ความสำคัญกับเรื่องเล็กน้อย^{๓๔} : คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราภายใต้การบริหาร
 ของพระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้น้อมนำนโยบายของเจ้า
 ประคุณสมเด็จพระพุฒาจารย์ วัดไตรมิตรวิทยาราม ว่าด้วยเรื่องให้ความสำคัญกับเรื่องเล็กน้อย
 ที่อาจส่งผลต่อปัญหาของคณะสงฆ์โดยภาพรวมซึ่งมีอยู่ด้วยกัน ๒ ประเด็นคือ

๑) อย่าเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย^{๓๕} นั้นคือการให้ความใส่ใจในระเบียบข้อบังคับต่างๆถึงแม้
 อาจจะไม่รุนแรงมากนัก แต่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของคณะสงฆ์โดยภาพรวม การใส่ใจใน
 ข้อวัตรปฏิบัติต่างๆของพระภิกษุสามเณรที่เหมาะสมต่อสมณสาธูป สร้างศรัทธาปสาทะให้เกิดมีแก่
 ญาติโยมสาธุชน ไม่ละเลยในการตรวจตราดูแลเอาใจใส่ในข้อวัตรปฏิบัติของพระภิกษุสามเณรภายใน

^{๓๓} เบลูจวรรณ ธรรมรัตน์, มาตรการทางกฎหมายในการคุ้มครองภูมิปัญญาท้องถิ่น: กรณีศึกษาจังหวัด
 ชัยนาท, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๕๗, หน้า ๔๗

^{๓๔} พนิดา ประยูรศิริ, ภาพลักษณ์ของนักการเมืองกับการยอมรับของประชาชน, กรุงเทพมหานคร:
 มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, ๒๕๖๐, หน้า ๔๙

เขตปกครอง ด้วยหลักการนี้ทำให้คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราลดปัญหาเรื่องการเสื่อมศรัทธาของประชาชนได้มากมาย ตรงกันข้ามยังนำไปสู่ความเรียบร้อยดีงามของหมู่คณะ

๒) อย่าเห็นแก่เล็กแก่น้อย นั่นก็คือการส่งเสริมให้พระสังฆาธิการใส่ใจในการระมัดระวังเรื่องผลประโยชน์แอบแฝงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของคณะสงฆ์ได้ การไม่หวังผลประโยชน์เล็กๆน้อยๆ แต่ทำให้เกิดความเสียหายอย่างมากต่อคณะสงฆ์ การไม่เห็นแก่ลาภสักการะหรือผลประโยชน์จากผู้ไม่หวังดีต่อคณะสงฆ์ หมั่นดูแลและควบคุมความประพฤติของคณะสงฆ์เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ระมัดระวัง

๒.๒ การปฏิบัติหน้าที่^{๓๕} นั่นคือการให้ความสำคัญในหลัก ๓ ประการประกอบด้วย ๑) พระสังฆาธิการต้องรู้จักหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ในความเป็นพระสังฆาธิการตามระเบียบคณะสงฆ์ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมประชุมพระสังฆาธิการ การเจริญพระพุทธมนต์(สัจจ)เพื่อถวายพระพรชัยมงคล แต่พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัวเป็นต้น, หน้าที่ในความเป็นพระภิกษุสามเณรที่ต้องปฏิบัติในกิจวัตรของพระสงฆ์ให้ครบถ้วนไม่ว่าจะเป็นการทำวัตรสวดมนต์ การออกบิณฑบาตร การทำความสะอาดบริเวณวัดให้เกิดความเรียบร้อย เป็นต้น , และหน้าที่ในความเป็นเนื่อนานุญที่ต้องปลุกศรัทธาของพุทธศาสนิกชนให้เกิดมีอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการสำรวมระวังในกาย วาจา ใจ ๒) พระสังฆาธิการต้องทำตามหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ จะต้องมีการดำเนินการและมีหลักฐานไว้สำหรับตรวจสอบเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต, พระสังฆาธิการจะต้องเข้ารับการอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติมในความรู้สมัยใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและคณะสงฆ์ในพื้นที่, และพระสังฆาธิการจะต้องส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณรภายในวัดได้รับการศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรมเพื่อความเป็นศาสนทายาทที่ดีของพระพุทธศาสนา ๓) พระสังฆา

^{๓๕} พลเอกสาธิต สุวรรณพระกร, ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย, กรุงเทพมหานคร: วารสารเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, ๒๕๕๙, หน้า ๕๖-๕๙.

การจะต้องไม่ก้าวร้าวหน้าที่ ซึ่งในทางการปกครองนั้นจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหน้าที่ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีคำสั่งมอบหมายอย่างเป็นทางการหรือไม่มีการบอกกล่าวทางวาจาจะต้องไม่ด่วนตัดสินใจดำเนินการเพราะอาจถูกลงโทษทางวินัยได้, พระสังฆาธิการจะต้องมีคำสั่งให้คณะทำงานดำเนินการที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและสามารถดำเนินการและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมได้ และที่สำคัญคือการรักษาภาพลักษณ์ของคณะสงฆ์ในสายตาของพุทธศาสนิกชน โดยเฉพาะสิ่งใดที่เป็นโลกวัชชะ ชาวโลกติเตียนแม้เป็นคำสั่งมอบหมายก็ต้องระมัดระวังให้จงหนักและไม่ทำงานเพื่อเอาหน้าแต่มุ่งสนใจในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบของตนเองให้สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

๔.๑.๒ ผลการศึกษาพบว่า คณะสงฆ์ในจังหวัดฉะเชิงเทราได้นำหลักของ ตะวันตกมาใช้ดังต่อไปนี้

๑. หลักการบริหารจัดการที่ดี^{๓๖} การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพสำหรับคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราโดยสรุปจะต้องใช้ความรู้และทักษะหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

๑.๑ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม กล่าวคือคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญ ๆ ทุกคนควรจะต้องรับรู้ รับทราบ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ รวมทั้งการใช้หลักการบริหารแบบพี่น้อง มีปัญหาหรือเรื่องอะไรที่สำคัญ จะปรึกษาผู้อาวุโส ซึ่งเป็นที่เคารพของทุกคน ไม่มีการเข้มงวดมาก มีการให้รางวัลและพร้อมที่จะไม่ให้รางวัลแก่คนที่ไม่ดี มีอะไรก็จะพูดกันแบบตรงไปตรงมา สำหรับพระสังฆาธิการจะต้อง ศึกษารูปแบบการบริหารและวัฒนธรรมของหน่วยงานของตนเพราะรูปแบบการบริหารแต่ละ

^{๓๖} รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา จรุงกิจอนันต์, หลักการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ, กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๖๐.

คนไม่เหมือนกัน ต้องปรับรูปแบบการบริหารของพระสังฆาธิการให้เข้ากับความต้องการของคณะสงฆ์ให้ได้

๑.๒ ด้านความรู้ คือพระสังฆาธิการจำเป็นจะต้องมีความรู้ที่สำคัญ คือ ๑) ต้องรู้ระเบียบคณะสงฆ์ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพราะราชการมีข้อบังคับ ระเบียบและประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องบริหารงานให้เป็นไปตามที่กำหนด มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้มีความผิดได้ การรู้กฎระเบียบจะทำให้งานรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ดังนั้นก่อนจะส่งงานหรือเสนองานต้องตรวจสอบว่าถูกต้องตามกฎระเบียบหรือไม่ ๒) ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นในระดับเจ้าอาวาส เจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอและเจ้าคณะจังหวัดต้องใช้ IT เป็นในระดับผู้บริหารวัด คืออย่างน้อยใช้ด้วยตัวเองไม่เป็นแต่ต้องรู้ว่าใช้ทำอะไร ในขณะเดียวกันต้องเตรียมตัวให้พร้อมในการใช้ระบบ IT รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลคือพระภิกษุสามเณรให้มีความพร้อมความเข้าใจใน IT มากขึ้น นอกจากนั้นแล้วทักษะด้านภาษาอังกฤษก็เป็นสิ่งสำคัญ และ ๓) ต้องแลกเปลี่ยนความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างวัด เจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะจังหวัด จะช่วยทำให้เพิ่มพูนความรู้มากขึ้น ทำให้รู้จักวิธีการทำงานของแต่ละวัด

๑.๓ ด้านมนุษยสัมพันธ์^{๓๗} คือ พระสังฆาธิการจะต้องให้ความสำคัญกับวิธีการดังต่อไปนี้คือ ๑) การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการก่อน เพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง การโต้เถียงกัน ลดการซ้ำซ้อนของงาน ๒) การพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถ้ามีอะไรไม่เข้าใจกันก็ให้ใช้การพูดคุยกัน ๓) สร้างความร่วมมือ ให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีและบริหารความขัดแย้ง ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อกัน ทำอย่างไรให้ประนีประนอมกันให้มากที่สุด ใครที่ไม่ชอบใครก็อย่าไปพูดกับคนนั้นให้มาก รายละเอียดเล็กน้อย ปลีกย่อยอย่าแค้นมาก พยายามจัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่มี

^{๓๗} ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ, พหุติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: เจริญเวฟเอดิเตอร์เคชั่น.

ส่วนร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้ง เป้าหมายคือประสิทธิภาพของหน่วยงาน และ ๔) การอ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจเป็นคุณลักษณะที่มีเสน่ห์ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๔. ด้านการปฏิบัติงาน^{๓๘} คือ ๑)การจัดลำดับความสำคัญของงานของคณะสงฆ์ ว่างานไหนสำคัญที่สุด สำคัญน้อยที่สุด ๒) ตรงต่อเวลา จึงจะถือว่ามีคุณภาพใช้ได้ เหมือนกับสินค้าที่ต้องมีคุณภาพที่ดี ถูกต้องและเสร็จทันเวลา ๓) ลดกำแพงของงานคณะสงฆ์หลาย ๆ งานที่มีความเกี่ยวข้องกันสามารถช่วยกันทำให้สำเร็จได้ กองงานบางอย่างที่สำคัญในคณะสงฆ์ สามารถนำมาช่วยกันทำและทำงานร่วมกันมากขึ้น ๔) อัปเดตข้อมูลข่าวสาร และใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคือจะต้องมีการอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา การบริหารกิจการคณะสงฆ์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะด้วยระบบ IT เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ถ้าหากคณะสงฆ์เรียนรู้ได้ก็จะทำให้การให้บริการต่อหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน มีความรวดเร็ว มีความทันสมัย และ ๕) ต้องกล้าที่จะเสนอแนะเพื่อพัฒนางานพระสังฆาธิการ

๕. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล^{๓๙} คือการให้ความสำคัญกับพระภิกษุสามเณรที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นประกอบด้วย ๑)การไม่ยึดติดกับการปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากรเพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการพัฒนาคน ๒)การแบ่งโครงสร้างที่มีอยู่เราจะเน้นเรื่องของความรวดเร็ว ความเที่ยงตรง และความมีประสิทธิภาพ โดยพระภิกษุสามเณรต้องมี Job Description และจะรู้ว่าม้งานบางงานมีความซ้ำซ้อนกันไหม งานอะไรที่ขาดยัง

^{๓๘} อาจารย์บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่, กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๖๐

^{๓๙} ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และคณะ, การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๖๐, หน้า ๒๐

ไม่มีคนทำ เพราะฉะนั้นจาก Job Description จะทำให้จัดบุคลากรได้เหมาะสม เป็นเรื่องที่จะช่วยว่า มีงานครอบคลุมอย่างน้อยแค่ไหน ๓) พัฒนาพระภิกษุสามเณรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะต้องเน้นว่าให้ผู้ที่ทำงานกับเราได้รับการพัฒนา ในแต่ละปีต้องทำแผนพัฒนาบุคลากร ทำอย่างไรให้เจ้าหน้าที่ของเราทุกคนมีการพัฒนาตนเอง ทำให้ระบบงานของตนเองมีความก้าวหน้า มีความรวดเร็วโดยตลอด ๔) สนับสนุนให้พระภิกษุสามเณร ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์เพราะสิ่งจูงใจประการหนึ่งซึ่งโดยปกติคนเรา ทุกคนทำงานไม่ว่าจะอยู่สายไหนก็ต้องการความก้าวหน้าทั้งสิ้น ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสที่จะเติบโตได้สนับสนุนทุกกรณี เพราะถือเป็นขวัญและกำลังใจที่สำคัญ เมื่อเราดูแลความก้าวหน้า ขวัญ กำลังใจและค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่สมควรจะได้รับ ๕) ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและ ยุติธรรมโดยการประเมินต้องมีลักษณะ Objective มากขึ้น ถ้าเป็น Subjective มากไม่สามารถแยก ให้เห็นว่าคนนี้ต่างกับคนนั้นอย่างไร ต้องทำให้มี Objective ให้ชัด ๆ เลยว่า ข้อไหนประเด็นไหน คณะไหนเป็นอย่างไร ก็จะทำให้แยกความแตกต่างได้

๖) Empower^{๔๐} ให้ฝ่ายสนับสนุนมีการ empower ไปยังพระสังฆาธิการทำให้การทำงานได้ เร็วขึ้น ทุกเรื่องไม่ต้องไปลงที่เลขานุการเจ้าคณะตำบลหรือเจ้าคณะอำเภอก็จะทำให้แต่ละคนทำงาน ได้คล่องตัวขึ้น เกิดการพัฒนางาน ผู้ปฏิบัติหน้าที่แต่ละส่วนเกิดความสุขในการทำงาน ผลของงานเกิด ประสิทธิภาพเต็มที่

^{๔๐} กุณนที พุ่มสงวน, การสร้างเสริมพลังอำนาจทางสุขภาพ : บทบาทที่สำคัญของพยาบาล, กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, ๒๕๕๙

๗) การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแก่บุคลากร^{๔๑} เพราะงานจะเดินหรือไม่ต้องมี กองทัพที่เข้มแข็งและมีความสุขในการทำงาน ดูแลและเอาใจใส่ลูกน้อง ให้กำลังใจลูกน้อง เพื่อน ร่วมงานไม่ใช่ลูกน้อง ต้องดูแลไม่ให้อดอยาก ให้กินที่อยู่ดีพอสมควร..ถามลูกน้องว่าเขาเป็นอย่างไร สบายดีหรือไม่ ..คำพูดดี ๆ ก็ทำให้เขาดีใจ..ผู้บริหารต้องทำให้เป็นธรรมชาติ

๒. หลักธรรมาภิบาล^{๔๒} ซึ่งประกอบด้วย

๒.๑ หลักคุณธรรม คือการยึดถือและความเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้พระ สัจฉาธิการยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ พระภิกษุสามเณรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน ทำให้พระสงฆ์ในจังหวัดฉะเชิงเทรามีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ปฏิบัติหน้าที่จนเป็นนิสัยประจำที่ดงาม

๒.๒ หลักนิติธรรม คือการออกระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับและกติกานามคณะสงฆ์จังหวัด ฉะเชิงเทราที่สอดคล้องกับแนวทางของมหาเถรสมาคมและบ้านเมืองทำให้เป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์ ทั้งหมดโดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาค

๒.๓ หลักความโปร่งใส คือการทำให้คณะสงฆ์เป็นชุมชนที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่าง ตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องโดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานของ คณะสงฆ์ให้มีความโปร่งใสหรือเปิดโอกาสให้คณะสงฆ์สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกนั้นคือมี ระบบและกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ หลักการนี้ได้ทำให้คณะสงฆ์เกิด

^{๔๑} รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ชาติไทย, คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๙.

^{๔๒} เกษศิริัญญา บุรณะกิติ, ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของนายกเทศมนตรีในเขตพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, ๒๕๕๙.

การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันและช่วยให้การทำงานของคุณะสงฆ์ทั้งระดับวัด ระดับตำบล ระดับอำเภอและระดับจังหวัดปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชันได้

๒.๔ หลักการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่เปิดโอกาสให้พระสังฆาธิการ พระภิกษุ สามเณรที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินนโยบายและควบคุมองค์กร การจัดการการใช้และรักษาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่นการใส่สวนสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ การแสดงประชมติหรืออื่นๆเพื่อจัดการผูกขาดซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ ความสามัคคีและการร่วมมือทั้งนี้เพื่อความเป็นเอกภาพ

๒.๕ หลักความรับผิดชอบ คือ การที่พระสังฆาธิการระดับชั้นปกครองในจังหวัดฉะเชิงเทราต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดีและประสิทธิภาพโดยมุ่งให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐเอกชนและพุทธศาสนิกชนผู้มาติดต่องานและทำบุญที่วัด เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบไม่บกพร่องต่อหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อเสียทันทีและปฏิบัติหน้าที่ทันกับภาวะเหตุการณ์ด้วย

๒.๖ หลักความคุ้มค่า คือ การที่พระสังฆาธิการระดับชั้นปกครองภายในจังหวัดฉะเชิงเทราต้องตระหนักว่า ทรัพยากรภายในองค์กรมีค่อนข้างจำกัด จำเป็นต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดตะวันออกโดยเฉพาะคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราได้ใช้หลักพุทธธรรมคืออปริทานิยธรรมเป็นหลักในการดำเนินการ และนำ

แนวคิดภูมิปัญญามาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความเรียบร้อยนั่นก็คือ การให้ความสำคัญกับเรื่อง เล็กๆน้อยๆ การไม่เห็นแก่เล็กๆน้อยๆ การรู้จักหน้าที่ การทำตามหน้าที่ และการไม่ก้าวก่ายหน้าที่^{๔๓}

และการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดตะวันออกในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราได้ใช้ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมให้มีอำนาจหน้าที่ และการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร พร้อมกับ การมุ่งเน้นเรื่องหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารความเปลี่ยนแปลงของคณะ สงฆ์จังหวัด ฉะเชิงเทรามีประสิทธิภาพในเชิงปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

๔.๒ วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

๔.๒.๑ องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดตามแนวคิดของพระสงฆ์ และนักวิชาการพร้อมกับตัวชี้วัดของความสำเร็จจากการศึกษาวิจัย พบว่า

๑. ศาสนบุคคล (People)

๑.๑ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ศาสนบุคคลคือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความ เปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ศาสนบุคคลในความหมายกว้างๆที่ประกอบด้วย ผลรวมของความรู้ ความ ชำนาญ ความถนัดของบุคลากรในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา กล่าวได้ว่า ศาสนบุคคลของคณะ สงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ ผลรวมทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ ผลรวมด้านปริมาณ คือ จำนวน

^{๔๓} สมเด็จพระพุฒาจารย์(สนิท ขวนปณฺโญ), *สุภาษิตคำสอนในการทำงาน*, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เมธีชน. ๒๕๕๙.

และการกระจายของประชากรและกำลังงาน ส่วนผลรวมด้านคุณภาพ คือ ความรู้ ความชำนาญ ความถนัด คุณค่า และแรงจูงใจ^{๔๔}

ในความหมายเชิงวิชาการ ก็คือ การพัฒนาศาสนบุคคล (Human Resource Development) เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถโดยรวมของบุคลากร ในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา การพัฒนาศาสนบุคคล มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรศาสนบุคคล ของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราเพียงพอใจแก่ปริมาณ และเป็นศาสนบุคคลที่มีคุณภาพ และมีบทบาทสร้างสรรค์ความเจริญทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล^{๔๕}



^{๔๔} อีรวี ทองเจือ และ คณะ, แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ ๒๑ :มิติด้านการศึกษา, พระนครศรีอยุธยา: วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, มจร ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๖๐)

^{๔๕} สัมภาษณ์พระครูโชติพัฒนาร เจ้าคณะอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๑

การจัดกิจกรรมให้ศาสนบุคคลของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา มีคุณค่าหรือราคาเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเรียกว่า Human Capital หมายถึง กิจกรรมต่างๆ หรือพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อระดับรายได้ที่เป็นเงิน หรือ ผลทางจิตวิทยาในอนาคต โดยผ่านการเพิ่มพูนในตัวศาสนบุคคล (ความรู้ความชำนาญ) รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ / ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และคุณลักษณะอื่น ทำให้ศาสนบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ผลงานนั้นวัดได้ โดยใช้ KPI^{๔๖}

การพัฒนาศาสนบุคคลของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วย การมุ่งเน้นสมรรถนะดังต่อไปนี้

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นการปฏิบัติงานให้ดีตลอดจนการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน
๒. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและพยายามบริการเพื่อสนองความต้องการผู้ใช้บริการ
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตน เพื่อมาปรับปรุงให้เข้ากับงาน
๔. จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน
๕. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

^{๔๖} สัมภาษณ์นางสายภิญญ์ สีชนนุกฤษณ์, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๑๐ เดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๑

๖. ความสามารถในการเชิงคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถด้านการคิด แยกแยะภายใต้สถานการณ์เพื่อประกอบกับองค์ความรู้
๗. ความสามารถในการเชิงจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการโดยมีความตั้งใจทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๘. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับพระภิกษุสามเณรและกลุ่มคณะสงฆ์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการของบุคคล ติดต่อกับคณะสงฆ์ได้ทุกระดับ
๙. คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงาน หมายถึง ลักษณะเฉพาะบุคคล ความสามารถเพื่อสนองตอบปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการจัดสรร ตอบสนอง และให้การสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคณะสงฆ์และพระภิกษุสามเณร^{๔๗}

๑.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงว่าด้วยเรื่องของศาสนบุคคล (people) ตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาว่าด้วยการสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ในกลยุทธ์ที่ ๑ (การปลูกฝังศรัทธาในพระพุทธศาสนา) คือ จำนวนสมาชิกในเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางศาสนา ภาครัฐ เอกชนและสถานศึกษาเข้าร่วมเพิ่มขึ้น

^{๔๗} ประยูรศรี กวานปรัชชา, การพัฒนารูปแบบกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมด้านความมีวินัยสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา, นครพนม: วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม ; ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๕๙

ในกลยุทธ์ที่ ๒ (การเพิ่มศักยภาพทางปัญญา) ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวนผู้สอบผ่าน การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลีเพิ่มมากขึ้น และในกลยุทธ์ที่ ๗ (การเพิ่มขีดความสามารถศาสนบุคคล) ตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ ๓ การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้เชิงพุทธ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ศาสนบุคคลมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามหลักการบริหารกิจการคณะสงฆ์

๒. กระบวนการ (Process)

๒.๑ กระบวนการทำงาน^{๔๘} เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพ ทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ประกอบด้วยขั้นตอน ๔ ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนในการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน^{๔๙}

-การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษา การรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดของงานได้ถูกต้องว่า ต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง

-การวางแผนในการทำงาน คือ การกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการทำงานและวิธีการปฏิบัติงาน ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน และสามารถระบุปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน พร้อมทั้งวิธีการแก้ไข

- การปฏิบัติงาน คือ การลงมือทำงานตามแนวทาง ขั้นตอน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ในแผนการทำงานทุกขั้นตอนและเต็มความสามารถ

^{๔๘} ชนมณี ศิลานุกิจ, ประสิทธิภาพการบริหารจัดการบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, กรุงเทพมหานคร: วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๙), หน้า ๓๙.

^{๔๙} สัมภาษณ์พระครูภาวนาจริยคุณ เจ้าคณะอำเภอบางคล้า, จังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๑๕ เมษายน ๒๕๖๑.

- การประเมินผลการทำงาน คือ การตรวจสอบผลการทำงานและตัดสินว่าผลงานที่ได้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

การทำงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการวางแผนงานที่ดี การวางแผนการทำงานจึงมีความจำเป็นสำหรับงานทุกอย่างทั้งงานส่วนตัวและงานส่วนรวม เพราะการวางแผนการทำงานเป็นการกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือปฏิบัติจริงซึ่งการวางแผนการทำงานมี ๒ ลักษณะ คือ

-แผนการทำงานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการวางแผนการทำงานเอาไว้ในใจได้โดยไม่ต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะมีขั้นตอนการทำงานที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน มักเป็นงานบ้านหรืองานส่วนตัวที่ต้องทำเป็นประจำสม่ำเสมอหรือทำทุกวัน

-แผนการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแผนการทำงานที่ต้องบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากเป็นงานที่คิดขึ้นมาใหม่เพื่อแก้ปัญหา หรือต้องการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือต้องการที่จะผลิตสิ่งใหม่ ขึ้นมาจากความคิดสร้างสรรค์ในรูปของโครงการและโครงการ โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันความผิดพลาด และยังทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงภาระงานทั้งหมดที่ต้องทำ ก่อให้เกิดผลดีในการส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถทำงานแทนกันได้

การวางแผน^{๕๐} เพื่อกำหนดแนวทางและขั้นตอนการทำงานของโครงการและโครงการสามารถเขียนอยู่ในรูปของแผนที่การทำงาน ตารางการทำงาน และปฏิทินปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องทำต้องทำเป็นขั้นตอนได้ ๓ รูปแบบ ดังนี้

^{๕๐} พงษ์ภิญโญ แม้นโกศล, กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน, กรุงเทพมหานคร: คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, วารสารสุทธิปริทัศน์, ๒๕๖๐, หน้า ๑๖-๒๐

๑. แผนที่การทำงาน (Process Mapping) เป็นการแสดงให้เห็นแนวทางและขั้นตอนในการทำงานแบบง่ายๆ ว่าต้องทำอะไรบ้าง ทำอะไรก่อน-หลัง แต่ละขั้นตอนใช้เวลาเท่าใด แต่ไม่ระบุผู้รับผิดชอบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

๒.แผนภูมิการทำงาน (Gantt Chart) เป็นการแสดงให้เห็นแนวทางและขั้นตอนในการทำงานว่าทำอะไรก่อน-หลัง หรือทำพร้อมกัน โดยกำหนดกรอบเวลากว้างๆ ว่าทำเมื่อไร และใช้เวลาเท่าใด แต่ไม่ระบุผู้รับผิดชอบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

๓.ปฏิทินปฏิบัติงาน (Time Schedule and Time Table) เป็นการแสดงขั้นตอนในการทำงานอย่างชัดเจนว่าทำอะไรก่อน-หลัง หรือทำพร้อมกัน โดยกำหนดเวลาเริ่มต้น เวลาสิ้นสุด พร้อมระบุผู้รับผิดชอบและงบประมาณที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน เป็นการวางแผนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การเขียนปฏิทินการปฏิบัติงานผู้ทำโครงการหรือโครงการจะต้องมีข้อมูลจากการวิเคราะห์งานที่ละเอียดและชัดเจน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

๒.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงว่าด้วยเรื่องกระบวนการทำงาน(process) ตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ ว่าด้วยการยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายใน ในกลยุทธ์ที่ ๓ (การร่วมมือภาคีเครือข่ายให้เกิดสัมฤทธิ์ผล)คือ จำนวนเครือข่ายที่เข้าร่วมมีจำนวนมากขึ้น

และในกลยุทธ์ที่ ๔ (การพัฒนาระบบธรรมาภิบาล) ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือกระบวนการทำงานได้รับการพัฒนาตามหลักธรรมาภิบาล

๓.การกำกับดูแล(Corporate Governance)^{๕๑}

๓.๑ การกำกับดูแลกิจการคณะสงฆ์ที่ดี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเปลี่ยนแปลงซึ่งหมายถึง การจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะทำงาน พระสังฆาธิการ พระภิกษุสามเณรและพุทธศาสนิกชนโดยมีวัตถุประสงค์ ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์ที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม ซึ่งการจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการคณะสงฆ์จังหวัดดังกล่าวต้องสะท้อน^{๕๒} หลักการสำคัญดังต่อไปนี้

๑) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้กฎหมายเป็นหลักในการปกครองโดยตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับ การให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฏกติกาและการปฏิบัติตามกฏกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิกในสังคม

๒) หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน

^{๕๑} สุรางค์ เห็นสว่าง, ผลกระทบจากระดับคะแนนการกำกับดูแลกิจการและโครงสร้างผู้ถือหุ้นต่อผลตอบแทนส่วนเกินและผลประกอบการเชิงการเงิน:การศึกษาเชิงประจักษ์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรุงเทพมหานคร: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, ๒๕๕๙, หน้า ๓๕ - ๓๙.

^{๕๒} สัมภาษณ์ ดร.สมบัติ รัตนคร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธรังสี, จังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๑

๓) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจของบุคลากรในองค์กรร่วมกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกส่วนให้มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบงานขององค์กรได้

๔) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญขององค์กร

๕) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะ รวมถึงการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการยอมรับในความเห็นที่แตกต่างกันและกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตนในระดับมหภาค

๖) หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร รวมถึงเลือกนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้พิจารณาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงว่าด้วยเรื่องการกำกับดูแล(Corporate Governance) ตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายใน ในกลยุทธ์ที่ ๕ (การพัฒนาระบบสารสนเทศ ๔.๐) คือสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๔. การวางแผน(Planning)

๔.๑ การวางแผน (Planning)^{๕๓} เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ช่วยกำหนดและตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการ และวิธีปฏิบัติในอนาคตเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการทำได้ตามกำหนดเวลาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างคุ้มค่า การวางแผนมีทั้งแบบเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) ซึ่งองค์กรควรมีการจัดทำทั้ง ๒ แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาวะทางเศรษฐกิจ ก่อนที่องค์กรจะวางแผนนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ตนเอง ดังนี้ “ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน? เรา กำลังจะไปที่ไหน? และเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร?”

การกำหนดแผนงานที่ดี จะเป็นการช่วยในการตีกรอบความคิดและการดำเนินงานให้อยู่ในขอบเขต ไม่หลงประเด็น ซึ่งจะทำให้เสียเวลาและเสียทรัพยากรไปอย่างเปล่าประโยชน์ ข้อดีของการวางแผนการจัดการไว้ล่วงหน้า ในโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราควรมีแผนตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงขององค์กร หากเรามีแผนเตรียมพร้อมศาสนบุคคลให้สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้องค์กรอยู่รอดไปได้

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นการช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ง่ายและตรงประเด็น สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา มีทรัพยากรที่จำกัด เช่น เงิน งบประมาณ หรือ วัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าจะลดขั้นตอนที่ผิดพลาดลง มีการประสานงานที่ดี

^{๕๓} พชรวัฒน์ เส้นทอง, กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรทางสังคม : กรณีวัดในประเทศไทย, กรุงเทพมหานคร: วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๒ พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๖๐

บุคลากรได้รับการสื่อสาร เข้าใจหน้าที่การทำงานของตน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร^{๕๔}

ในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราต้องหาข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดแข็งของเราและกำหนดวิสัยทัศน์ในสิ่งที่อยากเป็น เป้าหมายขององค์กรในอนาคต หลังจากนั้นเมื่อเรารู้ว่าเรายืนอยู่ที่ไหนและต้องการเป็นอะไรแล้ว ผู้บริหารต้องวางแผนดำเนินงาน ซึ่งจะบ่งบอกถึงวิธีการ ทิศทางใดที่จะทำให้เราบรรลุตามเป้าหมายได้ ในการกำหนดแผนงานต้องมีการวางแผนขั้นตอนการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสำคัญ การที่องค์กรจะกำหนดทิศทางไปในทางใด บุคลากรต้องเข้าใจและพร้อมขับเคลื่อนไปพร้อมกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจากบนลงล่างจึงเป็นสิ่งสำคัญในทุกขั้นตอน^{๕๕}

ในการจัดทำรายละเอียดของแผนงานจะเป็นการจัดการในระดับภาคส่วน แผนกที่เกี่ยวข้องว่าต้องมีความรับผิดชอบในด้านใด มีเป้าหมายของแผนกที่ต้องปฏิบัติร่วมกันอย่างไร หลังจากที่มีการสื่อสาร อบรมจนเกิดความเข้าใจจึงนำไปปฏิบัติตามหน้าที่ของตน ในระดับหัวหน้าและระดับบริหารมีหน้าที่ตรวจสอบผลการดำเนินงาน หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องนำแผนมาทบทวนใหม่ หาข้อผิดพลาดและปรับปรุงแผนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๖}

^{๕๔} บัณฑิต พัดเย็น, การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชีวิต, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๙, หน้า ๒๒ - ๒๖.

^{๕๕} สัมภาษณ์นางสาวพรทิพย์ พูลเกษ, เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

^{๕๖} สราวุธ แซ่ตั้ง, ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดร์ฟในประเทศไทย, กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๖๐, หน้า ๗- ๑๐

๔.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงว่าด้วยเรื่องการวางแผน ตามยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา คือแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ผ่านการประชุมปรึกษาหารือและนำมาสู่การจัดทำเป็นรูปเล่มเพื่อขยายผลสู่การปฏิบัติจริง

๕. การเตรียมการ (Preparation)

๕.๑ การเตรียมการของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีคำถามว่าในอีก ๑๐ ปีข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น และคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราจะต้องเตรียมตัวอย่างไร ก็คงเหมือนกับการให้คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราย้อนไปถามตัวเราเองเมื่อ ๑๐ ปีที่แล้ว ว่าจะจินตนาการเพื่อเตรียมตัวกับโลกที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างไร มันยากมากที่จะมั่นใจว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอีก ๑๐-๒๐ ปีข้างหน้า แต่ก็สามารถคาดการณ์อนาคตได้คร่าวๆ จากเหตุปัจจัยในปัจจุบันว่า โลกปัจจุบันถูกขับเคลื่อนด้วย ๓ กระแสใหญ่

๑. กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)^{๕๗} เส้นแบ่งระหว่างประเทศบางลงอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คนสามารถเดินทางจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศได้อย่างง่ายดายมากขึ้น ทำให้เกิดปรากฏการณ์เส้นแบ่งของประเทศกับบริษัทเริ่มบางขึ้นและจางหายไป บางบริษัททำธุรกิจมีคนเป็นจำนวนมากจากทั่วโลกและมีเงินมากกว่างบประมาณของบางประเทศ บางบริษัทเสียภาษีในต่าง

^{๕๗} สุภาวดี ขุนทองจันทร์, ความสัมพันธ์ระหว่างโลกาภิวัตน์กับค่านิยมพื้นฐานในสังคมไทย

(Relationships between Globalization and Basic Values of Thai Society), วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ มกราคม -มิถุนายน ๒๕๕๙-๒๕๖๐

ประเทศมากกว่าในประเทศตัวเอง ซึ่งอาวุธของบริษัทสมัยใหม่คือ ‘เทคโนโลยี’ อันทันสมัย และ ‘เงินทุน’ อันมหาศาล

๒. กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี (Big Bang of Technology) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วก้าวกระโดด หรือ Big Bang of Technology ตามกฎของมัวร์ (Moore’s law) บอกว่า ความเร็ว ความจุ ความสามารถในการประมวลผลของคอมพิวเตอร์จะเพิ่มขึ้น ๒ เท่าทุก ๒ ปี โดยมีการคาดเดาว่าการเกิดขึ้นของปัญญาประดิษฐ์ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีจะทำให้อารยธรรมของมนุษย์เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง อีกทั้งยังคาดว่าปี ๒๐๔๐ จะเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า ‘Singularity’ อันเป็นจุดพลิกประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติเพราะปัญญาประดิษฐ์จะเก่งกว่ามนุษย์

๓. กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน (Financialization) ยุคปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นแกนกลาง การขับเคลื่อนของเศรษฐกิจและสังคม เครือข่ายอินเทอร์เน็ต กลายเป็นปัจจัยพื้นฐานของคนสมัยใหม่ไปเรียบร้อยแล้ว เรากำลังจะเข้าไปสู่ยุคของ IoT: Internet of Things ที่ทุกอย่างจะถูกเชื่อมต่อเข้ากับระบบกลางที่เรียกว่า Cloud คนส่วนใหญ่จะไม่รู้เลยว่าเทคโนโลยีในโลกสมัยใหม่ทำงานอย่างไร เทคโนโลยีจะกลายเป็นเหมือนพระเจ้าองค์ใหม่ที่คนบูชาและต้องพึ่งพิง^{๕๘} ยุคนี้ที่จะถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีหลัก ๓ ตัว ได้แก่ ๑) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ๒) เทคโนโลยีวัสดุนาโน (Nanotechnology) และ ๓) เทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) โดยคนจะมีอายุมากขึ้น เก่งขึ้น ด้วยการใช้นวัตกรรมมาช่วย ระบบคอมพิวเตอร์จะถูกฝังอยู่ในวัสดุอุปกรณ์เกือบทุกอย่างในชีวิตประจำวันของเรา โดย Financialization หรือ ‘เงิน’ จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในโลกสมัยใหม่

^{๕๘} นางศศิภัทร์ จุฑาวงศ์กุล, เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๑๗

การคิดค้นเงินเคยเป็นตัวเปลี่ยนอารยธรรมของมนุษย์ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีทางการเงิน ทำให้เงินกลับมาเป็นตัวขับเคลื่อนโลกในด้านต่างๆ อย่างมากมาย เมื่อก่อนต้องทำงานเพื่อแลกเงิน แต่ตอนนี้เงินสามารถสร้างเงินได้โดยไม่ต้องสร้างมูลค่าจริงทางเศรษฐกิจเลย แถมยังเคลื่อนย้ายได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเงินจะค่อยๆ พัฒนารูปแบบเป็นดิจิทัลมากขึ้น และคนรวยคนจนจะยังมีช่องว่างมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ จึงพูดถึงทักษะ ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) Life Skill: ทักษะการใช้ชีวิต หรือศิลปะการใช้ชีวิต (art of living) ๒) Learning Skill: ทักษะการเรียนรู้ปรับตัว ๓. Innovation and Creation Skill: ทักษะการสร้าง และ ๔) Job Skill: ทักษะการทำงานเลี้ยงตัวเองได้^{๕๙}

๕.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงว่าด้วยเรื่องการเตรียมการ(preparation)^{๖๐} โดยยึดตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ การบริหารศาสนสมบัติเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกิจการพระพุทธศาสนาที่เป็นรูปธรรม ๒.การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลเชิงประจักษ์ ๓.การพัฒนาวัดสู่ศูนย์กลางการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และ๔.การสร้างเชื่อมั่นด้านพระพุทธศาสนาในด้านศาสนบุคคลที่เพิ่มมากขึ้น

^{๕๙} สัมภาษณ์ดร.วีระชัย ตะนานนัทชัย, ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

^{๖๐} ทรรศนีย์ คีรีศรี และ คณะ, การเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษสู่ประชาคมอาเซียนของ อาจารย์คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, สงขลา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย สงขลา, วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐, หน้า ๑๑๔ - ๑๑๘

๖. วิสัยทัศน์ (Vision)

๖.๑ วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของเจ้าคณะผู้ปกครองและพระสังฆาธิการในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้^{๖๑}

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งเจ้าคณะผู้ปกครองไม่ว่าจะเป็นเจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอในจังหวัดฉะเชิงเทราต้องเป็นผู้กำหนด โดยพระสังฆาธิการในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา มีส่วนร่วม โดยมุ่งตอบคำถามว่า เราต้องการเป็นอะไร (What do we want to come) วิสัยทัศน์หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่พระสังฆาธิการไปเป็น หรือพระสังฆาธิการไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคต ที่คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต^{๖๒} สมมุติว่า V คือ วิสัยทัศน์ (VISION) I คือ ภาพฝันในอนาคต (IMAGE) และ A คือ การกระทำ (ACTION) สามารถเขียนเป็นสมการได้ว่า $V = I + A$

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

๑. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

^{๖๑} สัมภาษณ์พระครูวิจิตรธรรมวิภังค์ เจ้าคณะอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๒๐ มิถุนายน

๒๕๖๑

^{๖๒} สัมภาษณ์นางสาวพิมพ์กาญจน์ สวงวนจันทร์, วัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๑

๒. ช่วยให้พระสังฆาธิการ พระภิกษุสามเณรทุกรูปรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่ จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

๓. ช่วยกระตุ้นให้พระสังฆาธิการทุกรูปมีความรู้สึกร่าเริง มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมี เป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

๔.. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา และสังคมที่แสดงถึงการมี ชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดิน ไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็น สิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง^{๖๓} ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ ดินนั้นมีคุณสมบัติเฉพาะ ๘ ประการ ดังนี้ ๑. มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented) ๒. เต็มไปด้วย ความสุข (Utopian) ๓. ความเหมาะสม (Appropriate) ๔. สะท้อนความฝันสูงสุด (Reflect High Ideals) ๕. อธิบายจุดมุ่งหมาย (Clarify Purpose) ๖. ดลบันดาลความกระตือรือร้น (Inspire Enthusiasm) ๗. สะท้อนความเป็นหนึ่งเดียว (Reflect the Uniqueness) ๘. ความมักใหญ่ใฝ่สูง (Ambition)

^{๖๓} สัมภาษณ์นายชัยธรรม ทับเที่ยง, สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๒๔ สิงหาคม

๖.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงว่าด้วยเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ พุทธศาสน์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุข อย่างยั่งยืน

๔.๓ ศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหาร

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา จากการสัมภาษณ์พระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา^{๖๔} สามารถสรุปได้ ดังนี้

๔.๓.๑ หลักธรรมในการบริหารตน

จากการสัมภาษณ์พระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา เกี่ยวกับหลักธรรมของพระพุทธศาสนาในการบริหารงาน พบว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารตน

กล่าวคือ สังคหวัตถุ ๔^{๖๕} หมายถึง เครื่องมือ หรือหลักธรรม ๔ ประการ ที่ช่วยประสานคณะสงฆ์ พระภิกษุสามเณรหมู่มาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้คณะสงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยความรักความเมตตา สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับ

^{๖๔} สัมภาษณ์พระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา วันที่ ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๒

^{๖๕} อาทิตย เรียงสาทร, สังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจาสังกัด, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔

สังคม เป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความผาสุกในบ้านเมือง และประเทศชาตินั่นเอง โดยสังคหัตถุ มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. ทาน คือ การให้ การสงเคราะห์หรือช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้สิ่งของที่ตนมีให้แก่ผู้ที่ต้องการผู้ขาดแคลนหรือผู้เดือดร้อน สิ่งของที่นำ มาให้นั้นต้องเป็นสิ่งของที่ได้มาโดยสุจริตเป็นประโยชน์ คือผู้ให้ก็เป็นสุข อิ่มเอิบใจ ผู้รับก็ก็สามารถบรรเทาทุกข์ความเดือดร้อน รวมทั้งการให้ความรู้ การแนะนำที่ถูกต้อง ชัดเจนและเป็นจริงด้วย

๒. ปิยวาจา คือ การใช้วาจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และถ้อยคำที่มีประโยชน์ พูดด้วยถ้อยคำที่เป็นจริง และถ้อยคำที่ไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น พูดแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ รู้จักกล่าวขอโทษ รู้จักกล่าวขอบคุณ ซึ่งผู้ปฏิบัติได้ยอมทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูดจนให้ละเว้นความชั่ว ทำให้การทำงานสำเร็จ เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการงานอย่างยิ่ง

๓. อตถจริยา^{๖๖} คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ทั้งตนเอง และผู้อื่น รู้จักการเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ความสุขสบายส่วนตัว ทุมเทแรงกาย แรงใจในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และช่วยเหลือผู้อื่น พร้อมรู้จักแก้ไขปัญหาคด้วยปัญญา

๔. สมานัตตตา^{๖๗} คือ การวางตัวให้เหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับฐานะ มีจิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหวเปลี่ยนแปลงง่าย และดำรงตนไว้ไม่ให้ตกไปในความชั่ว ปฏิบัติกับเพื่อน

^{๖๖} จักรวาล สุขไมตรี, การบริหารงานตามหลักสังคหัตถุ ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา, นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐, หน้า ๑๔ - ๑๖.

^{๖๗} พระสมสฤษฎ์ สุทธิญาโณ (นิลแก้ว), การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพอเถอล าดวน จังหวัดสุรินทร์, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙, หน้า ๑๙๘ -๒๐๐.

ร่วมหรือผู้คนอื่น ๆ อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งอยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมแก้ไขปัญหา กับเพื่อนร่วมงานใน คณะสงฆ์

เมื่อพระสังฆาธิการหรือพระภิกษุสามเณรในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความเดือดร้อนใน ด้านปัจจัยทั้งสี่ พระสังฆาธิการในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ควรให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การให้ ทานอันเป็นสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจและให้ คำแนะนำ และรวมไปถึงการให้อภัยแก่คณะร่วมทำงาน เมื่อสมาชิกคณะทำงานร่วมกันทำงาน ผิดพลาดหรือไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้พระสังฆาธิการ พระภิกษุสามเณรในคณะสงฆ์เป็นบุคลากร ที่มีน้ำใจงาม น้ำใจดี มีความรัก ความสามัคคี เป็นหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น

เมื่อบุคลากรในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความเดือดร้อนในการทำงาน ต้องการความ ช่วยเหลือบุคลากรในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ควรให้ความช่วยเหลือด้วยการพูดให้กำลังใจ แสดง ความเห็นอกเห็นใจ ให้คำแนะนำ ชี้แจงอย่างถูกต้อง ไม่พูดจาดูหมิ่น เสียดสีเพื่อนร่วมงาน แต่พูดจา กับบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราด้วยความไพเราะน่าฟัง

เมื่อบุคลากรในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ต้องการความช่วยเหลือทางด้านร่างกาย บุคลากร ในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราก็ให้ความสำคัญ ขวนขวายช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถ หรือ การให้ความสำคัญกับองค์กรของตนเองด้วยการช่วยเหลือกิจการต่างๆ ภายในองค์กร บำเพ็ญ สาธารณะประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาภายในองค์กรด้วยความเต็มใจ

เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา บุคลากรก็เข้าไปช่วยในการแก้ไขปัญหา โดย ให้ความเสมอภาค ไม่เอาเปรียบผู้อื่น อยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิด ประโยชน์สุขร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน และองค์กรทุกครั้ง

ดังนั้น จากบทสัมภาษณ์พระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร สามารถสรุปได้ว่าสังคหวัตถุ^{๖๘} ส่งผลให้เกิดความศรัทธา ความเชื่อถือเชื่อมั่นในพระเดชพระคุณ นำไปสู่การความจงรักภักดีของพระสงฆ์สงฆ์ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพระเดชพระคุณผู้เป็นเจ้าของปกครอง และยังช่วยส่งเสริมให้พระสงฆ์มีความเต็มใจในการสนองงานของพระเดชพระคุณอย่างเต็มที่

๔.๓.๒ หลักธรรมในการบริหารคน

จากการสัมภาษณ์พระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา เกี่ยวกับหลักธรรมของพระพุทธศาสนาในการบริหารงาน พบว่า หลักพรหมวิหาร ๔^{๖๙} เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารคน

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับการบริหารคน เพราะในการจะเป็นผู้ปกครองที่ดีนั้น นอกจากจะต้องรู้หลักการดำเนินธุรกิจและการบริหารแล้ว ยังควรต้องมีคุณสมบัติอื่นๆที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นนักปกครองที่มีครบทั้งความสามารถด้านงานและด้านคน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีความรู้กว้างขวางและรอบด้าน เพื่อที่จะสามารถดึงหลักการที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลาและถูกกับคน คำสอนจากพุทธศาสนาอย่างพรหมวิหาร ๔ ก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ผู้บริหารพึงมี เพื่อใช้ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา แต่ละส่วนนั้นสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารได้ดังต่อไปนี้

๑. เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ในยามที่ลูกน้องมีความสุข หน้าที่การงาน และชีวิตส่วนตัวดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เจ้านายก็ควรสนับสนุน ส่งเสริมให้พวกเขาได้มีความสุขกับ

^{๖๘} เลิศลักษณ์ ภาคาผล, การบริหารงานสถานศึกษาโดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๐

^{๖๙} ศรีพรรณ ธัญหล้า, การให้บริการตามหลักสังคหวัตถุธรรมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำพูน อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๙

ชีวิตอย่างยั่งยืน คอยหมั่นสังเกตและซักถามความเป็นอยู่ของลูกน้อง จะทำให้พวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าเอาใจใส่และห่วงใยพวกเขาจากใจจริง เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๗๐}

๒. กรุณาคือความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ ในยามที่ลูกน้องประสบปัญหา ไม่ว่าจะเป็ปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว หัวหน้าก็ควรจะยื่นมือเข้าไปให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสมเวลานี้เป็นเวลาที่เราต้องการการสนับสนุนมากที่สุด ซึ่งหลายครั้งสิ่งที่พวกเขาต้องการอาจเป็นแค่เพียงคำพูดที่สร้างแรงบันดาลใจหรือคำพูดที่ให้กำลังใจก็เป็นได้ สิ่งที่สำคัญคือ หัวหน้าจะต้องไม่ทอดทิ้งกันในวันที่พวกเขามีปัญหา^{๗๑}

๓. มุทิตาคือความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ในยามที่ลูกน้องประสบความสำเร็จ ทำผลงานได้ดี ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เจ้านายก็ควรแสดงความยินดีด้วยจากใจจริง อย่ากลัวว่าลูกน้องจะได้ดีขึ้นมาจนเหนือตนเอง แต่กลับควรส่งเสริมอย่างเต็มที่และภาคภูมิใจเสียด้วยซ้ำว่าคนที่ตนเองดูแลมาตั้งแต่ต้นกำลังได้รับความก้าวหน้า เหมาะสมกับความสามารถและความทุ่มเทที่เขามีให้กับองค์กร

๔. อุเบกขาคือการรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือชังอย่างไรรก็ตาม ความหวังดีควรมีขอบเขตและตั้งอยู่บนความยุติธรรม มีหลายครั้งที่แม้หัวหน้าอาจจะเกิดความปรารถนาอยากช่วยเหลือลูกน้องในยามที่เดือดร้อน แต่หากสิ่งที่ลูกน้องทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

^{๗๐} กิดานันท์ ชานาญเวชและคณะ, การศึกษาและพัฒนาความเมตตากรุณาต่อตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกลุ่มการปรึกษาเชิงจิตวิทยาแบบบูรณาการ, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร, Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๓ เดือนกันยายน – ธันวาคม ๒๕๖๑.

^{๗๑} พระครูวิจิตรสาธิต และคณะ, การใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูกลุ่มโรงเรียนการกุศลจังหวัดสงขลา, นครศรีธรรมราช: วารสาร มหาจุฬานาคธรรพสน์ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๐)

เช่น มีการยกยอก คดโกงบริษัท ทำผิดกฎหมาย ในกรณีเช่นนี้ต่อให้เป็นลูกน้องคนสนิทก็ไม่ควรยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือ ควรปล่อยให้เขาได้รับผลจากการกระทำไปตามที่ควรจะเป็น

จากบทสัมภาษณ์ จะเห็นได้ว่า หลักพรหมวิหาร ๔ นี้ ครอบคลุมทุกสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับทุกเรื่องในชีวิต ไม่ใช่เฉพาะกับเรื่องการทำงาน ไม่จำกัดเฉพาะคนที่เป็นเจ้านาย แต่คนที่เป็นลูกน้องก็สามารถใช้หลักการนี้ในการดำเนินชีวิตได้เช่นกัน

๔.๓.๓ หลักในการบริหารงาน

จากการสัมภาษณ์พระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา เกี่ยวกับหลักธรรมของพระพุทธศาสนาในการบริหารงาน พบว่า หลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารงาน

การใช้อิทธิบาท ๔ เป็นแนวทางการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จที่พระพุทธองค์ได้ทรงสดับไว้ อย่างแยกคล้าย อันประกอบด้วยแนวปฏิบัติ ๔ ข้อ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ซึ่งใครๆก็ท่องได้ จำได้ แต่จะมีสักกี่คนที่ปฏิบัติได้ครบกระบวนการทั้ง ๔ ข้อ อันเป็น ๔ ขั้นตอนต่อเนื่องหนุนเสริมกัน จะขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้ ด้วยว่ามันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันทั้ง ๔ ข้อ จึงจะทำให้เราประสบผลสำเร็จในชีวิตและการทำงานได้ตามความมุ่งหวัง^{๗๒}

๑) **ฉันทะ** คือ การมีใจรักในสิ่งที่ทำ ใจที่รักอันเกิดจากความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสิ่งที่ทำ จึงจะเกิดผลจริงตามควร การมีใจรัก ถือว่าสำคัญมาก ไม่ใช่ทำใจให้รักเพื่ออะไรสักอย่าง หรือ ห้ามใจไม่ให้รัก มันก็ยากยิ่งพอๆกัน เพราะรักดังกล่าวไม่ได้เกิดจากความรักรักความศรัทธาของเราจริงๆ ขึ้นทำไปก็มี แต่จะทุกข์ทรมานแม้จะได้บางสิ่งที่มีหวังแล้วก็ตาม ประการสำคัญเป็นการแอบแฝงมาจากความคิด

^{๗๒} สัมภาษณ์นางรุจิรา วรรณศิริ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสธรวราราม จังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๑

อื่นศรัทธาอื่นหรือความเป็นอื่นที่เราพยายามหาเหตุและผลมาอธิบายว่า มันคือสิ่งเดียวกันเพื่อให้สามารถดำเนินไปได้หรือเพื่อให้ตัวเองสบายใจที่สุด แต่ถ้าเรามีใจศรัทธาอันแรงกล้าแล้ว พลังสร้างสรรค์ก็จะบังเกิดขึ้นกับเราอย่างมหัศจรรย์ทีเดียว^{๗๓}

พระพุทธองค์เคยสอนไว้ว่า มนุษย์เราต้องเลือกที่จะศรัทธาบางอย่างและหมั่นตรวจสอบศรัทธาของตัวเองว่าดีต่อตัวเองและดีต่อผู้อื่นอันรวมถึงสังคมโดยรวมหรือไม่ เมื่อดีทั้งสองอย่างก็งมงู่มั่นที่จะทำด้วยความตั้งใจ และหากไม่ดีก็จงเปลี่ยนแปลงศรัทธาเสียใหม่ ซึ่งเราต้องเลือก ไม่เช่นนั้นเราจะกลายเป็นคนที่สับสนไม่มีแก่นสารและเป็นคนไร้รากในที่สุด เมื่อเป็นคนไม่มีแก่นสารก็จะถูกชักชวนไปในทางที่ไม่ดีได้ง่ายนั่นเองหากจะฝึกฝนตนเอง อาจเริ่มจากการตั้งคำถามกับตัวเองว่าเราศรัทธาอะไรอยู่ เพราะคนเราเมื่อศรัทธาอะไรก็จะได้พบกับสิ่งนั้นเข้าถึงสิ่งนั้น ศรัทธาในเทคโนโลยีเราก็จะเข้าถึงเทคโนโลยี ศรัทธาต่อชาวบ้านเราก็จะเข้าถึงชาวบ้าน ศรัทธาต่อวัตถุก็จะเข้าถึงวัตถุ ศรัทธาต่อลาภยศสรรเสริญก็จะเข้าถึงลาภถึงยศเข้าถึงตำแหน่ง ศรัทธาต่อความรู้ก็จะเข้าถึงความรู้ หรือศรัทธาต่อหลักธรรมก็จะเข้าถึงธรรม หรือไม่ศรัทธาอะไรเลยก็ไม่เข้าถึงก็ไม่เข้าถึงอะไรเลย เพราะความศรัทธานำมาซึ่งมุงมั่นทุ่มเทเพื่อทำทุกอย่างให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เราศรัทธานั้นเอง

๒) **วิริยะ** คือ ความมุงมั่นทุ่มเท เป็นความมุงมั่นทุ่มเททั้งกายและใจ ที่จะเรียนรู้และทำให้เข้าถึงแก่นแท้ของสิ่งนั้น วิริยะนี้มาคู่กับความอดทนอดกลั้น เป็นความรู้สึกไม่ย่อท้อต่อปัญหาและมีความหวังที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง โดยมีศรัทธาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ นำใจ และเตือนใจความอดทนเป็นเครื่องมือสำหรับคนใจเย็นและใจงามด้วย ไม่ใช่มุงมั่นลุคุดันรบเร้าและรุ่มร้อน เพราะ

^{๗๓} ญัฐทพัสส์ หินไชยศรี, การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีวิกรม์และวิทยาลัยเทคโนโลยีศรีวิกรม์บริหารธุรกิจ, กรุงเทพมหานคร: วารสารวิจัยและพัฒนา ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑ พ.ศ.๒๕๕๘.

มันจะทำให้มีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย หรือสูญเสียความอดทนในที่สุด ดังนั้น ความวิริยะอุสาหะ จึงเป็น
วิถีทางของบุคคลที่หาญกล้าและทายท้าต่ออุปสรรคใดๆทั้งหมด^{๗๔}

ถ้าจะฝึกฝนเรื่องความวิริยะแล้วคงต้องเริ่มจากความคิดที่ว่า ต้องหมั่นฝึกฝนตนเองบ่อยๆ
หมั่นทำหมั่นคิดหมั่นเขียนหมั่นนำเสนอและอย่าซีเกียจ อย่ากลัวความผิดพลาดและจงกล้าแสดงออก
ซึ่งความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของตัวเอง อย่าท้อต่องานหนักและงานมากให้คิดว่าทำมากรู้มาก
เก่งมากขึ้น อย่าบ่นว่าไม่มีเวลาเพราะเวลามีเท่าเดิม ฯลฯ

๓) **จิตตะ** คือ ใจที่จดจ่อและรับผิดชอบ เมื่อมีใจที่จดจ่อแล้วก็จะเกิดความรอบคอบตาม คำนี้
ยิ่งใหญ่มากปัจจุบัน สังคมซับซ้อน มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่ละคนมีภาระหน้าที่ ที่ต้องทำ
มากมาย ไม่รู้จะทำอะไรก่อน แต่ถ้าเรามีใจที่จดจ่อต่อสิ่งที่เราคิดเราทำและรับผิดชอบแล้ว ไม่ว่าจะ
เป็นการเรียนหรือการงานก็ตาม ทุกอย่างก็จะดีขึ้นไปเอง เราก็จะมีความรอบรู้มากขึ้นเรื่อยๆด้วยใจที่
จดจ่อตั้งมั่นและไม่เรียนรู้ของเรา เมื่อมีความรอบรู้มากขึ้นก็จะเกิดความรอบคอบตามมา เมื่อมีความ
รอบคอบแล้วการตัดสินใจทำอะไรก็จะเกิดความผิดพลาดน้อยตามไปด้วย^{๗๕}

ความรอบคอบนอกจากจะดำรงอยู่คู่กับความรอบรู้แล้ว ยังต้องอาศัยความดีงามเป็นเครื่อง
เตือนสติด้วย ถึงจะสามารถใช้จิตของเราพิจารณาและตรึกตรองในเนื้อหาของสิ่งต่างๆนั้นได้อย่าง
เหมาะสม เพราะความดีงามตามแบบอย่างของคุณธรรมตามหลักศาสนาและจริยธรรมของสังคมนั้น
เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างปรกติสุข

^{๗๔} สุกัลยา สุเมธ, การศึกษาองค์ประกอบและการส่งเสริมพรหมวิหารสี่ของเด็กปฐมวัยด้วยรูปแบบ
การเรียนการสอนแบบ RACA, กรุงเทพมหานคร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๖.

^{๗๕} ผดุง วรรณทอง และคณะ, การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัด
นนทบุรี, พระนครศรีอยุธยา, วารสารสังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๑.

๔) **วิมังสา** คือ การทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมา อันเกิดจาก การมีใจรัก (ฉันทะ) แล้วทำด้วยความมุ่งมั่น (วิริยะ) อย่างใจจดใจจ่อและรับผิดชอบ (จิตตะ) โดยใช้วิจารณ์ญาณอย่างรอบรู้และรอบคอบ จึงนำไปสู่การทบทวนตัวเอง และทบทวนองค์กรหรือทบทวนขบวนการ ทบทวนในสิ่งที่ได้คิดสิ่งได้ทำผ่านมามีเกิดผลดีผลเสียอย่างไร ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวของเราเองและเป็นเรื่องที่ร่วมคิดร่วมกับคนอื่น เพื่อปรับปรุงปรับแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น^{๗๖}

จากบทสัมภาษณ์ จะพบว่า อิทธิบาท ๔ คือหลักธรรมที่พระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา นำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราในยุคการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาเพราะการบริหารความเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ เพราะมีหลักธรรมว่าด้วยทางแห่งความสำเร็จนี้เป็นตัวกำกับ

๔.๔ สัจเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา ซึ่งสามารถเข้าใจได้จากผลการศึกษาวิเคราะห์ตามหลักการ ๒ ประการคือ ๑. วิเคราะห์ตามหลักบริหาร และ วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ตามหลักภาวนา ๔

๔.๔.๑ วิเคราะห์ตามหลักบริหาร

๑) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า ศาสนบุคคลของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราจะต้องได้รับการพัฒนาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยตัวชี้วัดที่บ่งถึงความสำเร็จคือการที่จำนวนสมาชิกในเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางศาสนา ภาครัฐ เอกชนและสถานศึกษาเข้าร่วมเพิ่มขึ้น และจำนวนผู้สอบผ่านการศึกษาระดับปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลีเพิ่มมากขึ้นรวมทั้งศาสนบุคคลมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามหลักการบริหารกิจการคณะสงฆ์

^{๗๖} สัมภาษณ์นายวิรัตน์ วิโรจน์อุปถัมภ์, วัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา, วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๑

จากการศึกษาวิจัยการบริหารความเปลี่ยนแปลง ตามหลักบริหาร พบว่าการพัฒนาศาสนบุคคลของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราให้มีประสิทธิภาพทั้งปริมาณและคุณภาพนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆของศาสนบุคคลเพื่อให้เห็นชัดเจนถึงปัญหาและอุปสรรคของศาสนบุคคลอันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้ถูกต้อง ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ภูมิปัญญาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาศาสนบุคคลอย่างยั่งยืน

และความสำเร็จในการพัฒนาศาสนบุคคลต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ต้องเข้าใจรูปแบบการบริหารและวัฒนธรรมของหน่วยงานคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา เพราะรูปแบบการบริหารแต่ละคนไม่เหมือนกัน ต้องปรับรูปแบบการบริหารของพระสังฆาธิการให้เข้ากับความต้องการของคณะสงฆ์ให้ได้ อีกทั้งการส่งเสริมด้านความรู้ที่ทันสมัยให้กับพระสังฆาธิการไม่ว่าจะเป็นระเบียบคณะสงฆ์ ข้อบังคับ ประกาศต่างๆที่เกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับ IT ล้วนส่งผลต่อการพัฒนาศาสนบุคคลโดยรวม

โดยสรุปจากผลการศึกษา การพัฒนาศาสนบุคคลโดยวิเคราะห์ตามหลักบริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องใช้ภูมิปัญญาเพื่อมาแก้ไขปัญหา , หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการส่งเสริมด้านความรู้ที่ทันสมัยโดยเฉพาะเทคโนโลยี

๒) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า กระบวนการทำงานที่ทำให้จำนวนเครือข่ายที่เข้าร่วมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีจำนวนมากขึ้นเพราะอาศัยหลักอปริหานิยธรรมและการบริหารแบบมีส่วนร่วมและกระบวนการทำงานได้รับการพัฒนาให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพราะอาศัยหลักภูมิปัญญาคือการรู้หน้าที่ ทำตามหน้าที่และไม่ก้าวร้าวหน้าที่พร้อมกับดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลคือการใช้หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักความรับผิดชอบ (Accountability)

โดยสรุปจากผลการศึกษา กระบวนการทำงานโดยวิเคราะห์ตามหลักบริหารสามารถประสบความสำเร็จได้เพราะอาศัยหลักภูมิปัญญาคือการรู้หน้าที่ ทำตามหน้าที่ และไม่ก้าวก่ายหน้าที่ , รวมทั้งการใช้หลักธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบ

๓) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า การกำกับดูแล(Corporate Governance) ด้านสารสนเทศที่เกิดความพร้อมในการใช้งานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ เพราะอาศัยหลักการบริหารด้านการปฏิบัติงาน คือ ข้อ ๔ การอัปเดตข้อมูลข่าวสาร และใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารจัดการคือจะต้องมีการอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา การบริหารกิจการคณะสงฆ์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะด้วยระบบ IT เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ถ้าหากคณะสงฆ์เรียนรู้ได้ก็จะทำให้การให้บริการต่อหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน มีความรวดเร็ว มีความทันสมัย

โดยสรุปจากผลการศึกษา การกำกับดูแลโดยวิเคราะห์ตามหลักบริหารสามารถประสบความสำเร็จในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพราะอาศัยหลักการบริหารด้านการปฏิบัติงานว่าด้วยการอัปเดตข้อมูลข่าวสารและการใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

๔) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า การวางแผนเพื่อให้เกิดความพร้อมในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงโดยยึดตามยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีการประชุมปรึกษาหารือและนำมาสู่การจัดทำเป็นรูปเล่มเพื่อขยายผลสู่การปฏิบัติจริง และประสบความสำเร็จเพราะใช้ ๑)หลักอภินิหารธรรม ร่วมประชุมปรึกษาหารือ ๒) หลักการปฏิบัติงาน คือ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การอัปเดตข้อมูลข่าวสาร และใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคือจะต้องมีการอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา ๓)การบริหารทรัพยากรบุคคล คือการให้ความสำคัญ

กับพระภิกษุสามเณรที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ๔) Empower ให้พระสังฆาธิการทำให้การทำงานได้เร็วขึ้น ทุกเรื่องไม่ต้องไปลงที่เลขาธิการเจ้าคณะตำบลหรือเจ้าคณะอำเภอก็จะทำให้แต่ละคนทำงานได้คล่องตัวขึ้น รวมทั้ง ๕) หลักความรับผิดชอบ การทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จเกิดประสิทธิภาพตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

โดยสรุปจากผลการศึกษา การวางแผนโดยวิเคราะห์ตามหลักบริหารสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการใช้หลักอปริหานิยธรรม หลักการบริหารว่าด้วยการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การสนับสนุน(empower)และหลักความรับผิดชอบต่อหลักธรรมาภิบาล

๕) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า การเตรียมการ(preparation) ในเรื่อง ๑) การบริหารศาสนสมบัติเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกิจการพระพุทธศาสนาที่เป็นรูปธรรม ๒) การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลเชิงประจักษ์ ๓) การพัฒนาวัสดุศูนย์กลางการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และ ๔) การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาในด้านศาสนบุคคลที่เพิ่มมากขึ้น จะประสบความสำเร็จได้นั้น เพราะอาศัยหลักอปริหานิยธรรม คือการหมั่นประชุมปรึกษาหารือเนืองนิตย์ และภูมิปัญญาคือการรู้หน้าที่ ทำตามหน้าที่และการไม่ก้าวก่ายหน้าที่ พร้อมกับการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและหลักธรรมาภิบาล

โดยสรุปจากผลการศึกษา การเตรียมการโดยวิเคราะห์ตามหลักบริหารสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างต่อเนื่อง การกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์และการใช้หลักการมีส่วนร่วมและตรวจสอบได้

๖) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า วิสัยทัศน์ (Vision) โดยยึดตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา

พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งก็คือ พุทธศาสนมั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน เกิดประสบผลสำเร็จได้เพราะใช้หลักภูมิปัญญาคือการใส่ใจเรื่องรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับการรักษาพระพุทธศาสนาให้มั่นคง การใช้หลักการบริหารว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลคือพระภิกษุสามเณรผู้เป็นศาสนทายาทให้มีความเชี่ยวชาญทั้งคันถธุระและวิปัสสนาธุระ และการใช้หลักธรรมาภิบาล คือ หลักคุณธรรม นิติธรรม และ ความโปร่งใสเพื่อให้ภาพลักษณ์ของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีความโดดเด่น นำมาซึ่งความศรัทธา และส่งผลต่อความสงบสุขของสังคมโดยภาพรวม

โดยสรุปจากผลการศึกษา วิจัยทัศนคติโดยวิเคราะห์ตามหลักบริหารประสบผลสำเร็จได้เพราะใช้หลักภูมิปัญญา การบริหารทรัพยากรบุคคล และ การใช้หลักธรรมาภิบาลคือ หลักคุณธรรม นิติธรรม และโปร่งใส

๔.๔.๒ วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ตามหลักภาวานา ๔

๑) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านศาสนบุคคล โดยใช้หลักภาวานา ๔ สามารถจำแนกเป็นประเด็นดังนี้

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศาสนบุคคล (people) ตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาว่าด้วยการสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ในกลยุทธ์ที่ ๑ (การปลูกฝังศรัทธาในพระพุทธศาสนา) คือ การทำให้จำนวนสมาชิกในเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางศาสนา ภาครัฐ เอกชนและสถานศึกษาเข้าร่วมเพิ่มขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในด้านสี่ภาวานาคือการพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศาสนบุคคล (people) ตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธรศาสนาว่าด้วยการสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธรศาสนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในกลยุทธ์ที่ ๒ (การเพิ่มศักยภาพทางปัญญา) คือจำนวนผู้สอบผ่านการศึกษาระดับปริญญาตรี-โท-เอกเพิ่มขึ้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในด้านปัญญาภาวนาคือ การเจริญปัญญา, การพัฒนาปัญญา, การฝึกอบรมปัญญา การทำให้รู้และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศาสนบุคคล (people) ตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธรศาสนาว่าด้วยการพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้เชิงพุทธ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ในกลยุทธ์ที่ ๗ (การเพิ่มขีดความสามารถศาสนบุคคล) คือ การที่ศาสนบุคคลมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามหลักการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในด้านปัญญาภาวนาคือ การเจริญปัญญา, การพัฒนาปัญญา, การฝึกอบรมปัญญา การทำให้รู้และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง

โดยสรุปเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านศาสนบุคคลตามหลักภาวนา ๔ พบว่า มีความสำเร็จที่ชัดเจนในด้าน ๑) สีสภาวนา การพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กันและ ๒) ปัญญาภาวนา การเจริญปัญญา, การพัฒนาปัญญา, การฝึกอบรมปัญญา การทำให้รู้และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง

๒) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ โดยใช้หลักภาวนา ๔ สามารถจำแนกเป็นประเด็นดังนี้

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน(process) ตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ ว่าด้วยการยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายใน ในกลยุทธ์ที่ ๓ (การร่วมมือภาคีเครือข่ายให้เกิดสัมฤทธิ์

ผล)คือ จำนวนเครือข่ายที่เข้าร่วมมีจำนวนมากขึ้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของสีลภาวนา คือ การพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน(process) ตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ ว่าด้วยการยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายใน ในกลยุทธ์ที่ ๔ (การพัฒนาระบบธรรมาภิบาล) คือ กระบวนการทำงานได้รับการพัฒนาตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จด้านสีลภาวนา คือ การพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน

โดยสรุปเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านกระบวนการตามหลักภาวนา ๔ พบว่า มีความสำเร็จที่ชัดเจนเพียงด้านเดียวคือ สีลภาวนา คือการพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน

๓) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการกำกับดูแล โดยใช้หลักภาวนา ๔ สามารถจำแนกเป็นประเด็นดังนี้

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการกำกับดูแล(Corporate Governance) ตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายใน ในกลยุทธ์ที่ ๕ (การพัฒนาระบบสารสนเทศ ๔.๐) คือ การกำกับดูแลให้ระบบสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จด้านกายภาวนา คือ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

โดยสรุปเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านการกำกับดูแลตามหลักภาวนา ๔ พบว่า มีความสำเร็จที่ชัดเจนเพียงด้านเดียวคือ สีลภาวนา คือการพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน

๔) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวางแผน(planning) ตามยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา คือแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ผ่านการประชุมปรึกษาหารือและนำมาสู่การจัดทำเป็นรูปเล่มเพื่อขยายผลสู่การปฏิบัติจริง เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จด้านกายภาวนา คือ การพัฒนากาย ฝึกอบรมกาย การปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษ และการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

โดยสรุปเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านการวางแผน(planning)ตามหลักภavana ๔ พบว่า มีความสำเร็จที่ชัดเจนเพียงด้านเดียวคือ สีสภาวนา คือการพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน

๕) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเตรียมการ(preparation) โดยยึดตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ การบริหารศาสนสมบัติเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกิจการพระพุทธศาสนาที่เป็นรูปธรรมและการยกระดับกระบวนการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลเชิงประจักษ์ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จด้านกายภาวนา คือ การพัฒนาและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ ให้สิ่งดีงามเกิดขึ้น และการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเตรียมการ(preparation) โดยยึดตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ การพัฒนาวัดสู่ศูนย์กลางการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และ การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาในด้านศาสนบุคคลที่เพิ่มมากขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จด้านสีสภavana คือการพัฒนา ให้ตั้งอยู่ใน

ระเบียบกฎเกณฑ์ ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี และเกื้อกูล
แก่กัน

โดยสรุปเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านการเตรียมการ(preparation) ตามหลักภาวนา ๔ พบว่า มี
ความสำเร็จที่ชัดเจน ๒ ด้าน คือ ด้านกายภาวนา การพัฒนาและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ
ให้สิ่งดีงามเกิดขึ้น และการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และ สीलภาวนา การ
พัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน

๖) ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการ
พระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ พุทธศาสน์มั่นคง ดำรง
ศีลธรรม เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จด้านสीलภาวนา คือ การพัฒนาความประพฤติ การอยู่
ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการ
พระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ การนำสังคัมสันตีสุขอย่าง
ยั่งยืน เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จด้านจิตตภาวนา คือ การเจริญ และฝึกรวมสังคัมให้
เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย

โดยสรุปเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านการวิสัยทัศน์ ตามหลักภาวนา ๔ พบว่า ความสำเร็จที่
ชัดเจน ๒ ด้าน คือ สीलภาวนา การพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูล
แก่กัน และจิตตภาวนา การเจริญ และฝึกรวมสังคัมให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม

๔.๕ องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา” ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปแผนภาพองค์ความรู้ได้ดังนี้



ตาราง ๔.๑ : สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา” เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปในรูปแบบการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผล

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในส่วนองตะวันออกและตะวันตก

๕.๑.๑.๑ การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของตะวันออกรวมแนวคิดเห็นของพระสงฆ์และนักวิชาการ ต้องประกอบด้วยหลัก ๒ ประการคือ

๑) **หลักพุทธธรรม** คือ การใช้หลักอปริหานิยธรรม ๗ ประการ คือ ๑.๑ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีการประชุมกันเป็นประจำ ๑.๒ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราต้องมีพฤติกรรมพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันในการปฏิบัติศาสนกิจของหมู่คณะ ๑.๓ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายอาญาอย่างเคร่งครัด ๑.๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราต้องส่งเสริมการแสดงความเคารพนับถือผู้ใหญ่ เชื่อฟังคำสอนของท่าน ๑.๕ พระสังฆาธิการในเขตจังหวัดฉะเชิงเทราต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ลุแก่อำนาจ

ความอยาก ความเห็นแก่ตัว ๑.๖ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราต้องส่งเสริมกิจการรักษาสันติภาพ ความสงบสุขในหมู่คณะ ๑.๗ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราต้องมีการส่งเสริมอารักขาดูแลพระภิกษุสงฆ์ผู้ทรงศีล โดยเป็นการจัดการให้ความรัก บำรุง ค้ำครอง แก่บรรพชิตผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธิ์ในเขตพื้นที่ ซึ่งเป็นหลักใจและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมแก่พระภิกษุสามเณร ถือเป็นความเต็มใจต้อนรับและหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก

๒) หลักภูมิปัญญา คือการใช้หลัก ๒ ประการ คือ

๒.๑ การให้ความสำคัญกับเรื่องเล็กน้อยๆ : คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราภายใต้การบริหารของพระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้น้อมนำนโยบายของเจ้าประคุณสมเด็จพระพุฒาจารย์ วัดไตรมิตรวิทยาราม ว่าด้วยเรื่องให้ความสำคัญกับเรื่องเล็กน้อยที่อาจส่งผลกระทบต่อปัญหาของคณะสงฆ์โดยภาพรวม นั่นก็คือ การไม่เห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย นั่นคือการให้ความใส่ใจในระเบียบข้อบังคับต่างๆถึงแม้ว่าจะดูไม่รุนแรงมากนัก แต่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของคณะสงฆ์โดยภาพรวม และการไม่เห็นแก่เล็กแก่น้อย นั่นคือการส่งเสริมให้พระสังฆาธิการใส่ใจในการระมัดระวังเรื่องผลประโยชน์แอบแฝงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของคณะสงฆ์ได้ การไม่หวังผลประโยชน์เล็กน้อยๆแต่ทำให้เกิดความเสียหายอย่างมากต่อคณะสงฆ์ การไม่เห็นแก่ลาภสักการะหรือผลประโยชน์จากผู้ไม่หวังดีต่อคณะสงฆ์ หมั่นดูแลและควบคุมความประพฤติของคณะสงฆ์เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ระมัดระวัง

๒.๒ การปฏิบัติหน้าที่ คือการให้ความสำคัญในหลัก ๓ ประการประกอบด้วย ๑) พระสังฆาธิการต้องรู้จักหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ในความเป็นพระสังฆาธิการตามระเบียบคณะสงฆ์ ๒) พระสังฆาธิการต้องทำตามหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ จะต้องมีการดำเนินการและมีหลักฐานไว้สำหรับตรวจสอบเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ๓) พระสังฆาธิการจะต้องไม่ก้าวก่ายหน้าที่ ซึ่งในทางการปกครองนั้นจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหน้าที่ ถ้า

ผู้บังคับบัญชาไม่มีคำสั่งมอบหมายอย่างเป็นทางการหรือไม่มีการบอกกล่าวทางวาจาจะต้องไม่ด่วนตัดสินใจดำเนินการเพราะอาจถูกลงโทษทางวินัยได้

๕.๑.๑.๒ การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของตะวันตกตามแนวความคิดเห็นของพระสงฆ์และนักวิชาการ ต้องประกอบด้วยหลัก ๒ ประการคือ

๑.หลักการบริหารจัดการที่ดี โดยมีองค์ประกอบอยู่ด้วยกันหลายประการคือ ๑.๑ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรามีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญ ๆ ๑.๒ พระสังฆาธิการจำเป็นจะต้องมีความรู้ที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นระเบียบคณะสงฆ์ เทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนความรู้ ๑.๓ พระสังฆาธิการจะต้องให้ความสำคัญกับการประสานงาน การพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสร้างความร่วมมือ ให้เกิดขึ้นในองค์กร และการอ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจเป็นคุณลักษณะที่มีเสน่ห์ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ๑.๔ มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน การตรงต่อเวลา การลดกำแพงของงานคณะสงฆ์ การอัปเดตข้อมูลข่าวสาร และใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และ ความกล้าที่จะเสนอแนะเพื่อพัฒนางานคณะสงฆ์ ๑.๕ การให้ความสำคัญกับพระภิกษุสามเณรที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นประกอบด้วย การไม่ยึดติดกับการปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากร การแบ่งโครงสร้างที่มีอยู่ การพัฒนาพระภิกษุสามเณรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ การสนับสนุนให้พระภิกษุสามเณรก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและยุติธรรม ๑.๖ การสนับสนุนพระสังฆาธิการทำให้การทำงานได้เร็วขึ้นเกิดการพัฒนางาน ผู้ปฏิบัติหน้าที่แต่ละส่วนเกิดความสุขในการทำงาน ผล

ของงานเกิดประสิทธิภาพเต็มที่ และ ๑.๗ การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแก่บุคลากร เพราะงานจะเดินหรือไม่ต้องมีฝ่ายสนับสนุนที่เข้มแข็งและมีความสุขในการทำงาน

๒. หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๒.๑) การยึดถือและความเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงามโดยรณรงค์ให้พระสังฆาธิการยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังฆม ๒.๒) การออกระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับและกติกานามคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราที่สอดคล้องกับแนวทางของมหาเถรสมาคมและบ้านเมืองทำให้เป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์ทั้งหมดโดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาค ๒.๓) การทำให้คณะสงฆ์เป็นชุมชนที่มีความโปร่งใสด้านข้อมูลข่าวสารและสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ๒.๔) การเปิดโอกาสให้พระสังฆาธิการ พระภิกษุสามเณรเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบายและพัฒนาคณะสงฆ์ การจัดการการใช้และรักษาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ๒.๕ พระสังฆาธิการระดับชั้นปกครองในจังหวัดฉะเชิงเทราปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดีและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐเอกชนและพุทธศาสนิกชน และ๒.๖ พระสังฆาธิการระดับชั้นปกครองภายในจังหวัดฉะเชิงเทรายึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

๕.๑.๒ การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

๕.๑.๒.๑ ผลการศึกษาด้านองค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดตามแนวคิดของพระสงฆ์และนักวิชาการและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่า

๑) ศาสนบุคคล (People) และตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา คือ การที่สมาชิกในเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางศาสนา ภาครัฐ เอกชนและสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการเพิ่มมากขึ้น สถิติจำนวนผู้สอบผ่านการศึกษาพระ

ปรียัติธรรมแผนกธรรม-บาลีเพิ่มมากขึ้น และ ศาสนบุคคลในจังหวัดฉะเชิงเทราที่มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามหลักการบริหารกิจการคณะสงฆ์

๒) กระบวนการ (Process) และ ตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา คือ จำนวนเครือข่ายที่เข้าร่วมมีจำนวนมากขึ้น และกระบวนการทำงานมีความชัดเจนโปร่งใส ตรวจสอบได้

๓) การกำกับดูแล (Corporate Governance) และ ตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายใน คือ สารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราได้ตลอดเวลา

๔) การวางแผน (Planning) และ ตัวชี้วัดความสำเร็จเกี่ยวกับองค์ประกอบของการ ตามยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา คือ แผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา พร้อมกับรายละเอียดในการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

๕) การเตรียมการ (Preparation) และ ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยยึดตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ ๑) การบริหารศาสนสมบัติเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกิจการพระพุทธศาสนาที่เป็นรูปธรรม ๒) การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลเชิงประจักษ์ ๓) การพัฒนาวัดสู่ศูนย์กลางการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และ ๔) การสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาในด้านศาสนบุคคลที่เพิ่มมากขึ้น

๖) วิสัยทัศน์ (Vision) และ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ คณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ พุทธศาสน์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน

๕.๑.๓ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสำหรับการบริหาร

พบว่า หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยเน้นไปที่การ สัมภาษณ์พระเดชพระคุณพระราชปริยัติสุนทร เจ้าคณะจังหวัดฉะเชิงเทรา เกี่ยวกับหลักธรรมในการ บริหารในฐานะเป็นเจ้าคณะผู้ปกครองสูงสุดของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) หลักธรรมสำหรับการบริหารตน คือ สังคหัตถุ ๔ ประกอบด้วย รู้จักให้ พุด ไพเราะ สร้างประโยชน์ ดำรงตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารตนเป็นหลักที่ ช่วยประสานคณะสงฆ์ พระภิกษุสามเณรหมู่มาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยขจัด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คณะสงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยความรักความเมตตา สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความผาสุกในบ้านเมือง และประเทศชาติ

๒) หลักธรรมสำหรับการบริหารคน คือ พรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา ซึ่งการจะเป็นผู้ปกครองที่ดีจะต้องมีหลักพรหมวิหารธรรมในการครองใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) หลักธรรมสำหรับการบริหารงาน คือ อิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของคณะสงฆ์ จังหวัดฉะเชิงเทราในยุคการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาได้อย่างดี เพราะการจะบริหารงานให้ ประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยหลักธรรมข้อนี้เป็นตัวกำกับเพื่อให้งานบริหาร งานปกครองบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้

๕.๑.๔ การสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา โดยใช้การวิเคราะห์ตามหลักบริหารและวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ตามหลักภาวนา ๔ สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) การวิเคราะห์ตามหลักบริหาร พบว่า ๑.๑) การพัฒนาศาสนบุคคลให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องใช้ภูมิปัญญา หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการส่งเสริมด้านความรู้ที่ทันสมัยโดยเฉพาะเทคโนโลยี ๑.๒) กระบวนการทำงานของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราต้องอาศัยหลักภูมิปัญญาคือการรู้หน้าที่ ทำตามหน้าที่ และไม่ก้าวก่ายหน้าที่ , การใช้หลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบ ๑.๓) การกำกับดูแลในการทำงานของคณะสงฆ์ประสบความสำเร็จอาศัยหลักการบริหารด้านการปฏิบัติงานคือการอัปเดตข้อมูลข่าวสารและการใช้ IT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ๑.๔) การวางแผนการทำงานของคณะสงฆ์จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการใช้หลักการบริหารว่าด้วยการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การสนับสนุน และหลักความรับผิดชอบ ๑.๕) การเตรียมการในการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ด้วยหลักการบริหารว่าด้วยการปฏิบัติงาน การใช้ภูมิปัญญา การใช้หลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบ และ ๑.๖) วิสัยทัศน์จะประสบความสำเร็จได้เพราะใช้หลักภูมิปัญญา การบริหารทรัพยากรบุคคล และการใช้หลักธรรมาภิบาลคือ หลักคุณธรรม นิติธรรม และความโปร่งใส

๒) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ตามหลักภาวนา ๔ พบว่า ๒.๑) ผลสัมฤทธิ์ด้านศาสนบุคคลจะประสบความสำเร็จที่ชัดเจนต้องเน้น ๒ ด้านด้วยกันคือ สีสภาวนา การพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กันและปัญหาภาวนา การเจริญ การพัฒนา และการฝึกอบรมปัญญา ๒.๒) ผลสัมฤทธิ์ด้านกระบวนการจะประสบความสำเร็จต้องเน้นที่ สีสภาวนา คือการพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน หมายความว่าส่งเสริมให้เกิดเป็นความต่อเนื่องอยู่เสมอ ๒.๓) ผลสัมฤทธิ์ด้านการกำกับดูแลจะประสบความสำเร็จต้องเน้นที่ สีส

ภาวนา คือการพัฒนาลักษณะนิสัยขององค์กรให้มีความใส่ใจและติดตามประเมินผลอยู่ตลอดเวลา

๒.๔) ผลสัมฤทธิ์ด้านการวางแผน(planning)จะประสบความสำเร็จต้องเน้นที่ สีสภาวนา คือการพัฒนาคุณลักษณะของคณะสงฆ์โดยภาพรวม รวมทั้งการพัฒนาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ๒.๕) ผลสัมฤทธิ์ด้านการเตรียมการ(preparation) จะประสบความสำเร็จเพราะอาศัยหลัก ๒ ประการ คือ ด้านกายภาวนา การพัฒนาและปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆในทางที่เป็นคุณ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และ ด้านสีสภาวนา การพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน ๒.๖) ผลสัมฤทธิ์ด้านการวิสัยทัศน์ จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลัก ๒ ประการด้วยกันคือ สีสภาวนา การพัฒนาความประพฤติ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและการเกื้อกูลแก่กัน และจิตตภาวนา การเจริญ และฝึกอบรมสังคัมให้เข้มแข็ง มั่นคงเจริญงอกงาม

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดตะวันออก คือการมุ่งเน้นเรื่องหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและหลักภูมิปัญญา เป็นการบริหารที่เน้นเรื่องนามธรรม ความรู้สึกนึกคิด ไม่สามารถตรวจสอบได้ทางตัวเลข มีการมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านจิตใจ พร้อมกับการส่งเสริมคุณธรรม เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราเป็นอย่างมากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระสมหมาย อุตถสิทโธ เรื่องรูปแบบการนำหลักอปริหานิยธรรมไปใช้ในการบริหารของผู้บริหาร สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดร้อยเอ็ด

ที่มีผลการวิจัยพบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดร้อยเอ็ด นำหลักอปริหานิยธรรมไปบูรณาการเข้าไปในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาการบริหารงานขององค์การ

ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดร้อยเอ็ด ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมความสามัคคีเป็นทีม(Teamwork) และสามารถนำมาบูรณาการเข้ากับบริหารงานทั้งในด้านการบริหารจัดการบุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) และการจัดองค์กร (Organizing) โดยการร่วมแรงร่วมใจเป็นคณะแต่ละฝ่าย เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และพบว่า อปท.นियธรรม เป็นหลักป้องกันความเสี่ยง เป็นไปเพื่อความเจริญขององค์กรฝ่ายเดียว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดร้อยเอ็ด สามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

ส่วนการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดตะวันตก เป็นการบริหารที่เน้นเรื่องรูปธรรมสามารถตรวจสอบได้ทางตัวเลข มีการมุ่งเน้นให้เกิดความร่ำรวยด้านวัตถุ พร้อมกับการบริหารที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี เพื่อรองรับความก้าวหน้าตลอดเวลา ซึ่งนับว่าเหมาะสมกับการบริหารงานคณะสงฆ์ในยุคปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาเป็นอย่างมากเพราะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับทางฝ่ายบ้านเมือง เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธรรมพงษ์ วงษ์สวัสดิ์และเอนก นอบเผือก^{๗๗} เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตำบลท่านางงาม อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ที่มีผลการวิจัยพบว่า คือ การบริหารงานจะต้องมีความโปร่งใสเป็นหลัก รองลงมาคือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความรับผิดชอบ และอันดับสุดท้าย คือ ด้านความคุ้มค่า เพราะฉะนั้น การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดตะวันตกจะต้องเน้นไปที่ความชัดเจน โปร่งใส ตรงไปตรงมาเป็นสำคัญ

องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดตามแนวคิดของพระสงฆ์และนักวิชาการ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยจนสามารถสรุปได้ว่าต้องประกอบด้วย ศาสนบุคคล(People) ๒) กระบวนการ (Process) ๓)การกำกับดูแล (Corporate Governance) ๔)การวางแผน (Planning) ๕) การเตรียมการ (Preparation) และ วิสัยทัศน์(Vision) พร้อมกับตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูป

^{๗๗} ธรรมพงษ์ วงษ์สวัสดิ์และเอนก นอบเผือก, การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลท่านางงาม อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก, ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๑ (ม.ค. - เม.ย.๒๕๖๑)

กิจการพระพุทธศาสนา จังหวัดฉะเชิงเทรา สอดคล้องกับอำนาจ วัดจินดา^{๗๘} ที่สรุปองค์ประกอบการบริหารความเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ต้องประกอบด้วย ๑) โครงสร้างของการบริหาร (Structure) ในองค์กรต่างๆย่อมมีการจัดหน่วยงานต่างๆที่ทำหน้าที่อันหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาว่าหน่วยงานใดควรเพิ่มบทบาทหน้าที่หรือลดบทบาท เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทบทวนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการในการทำงาน (Process) วิธีการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความทันสมัย หรือความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งการบ่งชี้ว่าองค์กรใดมีกระบวนการทำงานที่ดีในมิติของการเปลี่ยนแปลงคงต้องพิจารณาว่ามีการคิดระบบใหม่ ๆ มาใช้หรือไม่ ซึ่งการคิดกระบวนการหรือวิธีการใหม่นั้นอาจแบ่งได้ ๒ ประเภทคือ คิดกระบวนการใหม่ที่มีรากฐานมาจากกระบวนการเดิมอยู่บ้างไม่มากก็น้อย หรือไม่ก็เปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) จนไม่เหลือเค้าโครงเดิม และ ๓) บุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือบุคลากรหรือคนที่ดำรงอยู่ในองค์กรซึ่งต้องมีการสำรวจความพร้อม โดยต้องเริ่มจากสภาพปัจจุบันว่ามีวัฒนธรรมการทำงานเช่นไร มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเรื่องนั้นๆหรือไม่อย่างไร ซึ่งคงต้องนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับภาวะที่ต้องการ เปลี่ยนแปลง โดยต้องหาช่องว่างเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

และจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมสำหรับการบริหาร ที่เน้นไปในเรื่องการบริหารตน การบริหารคน และบริหารงาน ซึ่งพบว่าประกอบด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ และอิทธิบาท ๔ นั้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้กับการบริหารได้ ทุกยุคทุกสมัยก่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กันตนา ทองอินทร์ เรื่อง การนำเอาหลักคำสอนของศาสนาพุทธมาใช้ในการบริหารของนักธุรกิจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งพบว่า มีการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในมิติด้านลูกค้า (Customer

^{๗๘} อำนาจ วัดจินดา, องค์ประกอบการบริหารความเปลี่ยนแปลง, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๖๐

Perspective) มีการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา โดยใช้การวิเคราะห์ตามหลักบริหารซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในปัจจุบัน ถึงแม้หลักการอย่างอื่นจะสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันก็ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูปลัดเถรานุวัฒน์ (สุเทพ) ดีเยี่ยม เรื่องการสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาลผ่านพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร^{๗๙} ซึ่งผลการวิจัยพบว่าหลักธรรมาภิบาลถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการปกครอง การบริหาร การจัดการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองครองธรรม และการบริหารจัดการที่ดีสามารถนำไปใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หลักธรรมที่แฝงในการบริหารนี้ ซึ่งมีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งคนในองค์กรพึงปฏิบัติ เช่น ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างดี เมื่อคนในองค์กรปฏิบัติตามก็จะเกิดเป็นพฤติกรรมหรือแนวการปฏิบัติ จนกลายมาเป็นค่านิยม และท้ายสุดกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น คนในองค์กรต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต และขยันหมั่นเพียร ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บุคคลนอกองค์กรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร

^{๗๙} พระครูปลัดเถรานุวัฒน์ (สุเทพ) ดีเยี่ยม, การสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาลผ่านพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร, หนองคาย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย, วารสารมหาจุฬานาครพรรศน์ ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ (กันยายน – ธันวาคม ๒๕๖๑)

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการศึกษาวิจัยการสังเคราะห์การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา เพื่อศึกษาการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไปทั้งในส่วนของตะวันออกและตะวันตก, เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง, เพื่อศึกษาหลักของพระพุทธศาสนาในการบริหาร และเพื่อสังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปสู่การประยุกต์ใช้ดังนี้

๕.๓.๑.๑ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในส่วนของตะวันออกและตะวันตก สามารถนำหลักการบริหารนิยธรรม หลักภูมิปัญญา หลักการบริหารจัดการที่ดี และหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวนโยบายในการบริหารงานคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราที่เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ในการจัดทำโครงการต่างๆ และควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับข้อค้นพบเพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจเชิงวิชาการที่มีความสำคัญต่อคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา

๕.๓.๑.๒ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปขยายผลเพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมากยิ่งขึ้นและส่งเสริมให้พระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราเกิดความเข้าใจทางวิชาการและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานคณะสงฆ์ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕.๓.๑.๓ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหาร นโยบายการบริหารกิจการคณะสงฆ์ควรนำหลักธรรมคือ สังคหวัตถุ พรหมวิหาร และ อิทธิบาท ๔ มาเป็นตัวแปร

สำคัญในการติดตามกำกับดูแลและประเมินผลงานในการปฏิบัติงานของพระสังฆาธิการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

๕.๓.๑.๔ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามหลักพระพุทธศาสนา ควรที่จะนำหลักการไปสู่การปฏิบัติที่เป็นกระบวนการในเชิงนโยบายโดยเฉพาะหลักธรรมาภิบาล และมุ่งเน้นให้เกิดผลการปฏิบัติ รวมทั้งนำไปกำหนดเป็นหลักการกำกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมสามารถตรวจสอบได้

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยถึงรูปแบบการการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทราตามหลักอภิปรินิยธรรม, การส่งเสริมบทบาทพระสังฆาธิการโดยใช้หลักภูมิปัญญา, การพัฒนาศักยภาพของคณะสงฆ์ด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดีและการสร้างความโปร่งใสของคณะสงฆ์จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ควรศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาพระสังฆาธิการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ และการติดตามและประเมินผลการทำงานตามหลักอิทธิบาท ๔

ควรศึกษาวิจัยเรื่องการสังเคราะห์หลักธรรมกับการพัฒนารูปแบบการบริหารในยุคสมัยใหม่ การสร้างความมั่นคงทางพระพุทธศาสนาโดยบูรณาการกับแนวคิดตะวันตกและศาสตร์สมัยใหม่ การส่งเสริมการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยใช้หลักภวณาในการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในเชิงนโยบายและวิชาการ

บรรณานุกรม

ชูศักดิ์ ทิพย์เกสรและคณะ. **พระพุทธเจ้าสอนอะไร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐

ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์. **Change Management การบริหารความเปลี่ยนแปลง**. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร). กรุงเทพฯ : ก พลพิมพ์ (๑๙๙๖) จำกัด. ๒๕๕๘.

บุญมี แทนแก้ว. **จริยศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โตเดียนส์โตร์, ๒๕๕๙.

พ.อ.ปิ่น มุกข์นิตย์. **พุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์, ๒๕๖๑.

พระเทพเวที (ประยูรย์ ปยุตโต). **ไตรลักษณ์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาบาลีฉบับมหาจุฬาเตปิฎก**, ๒๕๐๐
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

Hans – Jürgen Brück. **The Impact of Organisational Change Management on the Success of a Product Lifecycle Management Implementation – an Investigation into the Electronics Manufacturing Industry**. Masters dissertation at : Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein University of Lincoln. 2019

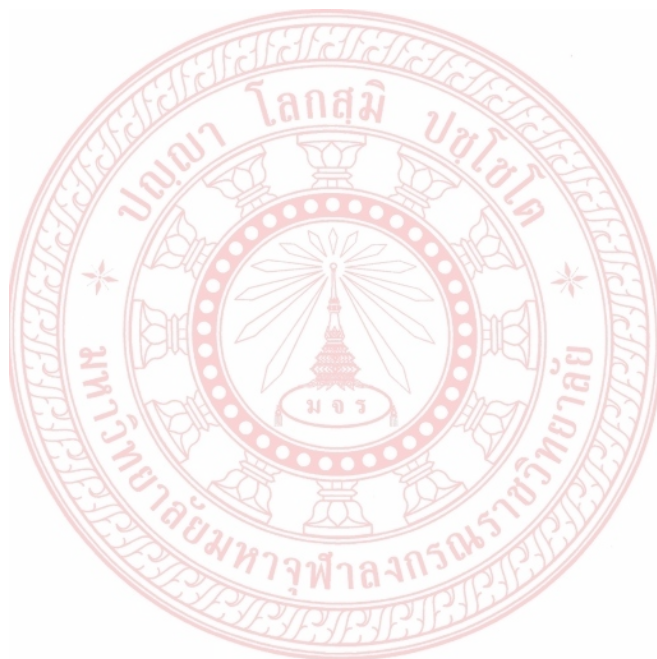
Laurentiu – Marinel BARCAN. **The Change Management in the National Security Institutions**. University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration. 2018

Venerable Rahula W. **What The Buddha Taught**. Bangkok Thailand : Haw Trai, 2018.

Warder A.K. **Indian Buddhism**. Motilal Banarsidass Publishers Private Limited, Delhi, 2018.

Woodward F.L. **The Book of The Kindred Sayings. (Sanyutta - Nikaya) or Grouped Suttas Past IV**. The Pali Text Society of Ocford, 2018.

Yasui Ryud. **Theory of soul in Theravada Buddhism.** Atisha Memorial Publishing Society Calcutta, India, 1994.





ภาคผนวก

ประวัติผู้วิจัย

๑. ชื่อ-นามสกุล พระมหากฤษณ์ธนนินต์ เสฎฐเมธี (เดชจักร์บดินทร์),ดร.
 ที่อยู่ปัจจุบัน วัดโสธรวราราม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
 ๒๔๐๐๐

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. ๒๕๖๐ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชารัฐศาสตร์(การปกครอง)
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พ.ศ. ๒๕๕๗ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสน
 ศาสตร์, University of Pune, India
- พ.ศ. ๒๕๔๙ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พ.ศ. ๒๕๔๖ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์(เอก
 บริหารรัฐกิจ), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ. ๒๕๔๔ สอบไล่ได้เปรียญธรรม ๙ ประโยค สำนักเรียนวัดชนะสงคราม
 แม่กองบาลีสนามหลวง

ตำแหน่งปัจจุบัน

- พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
 วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชารัฐศาสตร์
 วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ. ๒๕๕๗ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประธานสาขาวิชารัฐศาสตร์
 วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลงานทางวิชาการ

งานวิจัย

๑. Phramaha Kritthanin Detchakbodin. (2014). Organization Development of Thai Sangha in the Age of Globalization. NIDA Case Research Journal Volume 6 Number 1 Bangkok : National Institute of Development Administration.

บทความ

๑. Phramaha Kritthanin Detchakbodin. (2013). Theravada Buddhism in Thailand and Sustainable Development: Challenges and Opportunities for International Cooperation. XIV International Seminar on "Economics, Politics, and Civil Society" January 2-3, 2013 at India Habitat Centre, New Delhi.

๒. Phramaha Kritthanin Detchakbodin (2014). The Effect of Economic Globalization on the Thai Buddhist Monks. Seminar Proceedings of Selected Papers Presented In XV Annual International Seminar On "Economy, Enterprise and Employment" (January 3-4, 2014) Organized By DELHI SCHOOL OF PROFESSIONAL STUDIES AND RESEARCH (DPSR), DELHI, INDIA.

๓. Phramaha Kritthanin Detchakbodin (2014) Globalization and Public Administration in Developing Countries: Challenges and Solutions in Thailand. Dr. Babasaheb Ambedkar Marathwada University, Aurangabad, India.

ประวัติผู้ร่วมวิจัย

๒. ชื่อ -นามสกุล(ภาษาไทย) พระครูสังฆรักษ์สวงศ์ นานาสีโล นามสกุล สุนทรชัย

ที่อยู่ปัจจุบัน วัดโสธรวราราม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา

๒๕๐๐๐

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๔๘ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๕๔ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราช

นครินทร์

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย