



รายงานการวิจัย

เรื่อง

การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี
The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk
Surat thani Province

โดย

พระมหาติลกรัศมี จิตจาโร (วุฒิยา)

นางภัชลดา สุวรรณนวล

ดร.สุชอุษา นุ่นทอง

พระครูธีรธรรมพิมล,ดร.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี

พ.ศ. ๒๕๖๐

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

MCU RS 610760352



รายงานการวิจัย

เรื่อง

การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี
The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk
Surat thani Province

โดย

พระมหาติลกรัศมี จิตจาโร (วุฒิยา)

นางภัชลดา สุวรรณนวล

ดร.สุขอุษา นุ่นทอง

พระครูธีรธรรมพิมล,ดร.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี

พ.ศ. ๒๕๖๐

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

MCU RS 610760352

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Research Report
The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk
Surat thani Province

By

PhramahaDilokrassme Thitajaro (Vuttiya)
Mr.Patchlada Suwannual
Dr.Sukusar Nunthong
Phrakhruthirathamphimo
Mahachulalongkornrajavidyalaya University Surat Thani Buddhist College
B.E. 2560

Research Project Funded By Thailand Science Research and Innovation Fund

MCU RS 610760352

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย	: การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี
ผู้วิจัย	: พระมหาติลกรัศมี จิตจาโร (วุฒิยา), นางภัชดา สุวรรณนวล, ดร.สุขอุษา นุ่นทอง, พระครูธีรธรรมพิมล,ดร.
ส่วนงาน	: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี
ปีงบประมาณ	: ๒๕๖๐
ทุนอุดหนุนการวิจัย	: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี (๒) ศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของ พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี (๓) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ มีขอบเขตเนื้อหา ๗ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การวางแผน ๒) การจัดองค์การ ๓) การจัดทำบัญชี ๔) การอำนวยการ ๕) การประสานงาน ๖) การรายงาน และ๗) การงบประมาณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี ๒ กลุ่ม ได้แก่ พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสจำนวน ๑๕ รูป นักวิชาการสำนักงานพระพุทธศาสนาจำนวน ๒ ท่าน รวมทั้งหมด ๑๗ รูป/คน

ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ วางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติงานการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดสำรวจข้อมูลทั่วไปก่อนการวางแผนยึดนโยบาย วัตถุประสงค์เป็นหลัก จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน แต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหา ได้อย่างรวดเร็วโดยระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังที่ อารังรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ที่เก่ง ดี มีความสามารถ การตัดสินใจสั่งการมีความสมบูรณ์ชัดเจนในคำสั่ง มีส่วนร่วมเป็นทีมในกิจกรรม ประสานงานโดยวิธีควบคุม และรายงานผลแบบกัน แบบแก้ แบบก่อ ใช้งบประมาณระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งยึดตามหลักพระธรรมวินัยปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินหน่วยงานขาดการ ปรับปรุงรูปแบบองค์กร การวางแผนระยะยาว และขาดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่มีผลต่อการจัดการงบประมาณ แก้ไขโดยการจัดอบรมสัมมนาสร้างความเข้าใจเรียนรู้ร่วมกัน แนวทางการจัดการทรัพย์สินใช้รูปแบบของ “POMKPC MODEL” มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผนพัฒนาองค์การ (PO) การบริหารงานและการรู้งาน (MK) บุคลิกภาพและอุปนิสัย (PC)

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, ทรัพย์สิน, พระสังฆาธิการ

Research Title : The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk
Surat thani Province

Researchers : Pharmaha Dilokrassme Thitacaro (Vutiya),
Mr.Patchlada Suwannual, Dr.Sukusar Nunthong
Phrakhruthirathamphimo

Department : 2560/2017

Fiscal Year : Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Surat thani Buddhist
college

Research Scholarship Sponso : Mahachulalongkornrajavidyalaya University

ABSTRACT

The objective of this research paper is (1) to study the assets management of the role model monks in Suratthani Province (2) to study the problems and obstacles of the assets management of the Sangha administrative monks. Suratthani Province (3) to propose guidelines for assets management of Sangha Administrative monks in the Suratthani Province is a qualitative research. There are 7 aspects of the content, consisting of 1) planning 2) organization 3) manpower 4) director 5) coordination 6) reporting and 7) budget. The important information providers are 2 groups, namely the Sangha Administrative Administrator. 15 Abbots, 2 Buddhist scholars from the total of 17 persons The result of the research shows that the assets management of Sangha Administrative Monks. Plan before starting the temple's asset management. Explore general information before planning. Main objective Prepare an annual action plan with the participation of all departments. Appoint a person who is knowledgeable and able to solve problems quickly, by identifying the responsible person in each division, operating at full capacity at Maintain good personnel with competency, ability to make decisions, have complete and clear instructions. Participate as a team in activities Coordination by control methods And reporting results together, short term or long-term budgets, based on the principles of discipline, problems and obstacles in property management The agency lacks organization model updates. Long-term planning And the lack of ability to adapt to the situation that affects the budget management Solved by training, seminars, create understanding, learn together. The guidelines for asset management use the "POMKPC MODEL" model, consisting of sub-components such as organizational development planning (PO), administration and job knowledge (MK), personality and character (PC).

Key Words: Management, Asset, Buddhist Ecclesiastical Official Monk

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งหลายบุคคลที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการตรวจสอบรายงานการวิจัยฉบับนี้ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้รายงานการวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ พระครูปริยัตยาภิรม, พระครูปริยัติคุณาวุธ, พระครูสารโสสถิคุณ, พระครูวิสุทฺธิคุณ, พระครูปริยัติธำรงคุณ, พระครูจิระเจติยาทร, พระปลัดสัญญา สญญโต, พระครูนิโครธนนทคุณ, พระครูกิตติพัฒนานุกุล, ดร. โสภณ บัวจันทร์, ดร. มลทา กระวิพันธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี ที่เมตตาอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์และได้ช่วยในการชี้แนะจนทำให้รายงานการวิจัยสมบูรณ์เกิดเป็นผลงานวิจัยอันทรงคุณูปการที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานีที่มีส่วนในการทำให้งานวิจัยฉบับนี้แล้วเสร็จด้วยดีขออ้อาคุณของพระรัตนตรัยและบารมีธรรมของหลวงพ่อดำพัฒน์ นารโท อดีตเจ้าอาวาสวัดพัฒนารามที่ชาวจังหวัดสุราษฎร์ธานีเคารพนับถือได้โปรดบันดาลประทานพรให้ทุกท่านดังกล่าวนี้ จงประสบแต่ความโชคดี มีชัยในการดำเนินชีวิต ปราศจากความทุกข์กายและใจ มีจิตผ่องใสสดชื่นรื่นรมย์สมตามความปรารถนาทุกประการ เทอญ ฯ

พระมหาดิลกรัศมี จตจาโร และคณะ

มีนาคม ๒๕๖๓

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ ๑ บทนำ.....	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	๔
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย.....	๔
๑.๔ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	๕
๑.๕ ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๗
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	๗
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร.....	๑๘
๒.๓ พระสังฆาธิการ.....	๓๐
๒.๔ ข้อมูลพื้นที่วิจัย จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	๔๒
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๔๕
๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย.....	๕๒
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย.....	๕๓
๓.๑ รูปแบบการวิจัย.....	๕๓
๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	๕๔
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	๕๕
๓.๔ การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ.....	๕๗
๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	๕๗
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๕๘
บทที่ ๔ ผลการวิจัย.....	๖๐
๔.๑ ผลการศึกษาบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	๖๐
๔.๒ ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากร.....	๑๑๗
๔.๓ ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขการบริหารจัดการทรัพยากร.....	๑๒๒

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย.....๑๒๘

บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....๑๓๕

๕.๑ สรุปผลการวิจัย.....๑๓๕

๕.๒ อภิปรายผล.....๑๓๗

๕.๓ ข้อเสนอแนะ.....๑๔๔

บรรณานุกรม.....๑๔๖

ภาคผนวก.....๑๔๙

ภาคผนวก ก เครื่องมือวิจัย.....๑๕๐

ภาคผนวก ข หนังสือเชิญ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลวิจัย.....๑๕๕

ภาคผนวก ค ภาพถ่ายกิจกรรมวิจัยต่างๆ.....๑๖๗

ภาคผนวก ง การรับรองการนำไปใช้ประโยชน์.....๑๗๑

ภาคผนวก จ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบจากงานวิจัย.....๑๗๒

ภาคผนวก ฉ แบบสรุปโครงการวิจัย.....๑๗๘

ภาคผนวก ช บทความวิจัย.....๑๘๓

ประวัติผู้วิจัย.....๒๐๑

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ แสดงจำนวนวัดในแต่ละอำเภอคณะสงฆ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	๔๓
๔.๑ ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ.....	๑๒๑

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	๕๓
๔.๑ แนวทางการจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	๑๒๗
๔.๒ POMKPC MODEL.....	๑๒๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัดมีความสำคัญกับสังคมไทยมาตั้งแต่อดีตเป็นเวลายาวนาน ความผูกพันของวัดเกี่ยวข้องกับบุคคล ชุมชน และสังคม มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ ช่วงวัยแรกและช่วงวัยสุดท้ายของชีวิต กิจกรรมภายในวัดมีความหลากหลาย ตั้งแต่เป็นสถานที่พำนักของพระภิกษุสงฆ์ เป็นสถานที่ให้พุทธศาสนิกชนเข้ามาทำบุญและประกอบศาสนกิจต่าง ๆ จนถึงการเป็นแหล่งท่องเที่ยว แหล่งนันทนาการ ศูนย์กลางการเรียนรู้ การพัฒนา การสนับสนุนกิจกรรม ของชุมชน ที่มีการดำเนินการในวัดมีความหลากหลาย ได้แก่ การทำบุญ ทำทาน การประกอบพิธีกรรมทางศาสนา แม้กระทั่งการเข้าหาวัดอุ้มศพ การจัดงาน นันทนาการต่าง ๆ โดยวัดจะมีความผูกพันกับคนในชุมชนและเป็นที่พึ่งทางจิตใจของพุทธศาสนิกชน และมีส่วนช่วยเหลือเกื้อกูลชุมชนใกล้เคียงอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการทำพิธีกรรมทางศาสนาการศึกษา เล่าเรียน รวมถึงการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชน พุทธศาสนิกชนก็มีส่วนช่วยในการ ทำนุบำรุงวัดด้วยการบริจาคทั้งในรูปแบบที่เป็นเงิน สิ่งของและเวลาในการทำงานอาสาต่าง ๆ ร่วมกับวัด โดยที่ กิจกรรม ที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการได้มาและการใช้เงินที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ซึ่งในพระราชบัญญัติ คณะสงฆ์ได้กำหนดถึงหลักการวิธีการในการบริหารพระศาสนา รวมถึงการบริหารวัดไว้ให้ พระสงฆ์ ในสังฆมณฑลยึดถือปฏิบัติอย่างชัดเจน และเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเกี่ยวกับ ศาสนสมบัติของวัด

ทรัพย์สินของวัด คือ ศาสนสมบัติของวัดใดวัดหนึ่งและเนื่องจากวัดเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ การดูแลรักษาและจัดการก็เป็นอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้แทนของนิติบุคคล คือ วัดแต่แม้ว่าการดูแลรักษาและจัดการทรัพย์สินของวัดใด ๆ จะเป็นอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสวัดนั้น ๆ ก็ตามการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดที่เจ้าอาวาสจะกระทำได้นั้นจะต้องไม่ขัดต่อกฎหมายและจำต้องเป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติในการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดไว้เป็นแม่บทให้เจ้าอาวาสได้ยึดถือปฏิบัติซึ่งการจัดการทรัพย์สินของวัดในด้านการลงทะเบียนทรัพย์สิน การจำหน่ายออกและการทำทะเบียน ที่จัดประโยชน์ทะเบียนผู้เข้าวัดสามารถกระทำได้โดยเรียบร้อย เพราะมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ประกอบกับแบบทะเบียน แบบบัญชี และแบบพิมพ์อื่น ๆ กรมศาสนาที่กำหนดไว้ให้แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการดูแลและจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ของวัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านพระศาสนาเอง และการจัดหารายได้เพื่อทำนุบำรุงรักษาวัดก็ยังประสบปัญหาในการดำเนินการหลายประการ^๑

^๑ กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, หนังสือคู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วย พระราชบัญญัติ กฎระเบียบ และคำสั่งของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

ทรัพย์สินของวัด คือ สมบัติของพระศาสนา เป็นอุปกรณ์อันสำคัญยิ่งในการดำเนินกิจการคณะสงฆ์และการพระศาสนา ซึ่งอ้างถึงเงินผลประโยชน์ของวัดต่าง ๆ ตามระเบียบที่ทางกระทรวงได้วางรูปการให้กรมการศาสนาเป็นเจ้าหน้าที่จัดการอยู่แล้ว กล่าวคือ วัดที่มีมคณายก ก็ได้จัดการให้เป็นไปตามข้อบังคับเรื่องเงินกลบนาสงฆ์ ถ้าวัดใดไม่มีมคณายก กรมการศาสนาได้ช่วยเหลือเจ้าอาวาสเก็บเงินผลประโยชน์ส่งต่อกระทรวงอยู่แล้ว ซึ่งยังคงเกิดข้อบกพร่องอยู่บ้างและถ้าจะตั้งกองรักษาให้เป็นหลักฐานมั่นคง ตลอดถึงการที่จะให้กุ้ย้มเพื่อหาผลค่าดอกเบี้ยยเพิ่มทุนนั้น ควรจะวางรูปแบบดังต่อไปนี้ ข้อที่ ๑) กรมการศาสนาเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ และต้องคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ตั้งขึ้นเป็นกรรมการกองรักษาเงินผลประโยชน์ รวมทั้งอธิบดีกรมการศาสนาด้วยเป็นนายกกรรมการคณะนี้ ขึ้นอยู่กับเถรสมาคมและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจะเป็นสมควรและจัดตั้งขึ้น บรรดากิจการทั้งปวงเป็นหน้าที่ของกรรมการจะถึงทำโดยได้รับอนุมัติจากคณะสงฆ์และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีอำนาจเด็ดขาด ข้อที่ ๒) ในเรื่องของการบัญชีรักษาเงินผลประโยชน์ทางกองบัญชีกระทรวง ได้ตั้งรูปแบบไว้เป็นที่แน่นอนแล้ว คือ (๑) บัญชีรายวันรับจ่ายเงิน (๒) บัญชีแยกประเภท เพื่อให้ทราบว่าเป็นเงินของวัดมีจำนวนเท่าไร (๓) บัญชีรักษาตัวเงินที่ฝากไว้กับธนาคาร ตลอดถึงรายการที่ให้อยู่ยิม ก็ให้คงรูปแบบเดิมไว้ก่อน ข้อที่ ๓) ควรจัดบัญชีการรักษารักษาเงินให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมและเก็บไว้ที่วัดอีกชุดหนึ่ง เพื่อจะได้เป็นการสอบสวนกันได้ง่าย คือ (๑) สมุดใบนำส่งเงิน (๒) ฎีกาเบิกเงิน (๓) สมุดคู่มือสำหรับตรวจสอบเงินรายได้ที่นำส่งและเบิกแล้วคงเหลือในบัญชีทั้ง ๓ อย่างนี้ ถ้าวัดใดได้นำเงินส่งต่อกรรมการ กรรมการจะลงนามไว้และให้วัดเก็บเป็นหลักฐานต่อไป ข้อที่ ๔) กรรมการต้องเป็นผู้เก็บเงินผลประโยชน์ที่วัดทั้งหลายหรือเจ้าพนักงานกรมการศาสนานำส่งรวมฝากไว้ในที่ที่ปลอดภัย เมื่อวัดมีความจำเป็นต้องใช้เมื่อใดก็สามารถเบิกออกมาใช้ได้ แต่ผู้เบิกต้องได้รับอนุญาตจากเจ้าอาวาสทุกครั้ง ข้อที่ ๕) ถ้ามีความต้องการจะกู้ยืมเงินกันระหว่างวัด เจ้าหน้าที่ของกรมการศาสนา มคณายกหรือไวยาวัจกรวัดจะเป็นผู้จัดการ แต่ต้องได้รับการอนุมัติจากเจ้าอาวาสทั้ง ๒ ฝ่ายก่อน ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาจากกรรมการว่าเป็นการใช้จ่ายที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ ไม่ใช่ไปในทางใช้จ่ายแล้วหมดไป เช่น การปฏิสังขรณ์วัด เป็นต้น และการกู้ยืมนี้ต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการก่อน จึงจะสามารถทำการกู้ยืมได้ ข้อที่ ๖) ในการเก็บรักษาเงินรายรับรายจ่ายนี้ เมื่อครบ ๖ เดือนแล้ว ไม่เกินวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไปกรรมการจะต้องตรวจบัญชีเงินรายรับรายจ่ายและคงเหลือของทุกวัด เพื่อส่งบัญชียืนยันยอดคงเหลือให้เจ้าอาวาสทราบ เพื่อมรรคนายกหรือไวยาวัจกรตรวจสอบให้ถูกต้องตรงกับบัญชีของวัดต่อไป ข้อที่ ๗) การทำรายงานประจำปี เมื่อถึงเวลาสิ้นปี วัดต้องรวบรวมรายงานการรับและจ่ายเงินผลประโยชน์ของวัดส่งต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดยต้องส่งทั้งรายรับ รายจ่าย ตลอดถึงการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์ โดยทุนของวัดหรือจากการที่มีผู้มีจิตศรัทธาบริจาค โดยมคณายกจะเป็นผู้ทำ แต่ถ้าไม่มีมคณายกกรมการศาสนาจะเป็นผู้รวบรวมรายงานขึ้นมา เพื่อให้กรรมการนำเสนอรัฐมนตรีว่าการต่อไป^๒

“พระสังฆาธิการ” เป็นคำรวมตำแหน่งพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ เริ่มใช้มาแต่ พ.ศ. ๒๕๐๖ จนถึงปัจจุบัน โดยมีกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๐๖)

^๒ พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ), *วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม ๒*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๔๑๗.

ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ กำหนดนามเป็นครั้งแรก โดยเปลี่ยน คำว่า “พระคณาธิการ” มาเป็น “พระสังฆาธิการ” ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงาน คณะสงฆ์ รวมคำว่า “พระ” “สังฆ” และ “อธิการ” เป็น “พระสังฆาธิการ” แปลตามรูปศัพท์ว่า “พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์” “พระภิกษุผู้ทำงานคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง” ซึ่งในแม่บทท่านบัญญัติว่า หมายถึง “พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์” มีตำแหน่งดังนี้ เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล โดยพระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์ จัดการและพัฒนาศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การสาธารณูปการ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา และการสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดี พระสังฆาธิการจึงมีความสำคัญในการดูแลพระภิกษุและสามเณร ดูแลวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้พระภิกษุสามเณร มีจริยาวัตรตรงตามประเพณีปฏิบัติตนตามหลักพระธรรมวินัย นับว่าพระสังฆาธิการเป็นผู้จรรโลงพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืน ดูแลการประพฤติปฏิบัติของพระภิกษุสามเณร มิให้ออกนอกพระธรรมวินัย และพระสังฆาธิการโดยเฉพาะเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะต้องบำรุงรักษาจัดการวัด และทรัพย์สินของวัดให้เป็นไปโดยความเรียบร้อยดีงาม^๓

ปัจจุบันมีวัดที่มีพระภิกษุสงฆ์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีรวมทั้งสิ้น จำนวน ๓๒๔ วัด^๔ แต่การจัดเก็บข้อมูลทางการเงินของวัดยังทำได้ไม่ถี่นัก เนื่องจากหน่วยงานที่ควรจะมีบทบาทในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินโดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ยังไม่สามารถที่จะดำเนินการให้วัด นำส่งรายงานทางการเงินตามมาตรฐานทางบัญชีที่กำหนดให้แก่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด เพื่อทำการรวบรวมเป็นข้อมูลสำหรับการรายงานผลในภาพรวมได้เท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากระบบในการบริหารจัดการของวัดทั่วไปยังไม่สามารถปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ได้ เพราะความที่พระภิกษุหรือแม่ชี อุบาสิกา ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบและที่เกี่ยวข้องกับการดูแล การบริหารจัดการทรัพย์สินส่วนมากไม่มีความรู้ในเรื่องการบัญชีบ้างไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำบัญชี ทำให้การจัดประเภทของทรัพย์สินที่ได้มา อาจเนื่องมาจากการบริจาค หรือจากการจัดซื้อจัดหาของทางวัด ไม่ได้บันทึกจนกระทั่งเวลาผ่านไปทรัพย์สินของวัดมีมากมาย ทำให้เกิดการสับสนต่อการรายงานทรัพย์สินของวัด และเมื่อมีการแนะนำให้ทำบัญชีหรือการจดบันทึกอย่างเป็นระบบดีพอสมควรให้สามารถตรวจสอบได้ และให้มีการรายงานสถานะการเงินเป็นระยะตามระยะเวลาที่เหมาะสม จึงมักได้รับการปฏิเสธต่อต้าน ไม่ยอมปฏิบัติตาม หรือแก่งปล่องปละละเลยไม่ปฏิบัติตามด้วยดี

จากความสำคัญของการบริหารทรัพย์สินวัดดังกล่าวข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่วัดซึ่งเป็นองค์กรศาสนาและในฐานะนิติบุคคลจะต้องมีการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด หรือศาสนสมบัติของวัด ซึ่งเป็นสมบัติของพระศาสนา โดยเฉพาะปัจจุบันนี้ วิทยาการด้านการบริหารและจัดการก้าวหน้าไปมาก พระสังฆาธิการควรจะใช้วิทยาการเหล่านั้นมาช่วยเสริมการบริหารจัดการทรัพย์สิน

^๓ พระธรรมปิฎกโศภณ (วรวิทย์ คงคปณโณ), **วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม ๒**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๔๑๗.

^๔ สำนักงานพระพุทธศาสนาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ข้อมูล ณ วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๙.

เพราะหากได้มีการบริหารจัดการที่ถูกต้อง และเหมาะสมตามกฎหมายกำหนดไว้ ก็จะทำให้การตรวจสอบได้ (Accountability) รวมถึงมีการจัดทำรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เปิดเผยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และตรวจสอบ จึงเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ว่า มีรูปแบบ วิธีการ การปรับตัวเพื่อทำงานเชิงรุก และกระบวนการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และมีทางเลือกการลงทุนใน ทรัพยากรต่าง ๆ ของวัดอย่างไร โดยหากจะพิจารณาให้ดีแล้ว การบริหารทรัพย์สินที่ดีย่อมมีส่วนทำให้วัดมี ความโปร่งใสในการบริหารจัดการทรัพย์สิน สร้างความมั่นคงให้แก่วัดทั้งทางด้านการเงิน และทางด้านความน่าเชื่อถือและ เชื่อมั่นในการเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการเป็นศูนย์กลางทางจิตใจของคนในชุมชน คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการและข้อเสนอแนะการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๑.๒.๓ เพื่อเสนอแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คณะผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยพิจารณาจากสภาพทั่วไป ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งคณะผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

คณะผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (documentary research) โดยศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับ กระบวนการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัด เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียนตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะถาวรหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสันนิษชก พระพุทธรูป กล่าวรวมได้แก่สังฆารัมภ์และอสังฆารัมภ์ และบริบทวัดในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พระภิกษุในระดับพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี คณะผู้วิจัยคัดเลือกแบบแบ่งชั้นและสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน ๑๒ รูป/คน

๑.๓.๔ ขอบเขตด้านสถานที่

ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาด้านพื้นที่ไว้ คือ วัดในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๑.๓.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ถึงเดือนมกราคม ๒๕๖๑ รวมระยะเวลา ๑๒ เดือน คณะผู้วิจัยได้แบ่งการจัดทำแผนการวิจัยรวมระยะเวลาในการทำวิจัยทั้งสิ้น ๑๒ เดือนโดยแบ่งเป็น ๕ ระยะ ได้แก่

ระยะที่ ๑ วิเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ใช้เวลาประมาณ ๒ เดือน

ระยะที่ ๒ คณะผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะจง เพื่อทราบการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียนซึ่ง ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะถาวรหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสันนิษอบก พระพุทธรูป รวมถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการทรัพย์สินดังกล่าวในปัจจุบัน โดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๓ เดือน

ระยะที่ ๓ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาเป็นแนวทางในกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๒ เดือน

ระยะที่ ๔ นำแนวทางกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ได้พัฒนาขึ้น นำเสนอในการประชุมพระสังฆาธิการ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการทรัพย์สิน โดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๒ เดือน

ระยะที่ ๕ การสรุปผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อสถาบันวิจัยพุทธศาสน์และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติต่อไปโดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๓ เดือน

๑.๔ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๔.๑ การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการและดำเนิน การใด ๆ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ โดยการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม การตรวจสอบและประเมินผล

๑) มีการวางแผน (Planning) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะ หรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวัด

๒) มีการจัดองค์กร (Organization) หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น ๆ

๓) **การจัดกำลังคน (Staffing)** หมายถึง ท่านมีการจัดสรร คัดเลือก แต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

๔) **การอำนวยการ (Directing)** หมายถึง ท่านมีวิธีการตัดสินใจและวินิจัยสั่งการ การออกคำสั่งมอบหมายภารกิจการทำงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน การติดตามผลนิเทศก์งาน ประเมินผลการปฏิบัติ

๕) **มีการประสานงาน (Coordinating)** หมายถึง การร่วมมือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖) **การรายงาน (Reporting)** หมายถึง ท่านมีการทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation)

๗) **การงบประมาณ (Budgeting)** หมายถึง ท่านมีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น ๆ

๑.๔.๒ **การจัดการทรัพย์สิน** หมายถึง การจัดการทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัด ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียนตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ข้อที่ ๑ ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะถาวรหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสันนิษฐาน พระพุทธรูป

๑.๔.๓ **พระสังฆาธิการ** หมายถึง พระภิกษุที่ได้รับตำแหน่งการปกครองในเขตพื้นที่ ตั้งแต่ พระสังฆาธิการระดับเจ้าคณะจังหวัด พระสังฆาธิการระดับเจ้าคณะอำเภอ พระสังฆาธิการระดับ เจ้าคณะตำบล พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส

๑.๕ ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

๑.๕.๑ ทำให้ทราบการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๑.๕.๒ ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๑.๕.๓ ได้แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดอื่น ๆ

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ศึกษาถึง การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยได้ศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารจัดการ

๒.๑.๒ หลักการและความสำคัญของการบริหารจัดการ

๒.๑.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน

๒.๒.๑ การบริหารจัดการทรัพย์สิน

๒.๒.๒ ทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียน

๒.๒.๓ ข้อกฎหมายในการบริหารจัดการทรัพย์สิน

๒.๓ พระสังฆาธิการ

๒.๓.๑ ความหมายของพระสังฆาธิการ

๒.๓.๒ ความสำคัญของพระสังฆาธิการ

๒.๓.๓ การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ

๒.๓.๔ อำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ

๒.๔ ข้อมูลพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ยึดหลักการบริการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ โดยศึกษาในหัวข้อเกี่ยวกับส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการ ทฤษฎีการบริหารจัดการ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ ความหมายการบริหารจัดการ

ความหมายของคำว่า “การบริหาร” มีศัพท์ที่ใช้กันอยู่ทั่วไปสองคำ ได้แก่ “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) ซึ่งมักจะใช้สลับกันไปมาจนยากที่จะแยกความหมายออกจากกันได้อย่างเด่นชัด

คำว่า “การบริหาร” นั้นนอกจากใช้คำภาษาอังกฤษว่า “Administration” ยังมีคำอีกคำหนึ่งที่ใช้แทนกันได้ คือ คำว่า “Management” ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันแต่ทาง

วิชาการจะเลือกใช้คำว่า “Administration” ก็ด้วยเหตุผล ๒ ประการ คือ เหตุผลประการแรก เมื่อไม่ต้องการใช้คำว่า “ผู้จัดการ” ซึ่งมีความหมายแคบจำกัดลงไปว่าเป็นผู้บริหารงานขององค์การ แห่งใดแห่งหนึ่ง หรือหน่วยงานในหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น เมื่อพูดถึงการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไป หรือการบริหารราชการ จึงนิยมใช้คำว่า “Administration”

การบริหาร (Administration) เป็นการบริหารขององค์การโดยไม่คำนึงถึงผลกำไรแต่ต้องทำทุกวิถีทางให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุสำเร็จการบริหารมักใช้กับการบริหารราชการหรือ กิจการสาธารณะ

การจัดการ (Management) คือ การบริหารงานขององค์การโดยมุ่งหวังผลกำไรและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เพื่อความอยู่รอด การจัดการมักใช้กับ การบริหารของเอกชน เนื่องจากการขยายตัวภาคธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับงานของภาครัฐบาล ที่มีความคาบเกี่ยวกับงานภาคเอกชนอย่างใกล้ชิดจนบางครั้งไม่อาจจะแยกออกจากกันได้ทำให้การบริหารงานทั้งสองภาคส่วนใหญ่เหมือนกันและแลกเปลี่ยนกันได้เกือบตลอดเวลาทำให้ “การบริหาร” และ “การจัดการ” ใช้แทนกันได้

นักวิชาการต่างประเทศและในประเทศได้ให้ความหมายของ การบริหารหรือการจัดการไว้ดังนี้ คือ

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์กร อำนาจการ และควบคุมทรัพยากรบุคคลตลอดถึงทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การแต่งตั้งบุคลากร การอำนาจการ และการควบคุม แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการจะถูกกำหนดโดยวิชาการสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้วคนไทยก็บริหารแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การตั้งแต่สมัยโบราณ การทำงานให้สำเร็จโดยคนอื่น (Getting things doentthrough other people) เมื่อว่าตามคํานิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ คือ ในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น ดังนั้น เมื่อมีพระสงฆ์ขึ้นเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์^๑ พระมหาจุฬาลงกรณ วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้องธรรมดาสำหรับผู้บริหาร คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล และรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์การ^๒

^๑ พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมและพุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรมและโรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๒-๕.

^๒ พระมหาจุฬาลงกรณ วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนัก ความสามารถ ความต้องการ ความถนัด และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๓

จุฬา เทียนชัย ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน^๔

ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร ศึกษาการให้ความหมายการบริหาร คือ การทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีหลักการดังนี้

๑) ต้องมีองค์การ (Organization) และองค์กรนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) อันแน่ชัด

๒) ต้องมีคนทำงานร่วมกัน คนเป็นส่วนสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน

๓) ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคน (Man) แล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่น ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ เงิน (Money) วัสดุ (Material) ในการทำงาน

๔) ต้องมีการจัดการในการบริหารหรือการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของการบริหารจัดการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานโดยอาศัยปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญได้แก่ คน เงิน วัสดุ เทคนิควิธี และเครื่องจักร โดยจะต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุมและการตรวจสอบ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๒.๑.๒ หลักการและความสำคัญของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทุก ๆ องค์กรจำเป็นต้องบริหารให้เกิดผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารดำเนินเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้กล่าวว่า หลักการบริการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐและหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารงานทั่วไป (Management) และการบริหารจริยธรรม

^๓ พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๒), หน้า ๓๖.

^๔ สุรัสวดี ราชกุลชัย, **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๔.

(Morality) เช่นนี้ เป็นการนำปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารที่เรียกว่า ๕ M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมายและการบริหารงานต้องมีลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการคือ การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง การบริหารต้องเป็นงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป การบริหารต้องมีลักษณะเป็นการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ การบริหารต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นปัจจัยพื้นฐาน^๕

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบผู้นำโครงสร้างระบบราชการและหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การแห่งหนึ่งสามารถมาประยุกต์ไปใช้กับองค์การ เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (One best way) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะที่มีเอกลักษณ์ของตัวเอง ไม่มีหลักสากลใดที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหา ผู้บริหารต้องศึกษาการบริหารโดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (Case study) จำนวนมาก และวิเคราะห์ว่าวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ^๖

เสนาะ ตีแยว ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหารมี ๕ ลักษณะ คือ ๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาเหตุสำคัญของการบริการในข้อนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ ๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่ทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้เสร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็น

^๕ วิรัช รัชนิภาวรรณ, *การบริหารจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ ๗ (กรุงเทพมหานคร: ทรัพย์เพิ่มการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๗.

^๖ สมยศ นาวิการ, *การบริหารกลยุทธ์*, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๕๑), หน้า ๔๙.

การศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ^๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น^๖

สรุปได้ว่า หลักการบริหารจัดการนั้นก้าวหน้าไปมาก ฉะนั้นทุก ๆ องค์การจะเติบโตได้ก็ต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการมักจะไม่หยุดนิ่ง จะต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการสถานการณ์ และสภาวะที่เกิดขึ้น องค์การใดก็ตามที่มีการพัฒนาการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา และพัฒนาได้ถูกที่ถูกเวลา ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นองค์กร ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดก็จะเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ พบว่า มีนักวิชาการนำเสนอไว้ดังนี้

Fayol, Henri การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDE” ดังนี้ คือ P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน D คือ Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวกในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการทำงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^๗

William Ouchi หลักการในการบริหารจัดการ ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโยล ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเปออร์ และฟาย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเปออร์จะได้อำนาจมาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับความชำนาญงานบุคคล (Expertise) ความรู้ทางเทคนิค (Technical Knowledge)

^๕ เสนาะ ตีแยว, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔ (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑-๒.

^๖ Fayol, Henri, **Industrial and General Administration**, (New York: Mc-Graw Hill, 1930), p. 2.

ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเน้นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่คู่กัน

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโยล กล่าวว่า คำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้ควบคุม ๒ คน ได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดความสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชา ๒ คนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์กร ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์กรจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์กรได้มีการแบ่งแยกแผนกต่าง ๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้นเนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้อยู่รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่าควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไรและมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกๆระดับขององค์กร

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์กร องค์กรใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่า จะใช้ทรัพยากรองค์กรอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ ยึดหลักว่ากิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

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

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขึ้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่า มีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้ ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงานและความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่อง การเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลาย ๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และความเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วย โบนัสและแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่ม โดยการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีม เป็นระยะเวลานานโดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

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

ถือว่าเป็นประโยชน์ของทุก ๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์กรในขณะที่องค์กรยังดำเนินกิจการอยู่ จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์กรและสมาชิกภายในองค์กร

๑๔. ความสามัคคี (Spirit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์กร และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริภาค และความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง^๙

นภดล เสงเจริญ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพว่าเป็นกลวิธีจัดการที่มีปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารหรือการจัดการ จึงมีอยู่ ๓ ส่วน คือ การบริหารตน คือ ตัวเราเอง การบริหารคน คือ คนที่เกี่ยวข้องและการบริหารงานซึ่งเป็นจุดสำคัญ

การบริหารตน เป็นความเข้าใจในความสำเร็จของชีวิตที่มีความสุขจากการทำงานในความรับผิดชอบ จนสำเร็จมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ฐานะทางเศรษฐกิจโดยนักบริหารต้องมีคุณธรรมสำหรับผู้นำ เช่น พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ ทศพิธราชธรรม สัปปุริสธรรม เป็นแนวทางประพฤติและเป็นหลักในการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพและต้องพัฒนาตนให้เกิดความรอบรู้สูง มีความคิดเชิงวิสัยทัศน์ คิดเป็นระบบ และคิดทั่วทุกด้านในการแก้ไขปัญหาปรับปรุงพัฒนางานปรับตัวปรับความคิดให้ทันสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน คำนึงถึงต้นทุนผลลัพธ์และผลสำเร็จของงานมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง รู้จักเสียสละให้อภัยเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความอดทนและมองโลกในแง่ดี ปรับวิธีการทำงานอย่างเท่าทันเหตุการณ์ ทำงานเชิงรุก ทำงานล่วงหน้า และคู่ขนานสร้างความเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรง

การบริหารคน มีปฏิบัติสัมพันธ์อย่างเหมาะสมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ๔ กลุ่ม คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับความเชื่อถือและปฏิบัติงานตามประสงค์ โดยต้องมีความจริงใจซื่อตรงและรู้จักการทำความเข้าใจคำสั่ง ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความเที่ยงธรรมให้เวลาให้อภัย ให้อภัย ให้ข้อเสนอแนะช่วยเหลือแก้ปัญหา มีความเข้าใจในความแตกต่างของคน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานด้วยความรู้สึกเอื้ออาทรเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักประสานใจด้วยความนุ่มนวล นอบน้อม แน่วแน่และหนักแน่น การทำงานมีความยืดหยุ่นเกิดความรู้สึกประสานได้อย่างคล่องตัว ความสัมพันธ์กับประชาชนต้องทราบปัญหาความต้องการของประชาชนให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง โดยข้าราชการที่ต้องรู้จักสำนึกในการบริการประชาชนไม่ใช่บริการแต่พวกเดียวกัน

การบริหารงาน นอกจากบริหารตนและบริหารคน การบริหารงานมีความสำคัญมาก องค์ประกอบของการบริหารงาน หรือ POSDCoRB เป็นหลักพื้นฐานของการบริหาร P ตัวแรก คือ Planning การวางแผน แผนวางแล้วต้องนำไปปฏิบัติ O คือ Organizing การจัดองค์การการจัด

^๙ William Ouchi, *Organization and Management*, (Eaglewood Cliffs: Prentice Hill, 1971), p. 283.

โครงสร้าง การวางจัดวางระบบงานต่าง ๆ S คือ Staffing การจัดหาบุคลากรการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่ การใช้คนให้ตรงกับงาน D คือ Directing การบริหารจัดการการกำกับดูแลทรัพยากรบริหารโดยเฉพาะงบประมาณ Co คือ Coordinating การประสานงานการประสานสัมพันธ์ รวมถึง Communication การติดต่อสื่อสาร R คือ Reporting การรายงานการตรวจสอบกลับกรอง สุดท้าย B คือ Budgeting เป็นกรอบในการบริหารงานแบบกว้าง ๆ ในปัจจุบันแนวคิดหรือเทคนิคการบริหารมีมากขึ้นกว่าเดิม^{๑๐}

วิโรจน์ สารัตนะ ได้กล่าวว่ากระบวนการบริการ ควรประกอบด้วย ๔ ประการ คือ

- ๑) การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น
- ๒) การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
- ๓) การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- ๔) การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง^{๑๑}

ติน ปรัชญพฤทธิ์ ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ

- ๑) การวางแผน หมายถึง การกำหนด โครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตาม ลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ
- ๒) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป
- ๓) การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงาน การบริหารบุคคลดังกล่าว รวมทั้งแต่การแสวงหาคนทำงานมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป
- ๔) การสั่งการ หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ
- ๕) การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

^{๑๐} นกตล เสงเจริญ, เทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ข้าราชการ, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓-๒๔.

^{๑๑} วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

๖) การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่น จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

๗) การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงินวางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดย รอบคอบและรัดกุม^{๑๒}

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล กล่าวถึง กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการดังต่อไปนี้ คือ

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

๒) การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔) การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการ เป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

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

๘) การสื่อสารข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙) การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจน การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงาน จะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถาม ผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

^{๑๒} ดิน ปรัชญพฤทธิ์, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔-๒๖.

๑๐) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน^{๑๓}

ปกรณ ศรีดอนไผ่ ได้สรุปทฤษฎีการบริหารของนักวิชาการหลายท่านไว้ดังนี้

๑) ทฤษฎีการบริหารระบบราชการ (Bureaucratic Management) ทฤษฎีนี้บางท่านก็เรียกว่า ทฤษฎีองค์การแบบราชการ เป็นทฤษฎีที่ Max Weber นักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ชาวเยอรมันผู้คิดค้นขึ้นตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ โดยที่เขามีความเชื่อว่าบุคคลทั้งหมดมีทั้งข้อเท็จจริง และขยัน การที่ผู้บริหารจะให้กลุ่มบุคคลร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ดั่งนั้น จะต้องมีการจัดการหรือหน่วยงานแบบ “ระบบราชการ” จะต้องมีการจัดองค์การมีการลดหลั่นในสายบังคับบัญชา มีการกำหนดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ ตัวบุคคล ผู้ดำรงตำแหน่ง และมีการเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยหลักคุณวุฒิและยึดความสามารถเป็นหลัก

แนวคิดของ Max Weber จึงก่อให้เกิดทฤษฎีองค์การแบบราชการ หรือการบริหารแบบระบบราชการขึ้น ทฤษฎีประกอบด้วยหลัก ๖ ประการ คือ ๑) หลักกฎหมายและเหตุผล ๒) หลักสายการบังคับบัญชา ๓) หลักระบบคุณธรรม ๔) หลักการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน ๕) หลักการฝึกอบรมและพัฒนา และ ๖) หลักการไม่ยึดหลักตัวบุคคล

๒) ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการบริหารงานที่มีระบบ มีเหตุผล มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างแน่นอน เลือกรูปแบบที่ดีที่สุดในการทำงาน และกำหนดเครื่องมือควบคุมในการทำงานไว้อย่างเหมาะสม Taylor มีความเชื่อว่าคนแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเพิ่มผลผลิตได้โดยผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงานกำหนดหน้าที่ของแต่ละคน และสังเกตการณ์ปฏิบัติการอย่างมีระบบเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว สำหรับใช้ในการเพิ่มผลผลิตโดยใช้แรงงานน้อยแต่ได้ผลมากที่สุด วิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของ Taylor

๓) ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Management) การบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การบริหารงานตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ได้รับการสนใจอย่างจริงจัง เมื่อปลายคริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ เป็นต้นมา บรรดานักจิตวิทยา นักมานุษยวิทยา และนักสังคมวิทยา ได้ให้ความสนใจในการทำงานของคนในด้านต่าง ๆ และเชื่อถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกว่าวิธีการจัดการ เพราะคนมีชีวิตจิตใจเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้ ต้องการขวัญกำลังใจในการทำงาน การที่คนจะทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ นักทฤษฎีกลุ่มนี้จึงได้ศึกษาเรื่องคนมากกว่าการจัดการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ได้รับการยกย่องมาก และเป็นต้นกำเนิดของทฤษฎีนี้

๔) ทฤษฎีการบริหารงานแบบระบบ (System Approach) ทฤษฎีการบริหารงานแบบเป็นระบบเป็นระบบการบริหารที่ถือว่าเป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยกันเข้าเป็นองค์การนั้นต่างมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน สามารถส่งผลกระทบซึ่งกันและกันได้ (Kask and Rosenzweig) ได้ให้คำจำกัดความทฤษฎีระบบว่า ระบบเป็นการจัดการให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

^{๑๓} พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

ระหว่างปัจจัยอิสระ หรือปัจจัยย่อยตั้งแต่สองปัจจัยขึ้นไป และปัจจัยอิสระหรือปัจจัยย่อยรวมทั้งตัวระบบดังกล่าวจะต้องมีขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจนในอันที่จะแบ่งแยกออกจากสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ดังนั้นเราอาจสรุปความหมายของระบบได้ว่า ระบบเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยอิสระตั้งแต่สองปัจจัยขึ้นไปจนเกิดเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยอิสระตั้งแต่สองความสัมพันธ์ ซึ่งจะเป็นการแบ่งแยกระบบออกจากสภาพแวดล้อม

๕) ทฤษฎีการบริหารโดยสถานการณ์ (Contingency Management) การบริหารโดยสถานการณ์เป็นการผสมผสานหลักการและทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์หนึ่ง โดยไม่ยึดแนวการบริหารแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะแต่ให้เหตุการณ์เป็นตัวกำหนดจะใช้หลักการบริหารแบบไหน

จะเห็นได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการนั้น คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารหรือจัดการให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ โดยการบริหารจัดการต้องอาศัยปัจจัยหลักซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหารที่เรียกว่า POSDCoRB Model เป็นแนวคิดที่ประกอบด้วยหลัก ๗ ประการของกูริคและเออวิก (Gulick and Urwick) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) และการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งองค์กรจะต้องมีกรอบในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ที่เหมาะสม และชัดเจนทางคณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการตามแนวทางการบริหารของ POSDCoRB เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร

๒.๒.๑ ทรัพยากรอันเป็นศาสนสมบัติของวัด

เนื่องจากวัดเป็นนิติบุคคล เจ้าอาวาสเป็นผู้บริหารวัดและมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๓๕ และตามกฎหมายกระทรวงฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ดังนั้น วัดจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการวัดให้เรียบร้อยไปทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารบุคลากรภายในวัด การส่งเสริมการศึกษา การทำกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา ตลอดจนการบริหารจัดการศาสนสมบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาสนสมบัติของวัดนั้นมีผู้เข้าไปใช้สอยมากมาย หรือบางครั้งชาวบ้านมีการมีงานอาจจะต้องยืมของภายในวัดไปจัดงาน นอกจากนี้แล้ว ที่ดินที่ตั้งวัดก็ดีหรือที่ธรณีสงฆ์ก็ดี วัดควรจำทำโฉนดและขึ้นทะเบียนให้เรียบร้อยเพราะหากไม่ดูแลให้ดี อาจมีการบุกรุก ที่วัดหรือที่ธรณีสงฆ์ ทำให้เกิดคดีความขึ้นมาแล้วมากมาย ดังนั้นในกรณีจากสาเหตุดังกล่าวสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจึงได้วางหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติตามกฎหมายฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นกับวัดควรการจัดการศาสนสมบัติตามแนวปฏิบัติที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกำหนด แต่บางวัดอาจจะมีสภาพไม่เท่าเทียมกัน วัดใหญ่ ๆ มีการรับจ่ายเงินมีศาสนสมบัติติดมาก วัดเล็ก ๆ มีการรับจ่ายเงินน้อยและมีศาสนสมบัติน้อย แต่ไม่ว่าจะเป็นวัดใหญ่หรือวัดเล็กก็ต้องมีการจัดการศาสนสมบัติไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้ตามศักยภาพของวัด หากจัดการ ศาสนสมบัติด้วยความเรียบร้อยปัญหาที่จะเกิดตามก็น้อยลงไปด้วยหรือไม่เกิดปัญหาเลยก็ได้

ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มีบทบัญญัติเกี่ยวกับศาสนสมบัติไว้ดังนี้^{๑๔}

“มาตรา ๔๐ ศาสนสมบัติแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ

๑. ศาสนสมบัติกลาง ได้แก่ ทรัพย์สินของพระศาสนาซึ่งมีใช้ของวัดใดวัดหนึ่ง
๒. ศาสนสมบัติของวัด ได้แก่ ทรัพย์สินของวัดใดวัดหนึ่ง

การดูแลรักษาและการจัดการศาสนสมบัติกลางให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เพื่อการนี้ ให้ถือว่าสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นเจ้าของศาสนสมบัตินั้นด้วย” คณะผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติกลางและศาสนสมบัติของวัดไว้ดังนี้

๑) ศาสนสมบัติกลาง

มาตรา ๔๑ ให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจัดทำงบประมาณประจำปีของศาสนสมบัติกลาง ด้วยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม และเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ใช้งบประมาณนั้น

ดังนั้น พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๔๐ (๑) เป็นการจำกัดความของ ศาสนสมบัติกลางว่า ได้แก่ ทรัพย์สินของพระศาสนา ซึ่งมีใช้ของวัดใดวัดหนึ่ง คือ เป็นทรัพย์สินส่วนกลางของพระพุทธศาสนาตามพระธรรมวินัย ทรัพย์สินที่จัดเป็นศาสนสมบัติกลาง ได้แก่

๑. วัดร้างที่ได้ประกาศยุบเลิกวัดตามกฎหมายแล้ว
๒. ทรัพย์สินที่มีผู้ถวายให้แก่พระพุทธศาสนา
๓. ทรัพย์สินที่คณะสงฆ์จัดซื้อด้วยทุนศาสนสมบัติกลาง
๔. ดอกผลอันเกิดจากทรัพย์สินเหล่านี้ (ข้อ ๑ ข้อ ๒ และข้อ ๓)
๕. ผลประโยชน์อันเกิดจากทรัพย์สินและการจัดการทรัพย์สินเหล่านี้

คณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งบัญญัติว่า มหาเถรสมาคมมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจตามกฎหมายมหาเถรสมาคมออกบังคับ วางระเบียบหรือออกคำสั่งโดยไม่ขัดแย้งกับกฎหมายและพระธรรมวินัยใช้บังคับได้ การดูแลรักษาและการจัดการ ศาสนสมบัติอันเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติตามกฎหมาย จึงควรปรึกษาหารือและรับความเห็นชอบจากมหาเถรสมาคมด้วย และการที่กฎหมายกำหนดให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจัดทำงบประมาณประจำปีของศาสนสมบัติกลางด้วยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม ก็เป็นการให้เจ้าของศาสนสมบัติกลางที่แท้จริง ท่านได้ให้ความเห็นชอบในหลักเกณฑ์วิธีการดำเนินการดูแลรักษา บริหารศาสนสมบัติ ควบคุมศาสนสมบัติวัด ทำบัญชีรักษาศาสนสมบัติวัด และเงินผลประโยชน์ของวัดแต่งตั้งบุคลากรที่ดูแลรักษาและดำเนินการ จัดทำบัญชีให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสม และจัดการศาสนสมบัติกลางประจำปีนั่นเอง

๒) ศาสนสมบัติวัด

^{๑๔} พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕, (๒๕๕๕, ๓๑ ธันวาคม), ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๗๙ (ตอนที่ ๑๑๕ ฉบับพิเศษ), หน้า ๒๙-๔๔.

กฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๖ และมาตรา ๔๐ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ การได้ทรัพย์สินมาเป็นศาสนสมบัติของวัด ให้ลงทะเบียนทรัพย์สินของวัดไว้เป็นหลักฐานและเมื่อต้องจำหน่ายทรัพย์สินนั้น ไม่ว่าด้วยเหตุใด ให้จำหน่ายออกจากทะเบียนนั้น โดยระบุเหตุแห่งการจำหน่ายไว้ด้วยการได้มาซึ่งที่ดินหรือสิทธิอันเกี่ยวกับที่ดิน เมื่อได้จดทะเบียนการได้มาตามกฎหมายแล้ว สำหรับวัดในเขตจังหวัดพระนคร และจังหวัดธนบุรีได้ส่งหลักฐานการได้ไปเก็บรักษาไว้ที่กรมการศาสนา สำหรับวัดในเขตจังหวัดอื่น ให้ส่งไปเก็บรักษาไว้ ณ ที่ทำการศึกษาธิการจังหวัดนั้น

ข้อ ๒ การกันที่ดินซึ่งเป็นที่วัดให้เป็นที่ดินจัดประโยชน์ จะกระทำได้อีกต่อเมื่อ กรมการ ศาสนาเห็นชอบและได้รับอนุมัติจากมหาเถรสมาคม

ข้อ ๓ การให้เช่าที่ดินหรืออาคาร ให้เจ้าอาวาสจัดให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัด ประโยชน์ ของวัด ซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สินที่จัดประโยชน์ ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัย ไว้ให้ ถูกต้องและให้เก็บรักษาทะเบียนและหนังสือ สัญญาเช่าไว้เป็นหลักฐานที่วัดหรือจะฝากกรมการ ศาสนาให้เก็บรักษาไว้ก็ได้

ข้อ ๔ การให้เช่าที่ธรณีสงฆ์ ที่กลบนาหรือที่วัดที่กันไว้เป็นที่ดินจัดประโยชน์ ที่มี กำหนดระยะเวลาการเช่าเกินสามปี จะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากกรมการศาสนา

ข้อ ๕ การเก็บรักษาเงินของวัดในส่วนที่เกินสามพันบาทขึ้นไปให้เก็บรักษาโดย ฝากกรมการศาสนา จังหวัด อำเภอ หรือธนาคาร หรือนิติบุคคลที่กรมการศาสนาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ ให้ฝากในนามของวัด การดูแลรักษาและจัดการเงินการกุศลที่มีผู้บริจาค ให้เป็นไปตามความ ประสงค์ของผู้บริจาค

ข้อ ๖ ให้เจ้าอาวาสจัดให้ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้าอาวาส แต่งตั้ง ทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด และเมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ ให้เจ้า อาวาส ตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง

ข้อ ๗ ในกรณีที่วัด เจ้าอาวาส ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัดถูกฟ้องหรือ ถูกหมายเรียกเข้าเป็นโจทก์ร่วมหรือ จำเลยร่วมในเรื่องที่เกี่ยวกับการดูแลรักษา และจัดการศาสน สมบัติของวัด ให้เจ้าอาวาสแจ้งต่อกรมการศาสนาหรือศึกษาธิการจังหวัดที่วัดตั้งอยู่ทราบไม่ช้ากว่า ๕ วัน นับแต่วันรับหมาย

ข้อ ๘ ให้กรมการศาสนากำหนดแบบทะเบียน บัญชี แบบสัญญา และแบบพิมพ์ อื่น ๆ และให้คำแนะนำการปฏิบัติแก่วัดเกี่ยวกับการดูแลรักษา และจัดการศาสนสมบัติของวัด ทั้งนี้ เพื่อให้ เป็นไปตามกฎกระทรวงนี้

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๑

๒.๒.๒ การจัดการทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัด

ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ วัดในพระพุทธศาสนาเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ดังนั้น กิจการและทรัพย์สินของนิติบุคคลซึ่งผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปกครองดูแล ก็ คือ เจ้าอาวาส จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมายคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และกฎกระทรวง

ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ข้อ ๖ “ให้เจ้าอาวาสจัดให้ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้งทำบัญชี จ่ายเงินของวัด และเมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง” และข้อ ๘ ให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กำหนดแบบทะเบียน บัญชี แบบสัญญา และแบบพิมพ์อื่น ๆ และให้คำแนะนำการปฏิบัติแก่วัด เกี่ยวกับการดูแลรักษาและการจัดการศาสนสมบัติของวัด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามกฎกระทรวงนี้” โดยกฎกระทรวง ข้อนี้ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้กำหนดแบบพิมพ์ต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้วัดได้นำไปใช้ดังต่อไปนี้^{๑๕}

๑. ทะเบียนทรัพย์สินของวัด
๒. ทะเบียนทรัพย์สินจัดประโยชน์
๓. ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัย
๔. แบบสัญญาต่าง ๆ
๕. บัญชีรับจ่ายเงิน
๖. บัญชีงบประมาณ
๗. ใบเสร็จรับเงิน
๘. กระดาษเขียนแผนผังวัด

ดังนั้น ตามข้อ ๘. ดังกล่าว ตามที่กำหนดไว้ข้างต้นบัญชีที่จำเป็นต้องใช้คือ สมุดเงินสด และบัญชีแยกประเภท เพราะกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ ข้อ ๕. “การเก็บรักษาเงินของวัดในส่วนที่เกินสามพันบาทขึ้นไป ให้เก็บรักษาโดยฝากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติหรือฝากธนาคาร ทั้งนี้ ให้ฝากในนามของวัด” ต่อมาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติได้กำหนดแบบบัญชีขึ้นอีก ๒ เล่ม คือ

- ๑) สมุดเงินสด
- ๒) บัญชีแยกประเภท

ดังนั้น แบบบัญชีที่วัดจำเป็นต้องมี

- ๑) สมุดเงินสด
- ๒) บัญชีแยกประเภท
- ๓) บัญชีรับจ่ายของวัด
- ๔) งบปีแสดงรายรับรายจ่ายและเงินคงเหลือสำหรับปี

ทะเบียนที่วัดจำเป็นต้องมี

- ๑) ทะเบียนทรัพย์สินของวัด
- ๒) ทะเบียนทรัพย์สินจัดประโยชน์
- ๓) ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัย

การจัดทำบัญชีวัดนั้น^{๑๖}

๑. วัดจะต้องแยกเงินของวัดออกเป็น ๒ ประเภท คือ

^{๑๕} พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ), วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม ๒, หน้า ๔๑๗-๔๒๖.

^{๑๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๒๗-๔๓๑.

๑.๑ เงินผลประโยชน์ ได้แก่ เงินที่ได้มาจากการจัดประโยชน์ของวัด เช่น เงินค่าเช่า ค่าผาติกรรม ดอกเบี้ย ส่วนลด เงินบำรุง เงินค่าขายสิ่งของ เงินค่าชดเชยเงินค่าปรับและเงินใด ๆ ที่เป็นส่วนที่ออกเงยขึ้นจากศาสนสมบัติของวัด

๑.๒ เงินการกุศล ได้แก่ เงินที่มีผู้บริจาคเจาะจงการกุศลอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น บริจาคเป็นค่าภัตตาหาร ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าก่อสร้างถาวรของเจ้าภาพเงินบำรุงพระอาพาธ และเงินอื่น ๆ ในลักษณะเช่นนี้

ส่วนเงินบิณฑบาตที่มีผู้บริจาคให้แก่วัดเพื่อให้ตนได้มาซึ่งสิทธิในการแสวงหาประโยชน์จากวัดจะโดยตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ต้องนับว่าเป็นเงินผลประโยชน์ของวัดทั้งสิ้นและผู้ใดจะอ้างเอาจำนวนเงินที่ตนบริจาคทำบุญกับวัดมาเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนหรือเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแลกเปลี่ยน เพื่อให้ตนได้มาซึ่งสิทธิในการแสวงหาผลประโยชน์จากวัดหาได้ไม่ เช่น การขอลดค่าเช่า ค่าบำรุงจากการเช่าที่วัดเพราะอ้างว่าผู้นั้นเคยทำบุญกับวัดมานาน

การรับเงินผลประโยชน์และเงินการกุศลจะต้องออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้ง ทุกรายการเมื่อออกใบเสร็จรับเงินให้แก่ผู้ชำระเงินแล้ว วัดจะออกไปอนุโมทนาอีกต่างหากหรือไม่ ก็แล้วแต่ทางวัดจะเห็นสมควร ใบเสร็จรับเงินให้ใช้ตามแบบของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

๒. เงินผลประโยชน์ของวัด ให้วัดเก็บไว้ได้ ๓,๐๐๐ บาท เป็นอย่างมาก ส่วนที่เกิน ๓,๐๐๐ บาทไปเท่าไร ให้ฝากไว้กับธนาคาร ในการเปิดบัญชีเงินฝาก ในการทำใบนำส่งเงินฝากแต่ละคราวก็ดี ให้ระบุชื่อบัญชีว่า “เงินของวัด.....” ห้ามฝากในนามบุคคล หรือระบุชื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกรณีที่พักเงินไว้กับธนาคารให้ระบุชื่อผู้มีอำนาจถอนเงินไว้อย่างน้อย ๓ คน คือ

๑) เจ้าอาวาส

๒) ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ที่เจ้าอาวาสแต่งตั้ง

๓) ผู้ที่เจ้าอาวาสเห็นสมควร

แต่การส่งจ่ายให้ลงนามในเช็คส่งจ่ายพร้อมกัน โดยมีเจ้าอาวาสลงนามด้วยทุกครั้ง จึงจะถอนเงินได้

๓. เงินการกุศล การดูแลรักษาสถาปัตยกรรมใช้จ่ายเงิน ให้เป็นไปตามความประสงค์ไว้อย่างชัดเจนว่า จะให้แก่รักษาที่ไหน อย่างไร วัดก็อาจปฏิบัติเช่นเดียวกับการเก็บรักษาเงินผลประโยชน์โดยอนุโลม

๔. การจัดทำบัญชีวัด จะต้องปฏิบัติดังนี้

๔.๑ การทำบัญชี จะต้องเป็นรอบระยะเวลา ๑ ปี ปฏิทิน โดยเริ่มจาก ๑ มกราคม ถึง ๓๑ ธันวาคม ของทุกปี

๔.๒ บัญชีวัดที่ให้จัดทำนั้น มีสมุดเงินสดและบัญชีแยกประเภทเพียง ๒ เล่ม

๔.๓ สมุดเงินสดจะใช้บัญชี ๓ ช่อง โดยมีช่องรายรับรายจ่ายและคงเหลือ วัดจะต้องยกยอดเงินสด ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ของปีที่แล้ว ยกมาเป็นเงินสดคงเหลือยกมา ณ วันที่ ๑ มกราคม ของปีที่ทำบัญชี และการลงบัญชีเงินสดจะต้องลงทุกวัน ในวันที่มีการรับจ่ายเงิน จนถึงสิ้นเดือนแต่ละเดือน ก็ให้รวมยอดทุกสิ้นเดือนและบวกเลขรวมยอดทุกเดือนเป็นช่องรวมแต่ต้นปีการที่ลงบัญชีสมุดเงินสดเพื่อให้ทราบว่าเงินสดคงเหลือในมือเท่าไร

๔.๔ หลังจากลงบัญชีในสมุดเงินสดแล้ว จะต้องทำรายการรับและจ่ายทุกรายการไปลงบัญชีในบัญชีแยกประเภท โดยแยกประเภทของเงินที่รับ และเงินที่จ่ายไปด้วยว่ามีรายรับ รายจ่าย

แต่ละประเภทเท่าไร และรวมยอดแต่ละเดือนของรายรับและรายจ่ายแต่ละประเภทว่ามีเท่าไรและให้รวมยอดแต่ละเดือนเป็นยอดรวมแต่ต้นปี เพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายงานบัญชีจ่ายใน ทุกเดือน เดือนละ ๑ ครั้ง

๔.๕ เมื่อจัดทำบัญชีโดยสมุดบัญชีเงินสด บัญชีแยกประเภทให้เป็นปัจจุบันแล้ว ให้วัดเก็บรักษาไว้ที่วัด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์(หรือขอสมณศักดิ์) ขอเป็นวัดพัฒนา และเมื่อมีชาวบ้านมาร้องเรียนเรื่องการเงินของวัด

๔.๖ เมื่อวัดทำบัญชีวัดทั้ง ๒ เล่มแล้ว ให้วัดนำตัวเลขรายละเอียดของรายรับ แต่ละประเภท รายจ่ายแต่ละประเภทในแต่ละเดือนจัดทำรายงานบัญชีรายรับ รายจ่ายของวัด เพื่อส่งสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในทุก ๑ เดือน

๔.๗ หน้าที่บัญชีในสมุดเงินสด ให้ใช้หน้าบัญชีในบัญชีแยกประเภท เช่น รายรับ เงินบริจาค ที่ใส่สมุดเงินสดหน้า ๑ ก็ให้ใส่ตัวย่อเป็นหน้าบัญชี ย.๑ ในสมุดเงินสดและในบัญชีแยกประเภท หน้าบัญชีให้ใส่ ง.ส.๑ คือ ยกมาจากสมุดเงินสดหน้า ๑

๔.๘ การลงบัญชีในสมุดเงินสดและบัญชีแยกประเภทจะต้องนำเลขที่ใบเสร็จรับเงิน และจ่ายเงินมาลงบัญชีทุกครั้ง เมื่อเจ้าอาวาสได้มอบหมายให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัดทำบัญชีแล้ว ความรับผิดชอบของเจ้าอาวาสยังไม่สิ้นสุด เจ้าอาวาสจะต้องตรวจตราดูการปฏิบัติงานของผู้ทำบัญชีด้วยว่า ได้ปฏิบัติโดยเรียบร้อยและถูกต้องหรือไม่ ถ้าไม่ถูกต้องก็สั่งให้แก้ไขให้ถูกต้อง ระยะเวลาที่เจ้าอาวาสจะตรวจสอบ ควรตรวจทุกเดือนไม่ควรทิ้งระยะเวลานานเกินไป นอกจากนี้ยังตรวจได้เสมอ ในเมื่อมีความประสงค์จะตรวจ เมื่อเจ้าอาวาสได้ตรวจบัญชีถึงหน้าใดแล้ว ก็ให้ลงบันทึกไว้ที่มุมใดมุมหนึ่งของหน้าบัญชีนี้นว่า “ตรวจแล้ว” พร้อมกับลงนามและวันที่ตรวจสอบกำกับไว้ด้วย ในการตรวจตราดูแลบัญชี ทั้งนี้ เจ้าอาวาสอาจมอบหมายให้ภิกษุรูปอื่นที่มีความรู้ทางด้านการทำบัญชี ทำการตรวจแทนก็ได้

การตรวจบัญชีนั่น จะต้องตรวจสอบหลักฐานในการลงบัญชี เช่น ใบเสร็จรับเงิน โดยเอาเลขที่ของใบเสร็จรับเงินมาลงบัญชีด้วย แต่บางครั้งวัดจะจ่ายเงินค่าจ้างคนงานซึ่งยากที่จะเรียกได้ วัดจะต้องทำหลักฐานให้เซ็นหรือใช้ใบสำคัญรับเงินก็ได้บางครั้ง เช่น วัดจ่ายค่าเช่ารถยนต์ หรือค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ซึ่งไม่สามารถเรียกใบเสร็จรับเงินได้ ก็ต้องใช้สำคัญรับเงินแทน

๕. การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน การลงทะเบียนทรัพย์สินของวัด เช่น วัดซื้อครุภัณฑ์มาใช้ในวัด หรือมีผู้บริจาคให้วัด ก็ต้องแยกประเภททรัพย์สินแต่ละอย่าง เช่น โต๊ะขนาดต่าง ๆ ก็ต้องแยกตามขนาดด้วย และเก้าอี้ก็ต้องแยกขนาดเก้าอี้ และให้รหัสของทรัพย์สินแต่ละประเภทไว้และพ่นรหัสของทรัพย์สินแต่ละประเภท เพื่อสะดวกในการบันทึกบัญชีทรัพย์สินของวัด และเมื่อมีการจำหน่ายทรัพย์สินก็ต้องนำมาลงในบัญชีที่บันทึกไว้ว่าได้มีการจำหน่ายเพราะสาเหตุใด

จะเห็นได้ว่าในการจัดการทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัดนั้น พระสังฆาธิการหรือเจ้าอาวาสเป็นผู้ดูแล ทั้งนี้อาจมอบหมายให้ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือผู้ที่พระสังฆาธิการมอบหมายในการจัดทำให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และเมื่อสิ้นปีปฏิทิน ให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง

๒.๒.๓ การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน

ทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัด เป็นสมบัติส่วนหนึ่งของพระศาสนา คือ เป็นสมบัติส่วนวัด ได้แก่ เงิน ที่ดิน อาคาร และทรัพย์สินอื่น กล่าวรวมได้แก่ สังฆารัมภ์และอสังฆารัมภ์

ส่วนการจัดการและการเก็บรักษานั้น ให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง เพื่อให้เจ้าอาวาสเข้าใจวิธีปฏิบัติและปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งวิธีทำทะเบียนทรัพย์สินของวัด ดังต่อไปนี้

- ๑) ทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียน
- ๒) การได้มาซึ่งทรัพย์สิน
- ๓) การจำหน่ายทรัพย์สิน
- ๔) วิธีจัดทำทะเบียน

ทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียน กำหนดโดยลักษณะเป็น ๔ คือ

- ๑) เงิน (ลงบัญชีรับ) (ลงบัญชีจ่าย)
- ๒) ที่ดิน
- ๓) เสนาสนะถาวร หรืออาคารอื่น
- ๔) ของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสันนิษบก พระพุทธรูป

ทั้ง ๔ ลักษณะนี้ ต้องจัดลงบัญชีรับและทำทะเบียนทุกชนิดและทุกจำนวน ไม่มีการละเว้น ส่วนของเบ็ดเตล็ดอื่น (ลหุภัณฑ์) แต่ทั้งนี้สุดแต่เจ้าอาวาสพิจารณาเห็นสมควร

การได้มาซึ่งทรัพย์สิน ได้แก่ การได้มาเป็นกรรมสิทธิ์ของวัดโดยวิธีใด ๆ อันชอบ ส่วนที่ดินมีวิธีได้มาอันละเอียด ซึ่งพอกำหนดได้ ดังนี้

๑) เมื่อได้มาจากผู้ใด ต้องขอรับหนังสือสำคัญแสดงกรรมสิทธิ์จากผู้นั้นและดำเนินการโอนกรรมสิทธิ์โดยการจดทะเบียน ประมวลกฎหมายที่ดินที่บัญญัติไว้ ว่าด้วยการได้มาซึ่งที่ดินของวัดวาอาราม เป็นต้น

๒) ต้องนำหนังสือสำคัญ แสดงกรรมสิทธิ์ไปขอจดทะเบียน คือ

- ก. โฉนด ที่สำนักงานที่ดินจังหวัด
- ข. นส. ๓ ที่สำนักงานที่ดินอำเภอ
- ค. สค. ๑ ให้ปรึกษาอำเภอหรือจังหวัดเพื่อทราบวิธีปฏิบัติ

๓) การได้มาซึ่งที่ดินย่อมสมบูรณ์ตามกฎหมาย ในเมื่อได้จดทะเบียนตามกฎหมายแล้ว ที่ดินที่ได้ใหม่ เมื่อได้กรรมสิทธิ์ตามกฎหมายแล้ว ให้ลงรายการในทะเบียนทรัพย์สินวัด ส่วนที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งวัด แม้ยังไม่มีโฉนด หรือ นส. ๓ ก็ให้ลงทะเบียนไว้เพราะวัดครอบครองมานาน แล้วให้เร่งติดต่อสำนักงานที่ดินเพื่อทำโฉนด หรือ นส. ๓ ต่อไป และ โฉนด หรือ นส. ๓ ที่วัดและธรณีสงฆ์ซึ่งได้จดทะเบียนกรรมสิทธิ์เรียบร้อยแล้ว ให้ฝากโฉนด หรือ นส.๓ ไว้ ณ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

การจำหน่ายทรัพย์สิน หมายถึง การจำหน่ายทรัพย์สินซึ่งหมดสภาพเป็นศาสนสมบัติออกจากทะเบียน เช่น ภูฎิฎกรื้อ ที่ดินถูกโอนโดยพระราชบัญญัติ โดยถือหลักว่า “มีให้จด” “หมดให้จ่าย” หากไม่ปฏิบัติเช่นนี้ เจ้าอาวาสอาจตกอยู่ในฐานะเป็นเจ้าพนักงานละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และอาจเป็นการละเมิดจริยาพระสงฆ์

วิธีทำทะเบียน ให้ใช้ทะเบียนทรัพย์สินของวัด (สบว.๑) จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน ของวัดทุกจำนวนให้ถูกต้องเรียบร้อย และเก็บทะเบียนเล่มนั้นไว้เป็นหลักฐาน โดยลงรายการดังนี้

- ช่องที่ ๑ เลขที่ทรัพย์สิน สำหรับลงเลขที่บอกลำดับที่ลงทะเบียนก่อนหลัง
- ช่องที่ ๒ วัน เดือน ปี สำหรับลงวันที่ เดือน พ.ศ.ซึ่งลงทะเบียนทรัพย์สินนั้น
- ช่องที่ ๓ รายการทรัพย์สิน สำหรับลงชื่อทรัพย์สินเช่น ที่วัด ภูฎิ อากาศพาณิชย์

ช่องที่ ๔ จำนวนเนื้อที่สำหรับจำนวนสิ่งของหรือจำนวนเนื้อที่ที่ดินเช่น ไร่ งาน วา
 ช่องที่ ๕ หนังสือสำคัญ ฯ สำหรับเลขที่หนังสือแสดงกรรมสิทธิ์ที่ดิน เช่น โฉนดที่
 หรือเครื่องหมายทรัพย์สิน เช่น เบอร์พระพุทธรูป
 ช่องที่ ๖ ทรัพย์สินรายนี้ตั้งอยู่ ฯ สำหรับเลขที่ตั้งของทรัพย์สิน
 ช่องที่ ๗ รายการจำหน่าย สำหรับลงรายการเมื่อมีการจำหน่ายโดยระบุ วัน เดือน ปี
 จำนวน และเหตุที่จำหน่าย

ช่องที่ ๘ หมายเหตุ สำหรับใช้หมายเหตุประกอบในกรณี
 ทะเบียนทรัพย์สินของวัดนี้ จะทำรวมเล่มเดียวทั้งสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์
 หรือโดยแยกเป็นทะเบียนสังหาริมทรัพย์เล่มหนึ่งและอสังหาริมทรัพย์เล่มหนึ่งก็ได้

๒.๒.๔ ขอกฎหมายในการบริหารจัดการทรัพย์สิน

๑. การเป็นผู้แทนของวัดของเจ้าอาวาสในการจัดการศาสนสมบัติ วัดจึงมีฐานะเป็น นิติบุคคล ตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ดังนั้น จึงต้องตกอยู่ภายใต้บทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่น ๆ ด้วยวัดทั้งหลายย่อมมีสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายเช่น เรื่องสถานะนิติบุคคลของวัด เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ที่จะพึงมีได้เฉพาะบุคคลธรรมดา การแสดงเจตนาในการใช้สิทธิและหน้าที่จึงจำเป็นต้องมีผู้แทน ซึ่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้บัญญัติไว้ในมาตรา ๓๑ วรรคสามว่า “เจ้าอาวาสเป็นผู้แทนของวัดในกิจการทั่วไป” ดังนั้น เจ้าอาวาสจึงเป็นทั้งผู้ปกครองของวัดตามความมาตรา ๓๗ (๒) และเป็นผู้แทนวัดตามมาตรา ๓๑ วรรคสาม ทั้งมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา ตามมาตรา ๔๕ ตำแหน่งเจ้าอาวาส จึงเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญยิ่ง หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของเจ้าอาวาส คือ บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี ตามมาตรา ๓๗ (๑) การจัดการศาสนสมบัติของวัดในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถสูง ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านศาสนาและด้านรายได้ของวัด เจ้าอาวาสในฐานะผู้แทนของวัดมีทั้งบทบาทของสงฆ์ที่จะต้องจรโลงพระพุทธศาสนา รวมไปถึงการปกครองสงฆ์ ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในวัดและปกครองสอดส่องคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักพักอาศัยอยู่ในวัด อีกทั้ง ยังทำหน้าที่ในการจัดการกิจการต่าง ๆ อันเกี่ยวเนื่องกับวัดทั้งสิ้น โดยเฉพาะในฐานะผู้แทนของวัดในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นศาสนสมบัติของวัด เจ้าอาวาสต้องมีผลผูกพันทางกฎหมายตามประมวลกฎหมายอาญา ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่น ๆ แต่การกำหนดคุณสมบัติของเจ้าอาวาส ตามกฎหมายอาญา มาตรา ๑๖ (พ.ศ. ๒๕๓๕) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ เป็นการให้ความสำคัญในการปกครองคณะสงฆ์เท่านั้น ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติด้านการศึกษาในทางโลกเอาไว้ด้วย การจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ อันเป็นศาสนสมบัติของวัด กรณีนี้คณะผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นที่ต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย เช่น นิติกรรมสัญญา เป็นต้น รวมไปถึงศาสตร์ในการบริหาร ซึ่งหากขาดความรู้ความเข้าใจการศึกษาทางโลกแล้ว อาจเป็นผลเสียและส่งผลไปถึงการมอบอำนาจให้บุคคลอื่นที่จะเข้ามารองรับอำนาจ ของเจ้าอาวาส ในฐานะผู้รับมอบอำนาจ รวมไปถึงการวางมาตรการหรือการมอบอำนาจให้บุคคล คณะกรรมการ หรือคณะบุคคล ดำเนินการบริหารจัดการ ฯ แทนเจ้าอาวาส ก็อาจเกิดผลเสีย และไม่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารและจัดการได้ นอกจากนี้ตำแหน่งเจ้าอาวาส มาตรา ๔๕ ถือว่าเป็นเจ้าพนักงาน ตามประมวล

กฎหมายอาญา ถ้าเจ้าอาวาสหรือผู้แทนเจ้าอาวาสหรือผู้จัดประโยชน์ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ดำเนิน การจัด ประโยชน์แทนวัดโดย มิชอบ โดยหลักปฏิบัติดังกล่าวทั้งรู้และไม่รู้เท่าถึงการณ ถือว่ามีความผิดทาง กฎหมาย เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว หากขาดการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของวัดที่เหมาะสม เจ้าอาวาส อาจจะมี ความผิดในฐานะเจ้าพนักงานปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบได้

๒. การแต่งตั้งไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัด เป็นผู้จัดการศาสนสมบัติของวัด การ แต่งตั้งถอดถอนไวยาวัจกร ทั้งนี้ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ ตรี แห่งพระราชบัญญัติ คณะ สงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มหาเถรสมาคมตรากฎหมายมหาเถรสมาคม ว่าด้วย การ แต่งตั้งและถอดถอนไวยาวัจกร

ทั้งนี้ คำว่า “ไวยาวัจกร” หมายถึง คฤหัสถ์ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มี หน้าที่เบิกความจ่าย “นิตยภัต” และมีอำนาจดูแลรักษาจัดการทรัพย์สินของวัดได้ตามที่เจ้าอาวาส มอบหมายเป็นหนังสือ นิตยภัตตามระเบียบกรมการศาสนาว่าด้วยการเบิกจ่ายนิตยภัต พ.ศ. ๒๕๑๔ หมายถึง เงินงบประมาณ ที่กรมการศาสนาได้รับเป็นประจำปีเพื่อจ่ายถวายอุปถัมภ์ให้แก่พระภิกษุผู้ได้รับแต่งตั้งหรือพระภิกษุ ผู้ปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามที่กำหนดไว้ในบัญชีอัตรานิตยภัต พระภิกษุผู้มีตำแหน่งหลายตำแหน่ง ทาง คณะสงฆ์จะถวายนิตยภัตในตำแหน่งที่สูงกว่าเพียงตำแหน่งเดียว

พระภิกษุผู้ได้รับแจ้งการถวายนิตยภัต ในเขตจังหวัดพระนคร ธนบุรี นนทบุรี และ สมุทรปราการ ให้ไวยาวัจกร ไปขอเบิกนิตยภัตที่กรมการศาสนา ในเขตจังหวัดอื่นให้ไวยาวัจกรไปขอ เบิกนิตยภัตที่จังหวัด ซึ่งพระภิกษุรูปนั้น สังกัดอยู่ภายในเดือนกันยายนของปี

การจัดหาประโยชน์จากศาสนสมบัติในกรณีที่ดินมีที่ดินมากพอจะนำมาหาประโยชน์ได้ ก็ ให้วัดเหล่านั้นจัดหาประโยชน์เข้าวัดจากที่ดินเหล่านั้นได้ โดยการตั้งไวยาวัจกรทำหน้าที่ เป็นตัวแทน ของเจ้าอาวาสหรือแต่งตั้งผู้จัดหาประโยชน์ของวัดขึ้นดำเนินการ

เหตุที่ต้องแต่งตั้งไวยาวัจกร ก็เพราะว่าการจัดประโยชน์ในศาสนสมบัติวัด โดยเฉพาะ อสังหาริมทรัพย์เป็นเรื่องธุรกิจการค้าเชิงพาณิชย์และการเงิน ซึ่งไม่เหมาะสมที่จะให้เจ้าอาวาสเข้ามา จัดการด้วยตนเอง กฎหมายจึงตั้งให้ไวยาวัจกรเป็นตัวแทนเจ้าอาวาส และเป็นตัวแทนของวัด ซึ่งวัด ต้องรับผิดชอบในการกระทำนั้น ถ้าได้กระทำภายในของเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น ตำแหน่งไวยาวัจกร จึงเป็นตำแหน่งที่สำคัญสำหรับกิจการของคณะสงฆ์ตำแหน่ง หนึ่งตามบทบัญญัติ กำหนดให้ช่วยงานเจ้าอาวาสหรือแทนเจ้าอาวาสเมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่จาก เจ้าอาวาส จึงจะมีอำนาจโดยสมบูรณ์ในการดูแลรักษาและจัดการทรัพย์สินของวัดตามที่ได้รับ มอบหมาย

แต่ทั้งนี้จากคุณสมบัติของคฤหัสถ์ ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นไวยาวัจกรจะเห็นได้ว่ายัง ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติบางประการของไวยาวัจกรที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เช่น ไม่ได้กำหนด คุณสมบัติทางการศึกษาของไวยาวัจกร อีกทั้ง วาระในการดำรงตำแหน่ง และการสรรหาตัวบุคคล ที่ เหมาะสมกับกิจการที่ได้รับมอบอำนาจเฉพาะเรื่อง อำนาจในการแต่งตั้งไวยาวัจกรนั้น เจ้าอาวาสของ วัดนั้นปรึกษาสงฆ์ในวัด พิจารณาคัดเลือกคฤหัสถ์ผู้มีคุณสมบัติ ตามที่กำหนดไว้ และโดยทั่วไปแล้วเจ้า อาวาสมักจะแต่งตั้งบุคคลที่มีความคุ้นเคยหรือญาติพี่น้อง ให้เป็นผู้จัดการประโยชน์ในศาสนสมบัติ ของวัด และในการจัดประโยชน์อสังหาริมทรัพย์บางประการจะต้องเกี่ยวข้องกับตัวบท กฎหมาย

เช่น การทำนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ ซึ่งจะต้องรู้เรื่องกฎหมายอย่างถ่องแท้ ดังนั้น หากไวยาวัจกรไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดผลเสียในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นศาสนสมบัติของวัดได้

๓. การควบคุมตรวจสอบและการถ่วงดุลย์อำนาจของผู้เกี่ยวข้อง จากกรณีผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ ในฐานะที่วัดเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และตามความในมาตรา ๓๗ (๑) เจ้าอาวาส มีหน้าที่ดำเนินการดูแลรักษาประโยชน์ในศาสนสมบัติของวัด และเจ้าอาวาสมีอำนาจในการแต่งตั้งไวยาวัจกร ได้ตามกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๓๖) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนไวยาวัจกร ซึ่งอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ ตรี แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ผู้แทนและตัวแทนในการจัดการดูแลรักษาศาสนสมบัติในอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นศาสนสมบัติของวัด คือ เจ้าอาวาสและไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (๒๕๑๑) ซึ่งข้อ ๓ กำหนดให้การเช่าที่ดินหรืออาคาร เจ้าอาวาสต้องจัดให้ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัด ซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สินที่จัดประโยชน์ ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัยไว้ให้ถูกต้อง และเก็บรักษาทะเบียนและหนังสือสัญญาเช่าไว้เป็นหลักฐาน โดยที่กฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ข้อ ๓ นี้ ไม่ได้บัญญัติการควบคุมตรวจสอบของเจ้าอาวาสไว้ และในข้อ ๖ กำหนดให้เจ้าอาวาสจัดให้ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้าอาวาส แต่งตั้งทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด และเมื่อสิ้นปีปฏิทิน ให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง โดยตรวจได้เสมอในเมื่อมีความประสงค์จะตรวจ แต่ไม่ควรทิ้งระยะเวลานานเกินไป และอาจมอบหมายให้ภิกษุรูปอื่นที่มีความรู้ทางบัญชีทำการตรวจแทนได้ อันเป็นการตรวจสอบเบื้องต้นของเจ้าอาวาส ซึ่งถ้าพบว่าไวยาวัจกรทุจริตต่อหน้าที่ หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง หรือเลินเล่อในหน้าที่เป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่วัดอย่างร้ายแรง เจ้าอาวาสอาจสั่งถอดถอนไวยาวัจกรออกจากหน้าที่ได้ โดยอนุมัติของเจ้าคณะอำเภอตามกฎหมายเถรสมาคมฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๓๖) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนไวยาวัจกรสำหรับผู้จัดประโยชน์เป็น อำนาจในการแต่งตั้งของเจ้าอาวาส จึงอาจถอนคืนการจัดประโยชน์จากผู้นั้นได้ โดยแจ้งการถอนคืนแก่ผู้นั้นเป็นหนังสือไว้เป็นหลักฐาน อันเป็นการควบคุมตรวจสอบของเจ้าอาวาสได้อย่างสมบูรณ์ แต่สำหรับเจ้าอาวาสซึ่งมีหน้าที่บำรุงรักษา วัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี ตามมาตรา ๓๗ (๑) แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ นั้น ในบทกำหนดโทษ หมวด ๗ กรณี นี้จะเห็นได้ว่า ไม่ได้บัญญัติไว้ จึงไม่อาจควบคุมตรวจสอบได้โดยตรง อีกทั้งกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ในการดูแลรักษาจัดการศาสนสมบัติของวัด ก็ไม่ได้กำหนดอำนาจให้ผู้ใดในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าอาวาส ดังนั้นถ้าเจ้าอาวาสฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และกฎกระทรวง ย่อมเกิดปัญหาในทางปฏิบัติในการควบคุมตรวจสอบ แต่ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอาจใช้กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๖ (พ.ศ. ๒๕๓๕) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ในหมวด ๔ จริยาพระสังฆาธิการ ในข้อ ๔๓ ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “พระสังฆาธิการต้องเฝ้าเพื่อต่อพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎกระทรวง กฎหมายเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ พระราชบัญญัติ สมเด็จพระสังฆราชสังวรและปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยโดยเคร่งครัด” ในการควบคุมดูแล และนำ

ชี้แจง หรือสั่งให้เจ้าอาวาสผู้อยู่ในบังคับบัญชาปฏิบัติตามจรรยาพระสังฆาธิการ ได้เนื่องจากการดูแลรักษาจัดการศาสนสมบัติของเจ้าอาวาสนั้น ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎกระทรวง

๔. การจัดการศาสนสมบัติของวัดตามวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงมาตรา ๔๐ วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ได้บัญญัติไว้ว่า “การดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎ กระทรวง” ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้อำนาจตามความในพระราชบัญญัตินี้ ออกกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ว่าด้วยการดูแลรักษา และ จัดการศาสนสมบัติของวัด ซึ่งผูกพันให้วัดต้องปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด และบางกรณีการดำเนินการจัดการศาสนสมบัติของวัดต้องได้รับความเห็นชอบ จากกรรมการศาสนา ก่อน ได้แก่ กฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ข้อ ๒ กำหนดว่า “การกั้นที่ดินซึ่งเป็นที่ดิน ให้เป็นที่จัดประโยชน์จะกระทำได้อีกต่อเมื่อกรรมการศาสนาเห็นชอบและได้รับอนุมัติจากมหาเถรสมาคม” ในข้อ ๔ “การให้เช่าที่ดินสงฆ์ ที่กลบนา หรือที่ดินที่กั้นไว้เป็นที่จัดประโยชน์ ที่มีกำหนดระยะเวลาการเช่าเกินสามปี จะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากกรรมการศาสนา” และในข้อ ๕ “การเก็บรักษาเงินของวัดในส่วนที่เกินสามพันบาทขึ้นไปให้เก็บรักษาโดย ฝ่ายกรรมการศาสนา จังหวัด อำเภอ หรือธนาคาร หรือนิติบุคคลที่กรรมการศาสนาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ให้ฝากในนามของวัด” ข้อกำหนดดังกล่าวนี้ อาจกล่าวได้ว่า ไม่เอื้อประโยชน์ในการพัฒนาสังฆารัมภ์ที่เป็นศาสนสมบัติของวัด ทำให้เกิดความล่าช้าและไม่สะดวกในการลงทุนเพื่อประโยชน์ตอบแทนของวัด อีกทั้ง ไม่มีข้อบัญญัติใดทั้งในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎกระทรวง เป็นบทลงโทษ ถ้าไม่ปฏิบัติ ดังนั้น ถ้าเจ้าอาวาสฝ่าฝืนกรรมการศาสนาก็ไม่มีอำนาจบังคับ แต่วัดอาจมีปัญหาทางกฎหมายในสัญญาเช่าเกินสามปีใน ที่ธรณีสงฆ์ที่กลบนาหรือที่จัดประโยชน์กับผู้เช่าได้

นอกจากนั้นกฎกระทรวงไม่ได้บัญญัติถึงรายละเอียดและวิธีการจัดหาประโยชน์ในสังฆารัมภ์ของวัดอย่างชัดเจน ให้เป็นอำนาจของเจ้าอาวาสหรือตัวแทนที่จะจัดการหาประโยชน์ ในที่ดินของวัดไปโดยลำพัง ไม่ต้องอยู่ในความควบคุมของหน่วยงานทางราชการ ซึ่งถ้าเจ้าอาวาสไม่ได้สอดส่องดูแลไว้วางใจ ผู้จัดประโยชน์อย่างทั่วถึง หรือตัวแทนที่แต่งตั้งทำหน้าที่ได้ไม่ดีพอ เป็นบุคคลที่ไม่เหมาะสมหรือไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ วัดอาจสูญเสียผลประโยชน์ได้มาก

๕. ลักษณะ ของการผูกพันในนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ และผลผูกพันตามกฎหมาย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ต่อผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ เจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้แทนโดยชอบด้วยกฎหมายของวัด ในฐานะที่วัดมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ มีความชอบธรรมที่จะบริหารจัดการศาสนสมบัติของวัด โดยเฉพาะสังฆารัมภ์ของวัด กิจกรรมบางอย่างที่ต้องอาศัยรูปการบริหารจัดการในเชิงพาณิชย์อันเกี่ยวเนื่อง ด้วยสังฆารัมภ์ของวัดตามกฎหมาย มีรูปแบบการจัดการตามกฎหมายในเรื่องของ นิติกรรมสัญญาเช่าต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้เช่าที่ดินหรืออาคาร ซึ่งเป็นศาสนสมบัติของวัด ดังนั้น เจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้แทนของวัดจึงมีผลผูกพันตามกฎหมายในอันที่จะลงนาม ในฐานะคู่สัญญาที่เข้าผูกพันในนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ ของวัด จากความไม่เหมาะสม รวมถึงข้อจำกัดในด้านวัฒนธรรมประเพณีสังคมไทยที่เคารพเทิดทูนพระภิกษุสงฆ์ จึงให้อำนาจเจ้าอาวาสที่จะมอบอำนาจให้กับบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการแทนเจ้าอาวาสได้กฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แต่เนื่องจากเจ้าอาวาสในฐานะ

ตัวการผู้มอบอำนาจเฉพาะ ซึ่งได้กระทำไปในขอบเขตของอำนาจตามกฎหมายอันจะต้องรับผิดชอบบุคคลภายนอก ซึ่งเข้ามาเป็นคู่สัญญากับวัดผลผูกพันดังกล่าวระหว่างผู้มอบอำนาจ และผู้รับมอบอำนาจ กรณีนี้จะเห็นได้ว่า ยังมีได้มีการกำหนดไว้อย่างเด่นชัดในพระราชบัญญัติพระสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอันเป็นอุปสรรคอย่างอื่นในการบริหารจัดการศาสนสมบัติของวัด โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ในการจัดการดูแลรักษาและหาประโยชน์ในศาสนสมบัติ เนื่องจากวัดเป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์ เช่น ที่ดินซึ่งตามกฎหมายกระทรวงฉบับที่ ๒ ได้กำหนดให้ ผู้มีหน้าที่ในการดูแลรักษาและจัดประโยชน์ในศาสนสมบัติของวัด หลายฝ่ายด้วยกัน ซึ่งอาจจะอยู่ในฐานะ “ผู้แทน” ของวัด หรือ “ตัวแทน” ของวัด ถ้าได้กระทำการใด ๆ ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยชอบด้วยกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ แล้ว ก็ถือว่าได้กระทำภายในกิจการเพื่อประโยชน์ แก่วัด โดยชอบด้วยกฎหมาย วัดจึงมีหน้าที่ต้องผูกพันในกิจการนั้น ๆ

๖. อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในคณะสงฆ์ในการควบคุมดูแลการจัดประโยชน์ในศาสนสมบัติของวัดการปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้กำหนดไว้ในมาตรา ๒ “คณะสงฆ์ต้องอยู่ภายใต้การปกครองของมหาเถรสมาคม การจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายมหาเถรสมาคม” และมาตรา ๒๐ ทวิ ได้บัญญัติไว้ว่า “เพื่อประโยชน์แก่การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้มีเจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์” สำหรับการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ได้จัดแบ่งเขตปกครองเป็นภาค จังหวัด อำเภอและตำบล โดยมีเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะตำบล เป็นผู้ปกครองตามลำดับชั้น การปกครองคณะสงฆ์มีขั้นตอนที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างยาวนาน อาจจะก่อให้เกิดปัญหาในการควบคุมดูแลในปกครองของสงฆ์ได้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการผลประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นศาสนสมบัติของวัด อีกทั้งไม่มีข้อบัญญัติถึงอำนาจและหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่เป็นผู้บังคับบัญชาของเจ้าอาวาส ในการควบคุมดูแลการจัด ประโยชน์ในศาสนสมบัติของวัดกฎกระทรวงกำหนดไว้เป็นเพียงการเสนอเรื่องตามลำดับชั้นถึง กรมการศาสนา

๗. วัด สำนักสงฆ์ และที่พักสงฆ์วัดในประเทศไทย ตามสถิติข้อมูลของกรมการศาสนามีวัดซึ่งได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา และวัดยังไม่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา นั้นมีจำนวนทั้งสิ้น ๓๒,๗๑๐ วัด โดยไม่ได้กล่าวถึงจำนวนสำนักสงฆ์ ซึ่งวัดตามมาตรา ๓๑ แห่งพระบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มีสองอย่างคือ วัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาและสำนักสงฆ์ และมาตรา ๓๒ กล่าวว่า “การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย การยุบเลิกวัดและการขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา ให้เป็นตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง” ซึ่งกฎกระทรวง ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๐๗) ที่อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๖ และมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ได้บัญญัติถึงการสร้างวัด การตั้งวัด การรวมวัด การย้ายวัด การยุบเลิกวัดและการขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมาโดยไม่ได้กล่าวถึงการสร้างสำนักสงฆ์ ดังนั้น สำนักสงฆ์ที่กระจ่ายอยู่ทั่วประเทศไทยย่อมเป็นการใช้เรียกชื่อพ้องเป็นเพียงที่พักสงฆ์ คือ เป็นที่พำนักของพระภิกษุที่ไม่ได้ขออนุญาตสร้างวัดและตั้งวัดเพราะสำนักสงฆ์ ตามมาตรา ๓๑ นั้น อาจแปลตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย คือ วัดที่ยังไม่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา ซึ่งถ้าเกิดคดีความขึ้น กรณีนี้จะเห็นได้ว่า ที่พักสงฆ์ที่ไม่ได้ขออนุญาตในการสร้างวัดและการตั้งวัดย่อมไม่อยู่ในความคุ้มครองหรือในบังคับของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ดังเช่นมาตรา ๓๔ ที่ได้บัญญัติว่า “ที่วัด และที่ธรณีสงฆ์จะโอนกรรมสิทธิ์ได้ก็แต่โดยพระราชบัญญัติและห้ามมิให้บุคคลโดยก

อายุความขึ้นต่อสู้กับวัดในเรื่องทรัพย์สินอันเป็นที่วัดและที่ธรณีสงฆ์” มาตรา ๓๕ บัญญัติว่า “ที่วัดและที่ธรณีสงฆ์เป็นทรัพย์สินซึ่งไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี” เมื่อที่พักสงฆ์ไม่ใช่วัด ย่อมไม่อยู่ในสายการปกครองของคณะสงฆ์ ทั้งฝ่ายสงฆ์และฝ่ายบ้านเมืองจึงควบคุมได้ยาก อีกทั้ง การจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ ก็อาจไม่ถูกต้องตามกฎหมาย อาจก่อให้เกิดกรณีพิพาทขึ้นได้ ซึ่งอาจเป็นที่เสื่อมเสียแก่พระศาสนาได้เหมือนกัน^{๑๗}

จะเห็นได้ว่า ทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัดทั้งที่เป็นสังฆาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ พระสังฆาธิการจะต้องบริหารจัดการให้เป็นไปตามวิธีการกำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งวัดจะต้องมีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินของวัดให้ถูกต้อง และที่สำคัญทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียน คือ เงินที่ดิน เสนาสนะถาวรของมีค่าอื่น จะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์

๒.๓ พระสังฆาธิการ

๒.๓.๑ ความหมายของพระสังฆาธิการ

“พระสังฆาธิการ” เป็นคำรวมตำแหน่งพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งเริ่มใช้ มาแต่ พ.ศ. ๒๕๐๖ จนถึงปัจจุบัน โดยมีกฎหมายตราฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๐๖) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ กำหนดนามเป็นครั้งแรก โดยเปลี่ยนคำว่า “พระคณาธิการ” มาเป็น “พระสังฆาธิการ” ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานกิจการคณะสงฆ์ รวมคำว่า “พระ” “สังฆ” และ “อธิการ” เป็น “พระสังฆาธิการ” แปลตามรูปศัพท์ว่า “พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์” “พระภิกษุผู้ทำงานคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง” ซึ่งในแม่บทท่านบัญญัติว่า หมายถึง “พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์” มีตำแหน่งดังนี้

- ๑) เจ้าคณะใหญ่
- ๒) เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค
- ๓) เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด
- ๔) เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ
- ๕) เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล
- ๖) เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส^{๑๘}

เจ้าคณะและเจ้าอาวาสดังกล่าวนี้ เป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มตามกฎหมาย และครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ส่วนรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะมีอำนาจหน้าที่เต็มตามตำแหน่ง ก็เพราะได้รับการมอบหมาย จึงบัญญัตินามว่า “พระสังฆาธิการ” ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการของฝ่ายราชอาณาจักร ส่วนเลขานุการเจ้าคณะและเลขานุการรองเจ้าคณะ หาได้เป็นพระสังฆาธิการไม่ เพราะเป็นเพียงผู้ทำการเลขานุการ

จากความหมายข้างต้น พระสังฆาธิการ จึงหมายถึง พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ ดังต่อไปนี้

- ๑) เจ้าคณะใหญ่

^{๑๗} พ.ร.บ. คณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕.

^{๑๘} กฎหมายตราฉบับที่ ๕, พ.ศ. ๒๕๐๖).

- ๒) เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค
- ๓) เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด
- ๔) เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ
- ๕) เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล
- ๖) เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส^{๑๙}

ในกฎนี้ กำหนดพระสังฆาธิการไว้ ๖ ชั้นด้วยกัน เมื่อแบ่งเป็นตำแหน่ง หมายถึงที่ต้องใช้ตัวบุคคลผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นได้ ๑๒ ตำแหน่ง คือ

- ๑) ชั้น (ระดับ) หน มี ๑ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะใหญ่หน....
- ๒) ชั้น (ระดับ) ภาค มี ๒ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะภาค ๑ รองเจ้าคณะภาค ๑
- ๓) ชั้น (ระดับ) จังหวัด มี ๒ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะจังหวัด ๑ รองเจ้าคณะจังหวัด ๑
- ๔) ชั้น (ระดับ) อำเภอ มี ๒ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะอำเภอ ๑ รองเจ้าคณะอำเภอ ๑
- ๕) ชั้น (ระดับ) ตำบล มี ๒ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะตำบล ๑ รองเจ้าคณะตำบล ๑
- ๖) ชั้น (ระดับ) วัด มี ๓ ตำแหน่ง คือ เจ้าอาวาส ๑ รองเจ้าอาวาส ๑ ผู้ช่วยเจ้าอาวาส

๑

๒.๓.๒ ความสำคัญของพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตาม พระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์จัดการและพัฒนา การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปโภค การสาธารณสงเคราะห์ ให้เป็นไปด้วยดี พระสังฆาธิการจึงมีความสำคัญในการดูแลพระภิกษุ สามเณร ดูแลวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้พระภิกษุ สามเณร มีจริยาวัตรตรงตามประเพณีปฏิบัติตนตามหลักพระธรรมวินัย นับว่าพระสังฆาธิการเป็นผู้จรรโลงพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืน ดูแลความประพฤติปฏิบัติของพระภิกษุ สามเณร มิให้ออกนอกพระธรรมวินัย และพระสังฆาธิการโดยเฉพาะ เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะต้องบำรุงรักษา จัดการวัด และสมบัติของวัดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่พำนักอยู่ในวัดปฏิบัติตามพระธรรมวินัย และเป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ระบุถึงความสำคัญของพระสังฆาธิการว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ จะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระสังฆาธิการเป็นสำคัญเนื่องจากพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดประชาชนโดยเฉพาะพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นที่เคารพเลื่อมใสศรัทธาของประชาชน ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ เจ้าอาวาสจึงมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการวัด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๐}

^{๑๙} กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔, ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ, หมวด ๑ ข้อ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๑), หน้า ๒.

^{๒๐} กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐), คำนำ.

สำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๖ ได้รับความสำคัญ ของพระสังฆาธิการว่า เป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารกิจการคณะสงฆ์และการพระพุทธศาสนาให้ปฏิบัติถูกต้องเป็นประโยชน์ทั้งงานการศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์และการสาธารณสงเคราะห์^{๒๑}

๒.๓.๓ การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ

การแต่งตั้งพระสังฆาธิการในแต่ละชั้นนั้นมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ก็อยู่ที่ความสำคัญของแต่ละตำแหน่งและวุฒิภาวะของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันและมีความเป็นไปได้ว่าจะบริการจัดการหน้าที่ที่ได้รับนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างน้อยเพียงไร ซึ่งการแต่งตั้งพระสังฆาธิการในแต่ละระดับนั้น มีข้อพิจารณาดังนี้

พระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการ ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปดังต่อไปนี้

- (๑) ผู้มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง
 - (๒) มีความรู้ความสามารถแก่ตำแหน่ง
 - (๓) มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย
 - (๔) เป็นผู้ฉลาดสามารถในการปกครองคณะสงฆ์
 - (๕) ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ หรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวัณโรค ในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ
 - (๖) ไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิการณที่พึงรังเกียจมาก่อน
 - (๗) ไม่เคยถูกถอดถอน หรือถูกปลดจากตำแหน่งใด เพราะความผิดมาก่อน^{๒๒}
- มีข้อที่น่าสังเกตว่า ท่านยังมิได้ใช้คำว่า พระสังฆาธิการ ใช้คำว่า พระภิกษุ เพราะยึดหลักว่า คำว่า พระภิกษุ อันเป็นนามบัญญัติ เรียกพระโดยรวมตามกฎหมาย ด้วยเหตุที่ยังไม่แต่งตั้ง แต่ที่กำหนดนี้ก็เพื่อกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง ว่า ต้องมีคุณสมบัติดังนี้^{๒๓}

- (๑) มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง
- (๒) มีความรู้ความสามารถแก่ตำแหน่ง
- (๓) มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย
- (๔) เป็นผู้ฉลาดสามารถในการปกครองคณะสงฆ์
- (๕) ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ หรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวัณโรค ในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ
- (๖) ไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิการณที่พึงรังเกียจมาก่อน
- (๗) ไม่เคยถูกถอดถอน หรือถูกปลดจากตำแหน่งใด เพราะความผิดมาก่อน

^{๒๑} สำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๖, คู่มือปฏิบัติงานการคณะสงฆ์, (สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเลขานุการเจ้าคณะภาค ๑๖, ๒๕๕๗), หน้า ๔๖.

^{๒๒} กฎมหาเถรสมาคม, ฉบับที่ ๒๔, ว่าด้วยเรื่องการแต่งตั้งถอนพระสังฆาธิการ, หมวด ๒ ข้อ ๖, พ.ศ.๒๕๕๑.

^{๒๓} พระศรีศาสนวงศ์ (มีชัย วีระปณฺโณ), อธิบายกฎหมายมหาเถรสมาคม, (กรุงเทพมหานคร: หจก.ประยูรสาส์นไทยการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๙.

ในการกำหนดคุณสมบัตินี้ เป็นคุณสมบัติหลักผู้ที่มาดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการ ไม่ว่าจะเป็นชั้นใด ๆ ก็ตามให้ถือเอาคุณสมบัติตามนี้เป็นหลักพิจารณาเป็นเบื้องต้นและต้องพิจารณาทุกข้อตั้งแต่ (๑) จนถึง (๗) นั้นเอง เพราะเป็นคุณสมบัติหลัก

ใน (๑) นั้น เป็นข้อกำหนดไว้ตายตัวในแต่ละชั้นของพระสังฆาธิการชั้นนั้น ๆ ว่าผู้จะดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีพรรษาเท่าไร เป็นต้น เช่น ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสต้องมีพรรษาพ้น ๕ จะต่ำกว่านั้นมิได้ ในชั้นอื่น ๆ ก็กำหนดไว้ชัดเจนเช่นเดียวกัน

ใน (๒) เป็นข้อกำหนดถึงความรู้ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งดังกล่าวแล้ว ซึ่งในเรื่องของความรู้นั้น ท่านมิได้กำหนดตายตัวลงไปว่า ต้องเป็นความรู้ชั้นไหน โดยความรู้ที่กำหนดเป็นมาตรฐานทางการศึกษาของคณะสงฆ์ในปัจจุบันที่ถือหลักนั้นมี ๒ คือ ความรู้ในส่วนนักธรรม เรียนกว่า นักธรรมชั้นตรี โท เอก ความรู้ในทางการศึกษาบาลี เรียกว่า ประโยค ๑-๒, ประโยค ป.ธ. ๓ ไปจนถึงประโยค ป.ธ. ๔ ความรู้ในส่วนของการศึกษาภาษาบาลีในปัจจุบัน ได้ถูกจัดเป็นสมณศักดิ์ประเภทหนึ่งด้วย แต่โดยความเป็นจริงแล้วความรู้มีความหมายมากกว่านั้น เพราะในบางท่านบางคน แม้ไม่มีความรู้ที่เป็นมาตรฐานทางการศึกษาอันได้รับประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตร แต่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่เป็นประสบการณ์จริงประสบการณ์ตรงก็มีมาก และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่งด้วย ดังนั้นในเรื่องของความรู้นั้น กฎจึงกำหนดไว้แบบกว้าง ๆ นั้นเอง ยังมีความรู้อีกอย่างหนึ่ง ซึ่งจัดเป็นระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยสงฆ์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัยซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหน้าที่ผลิตบัณฑิตมาเพื่อรองรับและสนองการคณะสงฆ์ในด้านการปกครองและการเผยแผ่ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันมีระดับความรู้ถึงปริญญาเอกทีเดียว

ใน (๓) นั้น กำหนดถึงความประพฤติ โดยยกพระธรรมวินัยเป็นเกณฑ์ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการว่า เป็นภิกษุผู้มีความประพฤติเรียบร้อยตามหลักพระธรรมวินัย ซึ่งในทางปฏิบัติย่อมต้องหมายถึง ผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง จะใช้วิธีในการสอดส่องดูแลความประพฤติของภิกษุผู้อยู่ในปกครองว่าเป็นอย่างไรนั่นเอง ควรแก่การแต่งตั้งในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่อย่างไร

ใน (๔) นั้น กำหนดถึงความสามารถในการปกครอง ซึ่งในข้อนี้ก็เป็นการกำหนดไว้เป็นแบบกว้าง ๆ ซึ่งต้องเป็นดุลยพินิจของท่านผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งที่จะพิจารณา

ใน (๕) นั้น กำหนดถึงความเป็นปกติของร่างกายเป็นหลักโดยกำหนดไว้ชัดเจนว่าต้องไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ คือ ต้องยังคงเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารงานได้อยู่ มิใช่เป็นผู้เจ็บป่วย หรืออ่อนแอไม่มีกำลัง อันหมายถึงความไม่เป็นปกติ และต้องไม่มีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ ต้องไม่เป็นโรคเรื้อนหรือวัณโรคในระยะอันตรายตนเป็นที่น่ารังเกียจ ในข้อที่กล่าวถึงโรคเรื้อนหรือวัณโรคนี้ ก็กำหนดไว้โดยเน้นว่า วัณโรคระยะอันตราย ซึ่งเป็นที่น่ารังเกียจ ซึ่งในทางการแพทย์นั้น วัณโรคมีหลากหลายระยะ ดังนั้นถ้าเป็นวัณโรคแต่ในระยะเริ่มต้น แล้วรักษาและไม่มีลักษณะอันเป็นที่น่ารังเกียจ เมื่อไม่เป็นที่น่ารังเกียจก็ไม่จัดเข้าในข้อนี้

ใน (๖) นั้น ท่านกำหนดหมายเอาประวัติแห่งการดำรงเพศพระภิกษุว่า ต้องไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิกรณ์ที่พึงรังเกียจมาก่อน อธิกรณ์นั้น เมื่อกล่าวตามศัพท์ ก็คือ เรื่องราวที่เกิดขึ้นและสงฆ์จะต้องจัดทำให้สำเร็จ มีการอุปสมบท ที่เรียกว่า กิจจาอธิกรณ์ เป็นต้น แต่ในที่นี้หมายถึง อธิกรณ์ที่เป็นเรื่องราวในทางเสียหาย หมายถึง ตัวภิกษุเองก่อเรื่องขึ้นหรือพัวพันกับเรื่องราว

ที่เป็นไปในทางเสียหาย เมื่อมีคำวินิจฉัยลงโทษจากผู้ปกครองที่พิจารณาอิศรณั้นแล้ว อย่างนี้ถือว่าขาดคุณสมบัติ ดังนั้น จึงกำหนดว่า ต้องไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอิศรณที่พึงรังเกียจมาก่อน

จริงอยู่ แม้ในกฎหมายเถรสมาคมจะกำหนดลักษณะไว้ตามนี้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว พระภิกษุผู้ถูกคำวินิจฉัยลงโทษในอิศรณที่พึงรังเกียจนั้น อาจไม่มีความผิดตามที่ถูกลงโทษก็เป็นได้ หากแต่ถูกการกระทำอันไม่ชอบมาพากลบางอย่างสร้างเรื่องสร้างหลักฐานจนแนบเนียน ก็เป็นได้ จึงเป็นสิ่งที่พระภิกษุพึงสำเหนียกและระมัดระวังในเรื่องเหล่านี้ให้มาก ในส่วนของท่านผู้วินิจฉัยเองก็ตาม คงต้องใช้วิจารณญาณให้มากเช่นเดียวกัน มิเช่นนั้นจะเป็นการสนับสนุนผู้ไม่ประสงค์ดีไปเสีย อันมีผลต่อบุคลากรของพระศาสนาทั้งมีผลต่ออายุและความมั่นคงของพระศาสนาด้วย^{๒๔}

ใน (๗) นั้น กำหนดเอาประวัติแห่งการดำรงตำแหน่งในขั้นต้น ๆ มาก่อนแล้ว โดยกำหนดว่าต้องไม่ถูกถอดถอนหรือถูกปลดจากตำแหน่งใด เพราะความผิดมาก่อนมีข้อที่ควรพิจารณา ดังนี้ การปลด หรือถูกถอดถอนนั้นเป็นโทษทางจริยาพระสงฆ์สาธุการ เหตุเพราะละเมิดจริยาพระสงฆ์สาธุการอย่างร้ายแรง ต้องไม่ถูกถอดถอนจากตำแหน่ง เพราะความผิดเหตุเพราะละเมิดจริยาพระสงฆ์สาธุการอย่างร้ายแรงนั่นเอง

ดังนั้น การพิจารณาแต่งตั้งพระสงฆ์สาธุการ ดังกล่าวข้างต้น โดยทรงสนทนาคณะผู้วินิจฉัยสามารถสรุปได้ว่า พระภิกษุที่จะได้รับการเสนอแต่งตั้งเป็นพระสงฆ์สาธุการได้นั้น ต้องประกอบพร้อมด้วยคุณสมบัติ ในประการต่าง ๆ กล่าวคือ พิจารณาจากจำนวนพรรษา พิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน และที่สำคัญพิจารณาถึงความประพฤติที่ดีงาม ที่ดำเนินตามพระธรรมวินัย

การแต่งตั้งพระสงฆ์สาธุการในระดับต่าง ๆ ดังนี้

๑. ระดับเจ้าคณะใหญ่

การพิจารณาแต่งตั้งพระสงฆ์สาธุการในระดับเจ้าคณะใหญ่นั้น ได้กำหนดไว้ว่า “พระภิกษุ ผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่ ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๓๐ และ

(๒) มีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่ารองสมเด็จพระราชาคณะ^{๒๕}

เจ้าคณะใหญ่นั้นเป็นตำแหน่งผู้ปกครองคณะสงฆ์ ซึ่งเมื่อก้าวโดยตำแหน่งนี้ได้ตราไว้ในกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) หมวด ๒ ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ส่วนกลาง ดังนั้น ตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่จึงจัดเป็นตำแหน่งพระสงฆ์สาธุการในส่วนกลาง และเป็นตำแหน่งเดียวเท่านั้น เขตปกครองคณะสงฆ์ที่เจ้าคณะใหญ่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครอง เรียกว่า “หน” ซึ่งมีข้อกำหนดในกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) หมวด ๒ ข้อ ๖ ดังนี้

ในส่วนของคณะสงฆ์ฝ่ายมหานิกาย แบ่งเป็น ๔ หน มีตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่ ๔ ตำแหน่ง กล่าวคือ

(๑) เจ้าคณะใหญ่หนกลาง มีเขตปกครอง ๖ ภาค คือ ภาค ๑ ภาค ๒ ภาค ๓ ภาค ๑๓ ภาค ๑๔ และภาค ๑๕

^{๒๔} พระศรีศาสนวงศ์ (มีชัย วีรปญโญ), อธิบายกฎหมายเถรสมาคม, (กรุงเทพมหานคร: หจก. ประยูรสาส์นไทยการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒-๒๓.

^{๒๕} กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑), ว่าด้วยเรื่องการจัดตั้งถอดถอนพระสงฆ์สาธุการ ส่วนที่ ๑ ข้อ ๗.

(๒) เจ้าคณะใหญ่หนเหนือ มีเขตปกครอง ๔ ภาค คือ ภาค ๔ ภาค ๕ ภาค ๖ และภาค ๗

(๓) เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก มีเขตปกครอง ๕ ภาค คือ ภาค ๘ ภาค ๙ ภาค ๑๐ ภาค ๑๑ และภาค ๑๒

(๔) เจ้าคณะใหญ่หนใต้ มีเขตปกครอง ภาค ๑๖ ภาค ๑๗ และภาค ๑๘

(๕) เจ้าคณะใหญ่คณะธรรมยุติ ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ธรรมยุติทุกภาค

๒. ระดับเจ้าคณะภาค

การพิจารณาแต่งตั้งพระสังฆาธิการในระดับเจ้าคณะภาคนั้น ได้กำหนดไว้ในข้อ ๑๐ ความว่า พระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะภาค ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่งดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๒๐ และ

(๒) กำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือ

(๓) กำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดในภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปีหรือ

(๔) มีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นเทพ หรือ

(๕) เป็นพระราชาคณะซึ่งเป็นพระคณาจารย์เอก หรือเป็นเปรียญธรรม ๙ ประโยค

ถ้าจะคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตาม (๒) (๓) (๔) หรือ (๕) ไม่ได้หรือได้แต่ไม่เหมาะสม มหาเถรสมาคมอาจพิจารณาผ่อนผันได้เฉพาะกรณี

สำหรับการแต่งตั้งเจ้าคณะภาคนั้น ได้มีกำหนดไว้ในข้อ ๑๑ ความว่า ในการแต่งตั้งเจ้าคณะภาค เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่พิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามข้อ ๖ และ ข้อ ๑๐ เสนอมหาเถรสมาคมพิจารณา เพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม เจ้าคณะภาคอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ ในกรณีที่เจ้าคณะภาคพ้นจากตำแหน่ง ก่อนวาระให้เจ้าคณะภาคซึ่งได้รับแต่งตั้งแทนอยู่ในตำแหน่งตามวาระของผู้ซึ่งตนแทน

๓. ระดับเจ้าคณะจังหวัด

เจ้าคณะจังหวัด หมายถึง เจ้าคณะกรุงเทพมหานครและเจ้าคณะจังหวัดนอกรจากกรุงเทพมหานคร^{๒๖}

พระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัด ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๑๐ กับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และ

(๒) กำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือ

(๓) กำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือ

(๔) มีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ หรือเป็นพระคณาจารย์โทขึ้นไป หรือเป็นเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๖ ประโยค

ถ้าจะคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตาม (๒) (๓) หรือ (๔) ไม่ได้หรือได้แต่ไม่เหมาะสม มหาเถรสมาคมอาจพิจารณาผ่อนผันได้เฉพาะกรณี

^{๒๖} กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑), ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ หมวด ๓ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ส่วนที่ ๒ ข้อ ๑๔.

ในการแต่งตั้งเจ้าคณะจังหวัดในภาคใด ให้เจ้าคณะภาคนั้นพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามข้อ ๖ และข้อ ๑๔ เสนอเจ้าคณะใหญ่พิจารณา เพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม

๔. ระดับเจ้าคณะอำเภอ

เจ้าคณะอำเภอ หมายถึง เจ้าคณะเขตในกรุงเทพมหานคร เจ้าคณะอำเภอในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานคร^{๒๗}

พระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอ ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

- (๑) มีพรรษาพ้น ๑๐ กับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และ
- (๒) กำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือ
- (๓) กำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบลในอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือ
- (๔) มีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร หรือเป็นพระคณาจารย์ตรีขึ้นไป หรือเป็นเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๔ ประโยค

ถ้าจะคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตาม (๒) (๓) หรือ (๔) ไม่ได้หรือได้แต่ไม่เหมาะสม

เจ้าคณะภาคอาจพิจารณาผ่อนผันได้เฉพาะกรณี โดยอนุมัติของเจ้าคณะใหญ่

๕. ระดับเจ้าคณะตำบล

เจ้าคณะตำบล หมายถึง เจ้าคณะแขวงในกรุงเทพมหานครและเจ้าคณะตำบลในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานคร^{๒๘}

พระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบล ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

- (๑) มีพรรษาพ้น ๕ กับมีสำนักอยู่ในเขตอำเภอนั้น และ
- (๒) กำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะตำบลนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือ
- (๓) กำลังดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสในตำบลนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือ
- (๔) เป็นพระภิกษุมีสมณศักดิ์ หรือเป็นพระคณาจารย์ หรือเป็นเปรียญธรรม หรือ

เป็นนักธรรมชั้นเอก

ถ้าจะคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตาม (๒) (๓) หรือ (๔) ไม่ได้หรือได้แต่ไม่เหมาะสม เจ้าคณะจังหวัดอาจพิจารณาผ่อนผันได้เฉพาะกรณี โดยอนุมัติของเจ้าคณะจังหวัด

๖. ระดับเจ้าอาวาส

เจ้าอาวาส ผู้มีอำนาจสูงสุดภายในวัด คือ เจ้าอาวาสวัดซึ่งเป็นพระสังฆาธิการอันดับที่ ๔ ตามกฎหมายเถรสมาคม เจ้าอาวาสวัดเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการพระศาสนาอย่างยิ่งใหญ่ เพราะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ปกครองวัด และเป็นผู้แทนวัด เนื่องจากวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล คือ บุคคลตามกฎหมาย ดังนั้น เจ้าอาวาสจึงมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญาตามมาตรา ๔๕ กล่าวว่า “ให้ถือว่าพระภิกษุซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในการปกครองคณะสงฆ์และ

^{๒๗} กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ.๒๕๔๑), ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ส่วนที่ ๓ ข้อ ๑๔.

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน, ส่วนที่ ๔ ข้อ ๒๔.

ไวยาวจักร เป็นเจ้าพนักงานตามความในประมวลกฎหมายอาญา ตำแหน่งเจ้าอาวาสจึงเป็นตำแหน่งสำคัญยิ่ง^{๒๙}

พระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษา ๕ และ

(๒) เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ในถิ่นนั้น^{๓๐}

ในการแต่งตั้งเจ้าอาวาสนอกจากพระอารามหลวงในตำบลใด ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล เจ้าสังฆัด ถ้าไม่มีรองเจ้าคณะอำเภอ ไม่มีรองเจ้าคณะตำบล ให้เจ้าคณะอำเภอเลือกเจ้าอาวาสในตำบลนั้นรวมกันทั้งหมดไม่น้อยกว่า ๓ รูป ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามข้อ ๖ และข้อ ๒๖ แล้ว ให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเสนอเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง

ถ้าพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสนั้นดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วย ให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเสนอเจ้าคณะภาค เพื่อเจ้าคณะภาคพิจารณาแต่งตั้ง

ในส่วนเจ้าอาวาสพระอารามหลวงนั้น พระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในกรุงเทพมหานครต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๑๐

(๒) เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ และ

(๓) มีสมณศักดิ์

(ก) ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นราช สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอก

(ข) ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท

(ค) ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอก สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี

สำหรับพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในจังหวัดอื่นนอกจากกรุงเทพมหานคร ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง ดังนี้

(๑) มีพรรษาพ้น ๑๐

(๒) เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์และ

(๓) มีสมณศักดิ์

(ก) ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นสามัญ สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอก

(ข) ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอก สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท

(ค) ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโทหรือพระครูสัญญาบัตรที่มีนิตยภัต ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโท สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี

ในการแต่งตั้งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามข้อ ๖ และข้อ ๒๙ หรือข้อ ๓๐ แล้วแต่กรณี เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อมหาเถรสมาคมพิจารณา

^{๒๙} กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติกฎ ระเบียบและคำสั่งของคณะสงฆ์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๘๙.

^{๓๐} กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ.๒๕๔๑), ว่าด้วยเรื่องการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ส่วนที่ ๕ ข้อ ๒๖.

ถ้าพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงตามข้อ ๒๙ หรือข้อ ๓๐ แล้วแต่กรณี ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วย ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะภาคเป็นผู้ดำเนินการ

๒.๓.๔ อำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ

อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่

เจ้าคณะใหญ่มีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตหนของตน ดังนี้

๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

๒) ควบคุมและส่งเสริม การรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓) วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยชั้นภาค หรือมีอำนาจหน้าที่ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอย่างอื่นจากมหาเถรสมาคม

๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะภาคให้เป็นไปโดยชอบ

๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชา หรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

ในเมื่อไม่มีเจ้าคณะใหญ่ หรือเจ้าคณะใหญ่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งพระราชาคณะรูปใดรูปหนึ่งโดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม เป็นผู้รักษาการแทนเจ้าคณะใหญ่

ในกรณีที่ไม่มีเจ้าคณะใหญ่ เมื่อปฏิบัติตามความในวรรคต้นแล้ว ให้ดำเนินการเพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งเจ้าคณะใหญ่ภายในเวลาไม่เกินหนึ่งปี

ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะใหญ่ มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าคณะใหญ่

เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่ให้มีเลขานุการเจ้าคณะใหญ่ ๒ รูป ทำหน้าที่เลขานุการ

อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะภาค

เจ้าคณะภาคมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตภาคของตน ดังนี้

๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับหรือระเบียบมหาเถรสมาคม คำสั่งมหาเถรสมาคมและพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช

๒) ควบคุมและส่งเสริม การรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการและการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี

๓) วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์ คำสั่งหรือคำวินิจฉัยชั้นจังหวัด

๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะจังหวัดให้เป็นไปโดยชอบ

๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชา หรืออยู่ในเขตปกครองของตนและตรวจตราชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖) ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ในเมื่อไม่มีเจ้าคณะภาค หรือเจ้าคณะภาคไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้เจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่เจ้าคณะภาค หรือจะแต่งตั้งพระภิกษุรูปใดรูปหนึ่งที่เห็นสมควรให้รักษาการแทนเจ้าคณะภาคก็ได้ แล้วรายงานให้มหาเถรสมาคมทราบ

ในกรณีที่ไม่มีเจ้าคณะภาค เมื่อได้ปฏิบัติตามความในวรรคต้นแล้ว ให้เจ้าคณะใหญ่ดำเนินการเพื่อมีการแต่งตั้งเจ้าคณะภาคภายในเวลาไม่เกินหนึ่งปี

ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะภาค มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าคณะภาค

รองเจ้าคณะภาคเป็นผู้ช่วยเจ้าคณะภาค มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าคณะภาคมอบหมาย

เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะภาคและรองเจ้าคณะภาค ให้มีเลขานุการเจ้าคณะภาคและเลขานุการรองเจ้าคณะภาค ทำหน้าที่การเลขานุการ

อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะจังหวัด

เจ้าคณะจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ ในเขตจังหวัดของตน ดังนี้

๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย มหาเถรสมาคม ข้อบังคับหรือระเบียบมหาเถรสมาคม คำสั่งมหาเถรสมาคม พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒) ควบคุมและส่งเสริม การรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนิน ไป ด้วยดี

๓) ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยของเจ้าคณะอำเภอ

๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะอำเภอให้เป็นไปโดยชอบ

๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และตรวจตราชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖) ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ในเมื่อไม่มีเจ้าคณะจังหวัด หรือเจ้าคณะจังหวัดไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้เจ้าคณะภาคแต่งตั้งรองเจ้าคณะจังหวัด รักษาการแทนเจ้าคณะจังหวัด ถ้าไม่มีรองเจ้าคณะจังหวัด หรือรองเจ้าคณะจังหวัดไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งพระภิกษุรูปใดรูปหนึ่งที่เห็นสมควรรักษาการแทนเจ้าคณะจังหวัด แล้วรายงานให้เจ้าคณะใหญ่ทราบ

ในกรณีที่ไม่มีเจ้าคณะจังหวัด เมื่อได้ปฏิบัติตามวรรคต้นแล้ว ให้เจ้าคณะภาคดำเนินการเพื่อมีการแต่งตั้งเจ้าคณะจังหวัดภายในเวลาไม่เกินหนึ่งปี

ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะจังหวัด มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าคณะจังหวัด

รองเจ้าคณะจังหวัดเป็นผู้ช่วยเจ้าคณะจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าคณะจังหวัดมอบหมาย

เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะจังหวัด ให้มีเลขานุการเจ้าคณะจังหวัด ทำหน้าที่การเลขานุการ

อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอ

เจ้าคณะอำเภอมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตอำเภอของตน ดังนี้

๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับหรือระเบียบมหาเถรสมาคม คำสั่งมหาเถรสมาคม พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒) ควบคุมและส่งเสริม การรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนิน ไป ด้วยดี

๓) ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัย ชั้นเจ้าคณะตำบล

๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะตำบลให้เป็นไปโดยชอบ

๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดถึงพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และตรวจตราชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

๖) ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน

ในเมื่อไม่มีเจ้าคณะอำเภอ หรือเจ้าคณะอำเภอไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้เจ้าคณะจังหวัด แต่งตั้งรองเจ้าคณะอำเภอรักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอ ถ้าไม่มีรองเจ้าคณะอำเภอ หรือรองเจ้าคณะ อำเภอไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งพระภิกษุรูปใดรูปหนึ่งที่เห็นสมควรรักษาการแทนเจ้าคณะ อำเภอ แล้วรายงานให้เจ้าคณะภาคทราบ

ในกรณีที่ไม่มีเจ้าคณะอำเภอ เมื่อได้ปฏิบัติตามวรรคต้นแล้ว ให้เจ้าคณะจังหวัด ดำเนินการเพื่อมีการแต่งตั้งเจ้าคณะอำเภอภายในเวลาไม่เกินหนึ่งปี

ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอ มีอำนาจเจ้าที่เช่นเดียวกับเจ้าคณะอำเภอ

รองเจ้าคณะอำเภอเป็นผู้ช่วยเจ้าคณะอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าคณะอำเภอ มอบหมาย

เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าคณะอำเภอ ให้มีเลขานุการเจ้าคณะอำเภอ ทำหน้าที่การเลขานุการ

อำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะตำบล

เจ้าคณะตำบลมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตตำบลของตน ดังนี้

๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับหรือระเบียบมหาเถรสมาคม คำสั่งมหาเถรสมาคม พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒) ควบคุมและส่งเสริม การรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนิน ไป ด้วยดี

๓) ระวังอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่ง หรือคำวินิจฉัย ของเจ้าอาวาส

๔) แกไขข้อขัดข้องของเจ้าอาวาสให้เป็นไปโดยชอบ

๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าอาวาสและพระภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชา หรืออยู่ในเขตปกครองของตน และตรวจตราชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย

ในเมื่อไม่มีเจ้าคณะตำบลหรือเจ้าคณะตำบลไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้เจ้าคณะอำเภอแต่งตั้งรองเจ้าคณะตำบลรักษาการแทนเจ้าคณะตำบล ถ้าไม่มีรองเจ้าคณะตำบล หรือรองเจ้าคณะตำบลไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งพระภิกษุรูปใดรูปหนึ่งที่เหมาะสมควรรักษาการแทนเจ้าคณะตำบล แล้วรายงานให้เจ้าคณะจังหวัดทราบ

ในกรณีที่ไม่มีเจ้าคณะตำบล เมื่อได้ปฏิบัติตามวรรคต้นแล้ว ให้เจ้าคณะอำเภอดำเนินการเพื่อมีการแต่งตั้งเจ้าคณะตำบลภายในเวลาไม่เกินหนึ่งปี

ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะตำบล มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าคณะตำบล

รองเจ้าคณะตำบลเป็นผู้ช่วยเจ้าคณะตำบล มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าคณะตำบล

มอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาส

มาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ดังนี้

- ๑) บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี
- ๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้นปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม
- ๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์
- ๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีอำนาจดังนี้

- ๑) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งมิได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด
- ๒) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด
- ๓) สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัด หรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอขมาโทษในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดคำสั่งเจ้าอาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม

ในกรณีที่ไม่มีเจ้าอาวาสหรือเจ้าอาวาสไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ให้แต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาสมีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าอาวาส การแต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎมหาเถรสมาคม

จากอำนาจและหน้าที่ของพระสังฆาธิการในแต่ละระดับชั้นดังกล่าวสามารถจำแนกได้ว่า เนื่องจากการปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลาง อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของมหาเถรสมาคม เป็นกิจการที่มีคุณภาพและปริมาณอย่างกว้างขวางมาก จึงวางระเบียบจัดสรรแบ่งกิจการในหน้าที่ออกเป็น ส่วน ๆ เพื่อสะดวกแก่การดำเนินงานทั้งในส่วนกลางตลอดถึงส่วนภูมิภาค จึงจัดระเบียบให้มีเจ้าคณะใหญ่ รับภาระปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ตามที่มหาเถรสมาคมจะได้แต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติโดยควรแก่พฤติการณ์

ส่วนการปกครองคณะสงฆ์ในส่วนภูมิภาค ได้วางระเบียบกำหนดอำนาจหน้าที่ของเจ้าคณะแต่ละชั้น โดยมีการประสานงานกันโดยเรียบร้อย และกำหนดให้มีที่ปรึกษาของเจ้าคณะ กับให้มีเจ้าหน้าที่การเลขานุการของเจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะชั้นภาค ชั้นจังหวัด และชั้นอำเภอด้วย เพื่อความเหมาะสมแก่ปริมาณแห่งกิจการในหน้าที่ของเจ้าคณะชั้นนั้น ๆ

จะเห็นได้ว่า พระสังฆาธิการ คือ พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ นับตั้งแต่ผู้ช่วยเจ้าอาวาสขึ้นไป จนถึงตำแหน่งสมเด็จพระสังฆราช โดยทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบคณะสงฆ์ในเขตปกครอง นับตั้งแต่ระดับวัดขึ้นไปให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบรวมถึงกติกากองคณะสงฆ์ ในเขตหนหรือภาค โดยให้เป็นไปตามการบริหารการจัดการกิจการคณะสงฆ์ในทุกด้าน ตลอดถึงการพัฒนาการศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปโภค การสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดี โดยเฉพาะพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะต้องบำรุงรักษา บริหารจัดการวัด และศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติด้วยความเรียบร้อย ทั้งนี้เพื่องานกิจการพระศาสนาต่อไป

๒.๔ ข้อมูลพื้นที่วิจัย จังหวัดสุราษฎร์ธานี

คณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปกครองตามลำดับพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ โดยมีเจ้าคณะภาค ๑๖ เป็นเจ้าคณะผู้ปกครองสูงสุด มีวัดทั้งสิ้น ๓๒๔ วัด มีพระภิกษุ ๒,๕๙๕ รูป และสามเณร ๓๒๔ รูป รวม ๒,๙๑๙ รูป^{๓๑} แบ่งเขตการปกครอง ๑๙ อำเภอ ๑๓๑ ตำบล ๑,๐๗๔ หมู่บ้าน มีรายละเอียดดังนี้

วัดที่มีพระภิกษุสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๓๒๔ วัด

วัดพระอารามหลวง จำนวน ๔ วัด

มหานิกาย จำนวน ๓ วัด

ธรรมยุตินิกาย จำนวน ๑ วัด

วัดราษฎร์ จำนวน จำนวน ๓๒๐ วัด

มหานิกาย จำนวน ๓๐๗ วัด

ธรรมยุตินิกาย จำนวน ๑๓ วัด

จำนวนพระภิกษุและสามเณรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๒,๙๑๙ รูปมีรายละเอียดดังนี้

พระภิกษุ จำนวน ๒,๕๙๕ รูป

มหานิกาย จำนวน ๒,๔๓๐ รูป

ธรรมยุตินิกาย จำนวน ๑๖๕ รูป

สามเณร จำนวน ๓๒๔ รูป

มหานิกาย จำนวน ๓๑๐ รูป

ธรรมยุตินิกาย จำนวน ๑๔ รูป

จังหวัดสุราษฎร์ธานีแบ่งเขตการปกครองส่วนภูมิภาคออกเป็น ๑๙ อำเภอ ๑๓๑ ตำบล ๑,๐๗๔ หมู่บ้าน มีรายชื่ออำเภอดังนี้

^{๓๑} สถิติวัดจากสำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัดสุราษฎร์ธานี ข้อมูล ณ วันที่ ๖ กันยายน

ตารางที่ ๒.๑
แสดงจำนวนวัดในแต่ละอำเภอคณะสงฆ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ลำดับที่	รายชื่ออำเภอ	จำนวนวัด
๑	อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี	๓๙
๒	อำเภอพุนพิน	๔๓
๓	อำเภอกาญจนดิษฐ์	๓๓
๔	อำเภอกีรีรัฐนิคม	๑๒
๕	อำเภอดอนสัก	๑๓
๖	อำเภอพนม	๘
๗	อำเภอไชยา	๒๙
๘	อำเภอเกาะสมุย	๒๓
๙	อำเภอบ้านนาเดิม	๗
๑๐	อำเภอบ้านนาสาร	๑๖
๑๑	อำเภอเกาะพะงัน	๙
๑๒	อำเภอพระแสง	๙
๑๓	อำเภอท่าชนะ	๑๕
๑๔	อำเภอท่าฉาง	๑๕
๑๕	อำเภอเวียงสระ	๑๐
๑๖	อำเภอชัยบุรี	๔
๑๗	อำเภอบ้านตาขุน	๕
๑๘	อำเภอเคียนซา	๓
๑๙	อำเภอวิภาวดี	๓

ที่มา: สำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัดสุราษฎร์ธานี ข้อมูล ณ วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๙

๒.๔.๑ ประเพณีและวัฒนธรรม

งานประเพณีชักพระ ทอดผ้าป่า และแข่งขันเรือยาว เป็นประเพณีของชาวจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่นี้มีอีกชื่อหนึ่งก็คือ งานเดือนสิบเอ็ด ซึ่งก็เป็นเวลาเดียวกับเทศกาลออกพรรษา กิจกรรมที่สำคัญได้แก่การประกวดเรือพระ ซึ่งจะมีทั้งรถพนมพระ และเรือพนมพระ ซึ่งรถและเรือพนมพระ อาจจะตกแต่งประดับประดาด้วยการแกะสลักหรือฉลุไม้ ตกแต่งจำลอง เหมือนฉากที่พระพุทธรูปเจ้ากลับมาจากสวรรค์ขึ้นดาวดึง ในงานพิธีจะใช้คนลาก เชื่อว่าผู้ที่ได้ร่วมลากจูงรถหรือเรือพนมพระจะได้อันสืบสังข์หลายประการ

การจัดฟุ่มผ้าป่าเป็นการจำลองพุทธประวัติของพระพุทธเจ้าแสดงออกเป็นตอน ๆ ด้วยการนำต้นไม้หรือกิ่งไม้ ประดับกับหลอดไฟสีต่าง ๆ บ้างก็จะจัดอุปกรณ์อื่นร่วมประกอบฉาก ทั้งการ

เขียนภาพ ปั้นรูปดินเหนียว อุปกรณ์ประกอบฉากจะไม่นิยมนำสิ่งมีชีวิตเช่นปลาสวยงาม เต่า หรือสัตว์เลี้ยงชนิดหนึ่งชนิดใดมาจัดประกอบฉาก เพราะเชื่อว่าเป็นการทรมานสัตว์ และจะไม่ได้รับอานิสงค์ และตกแต่งด้วยเครื่องอัฐฐบริหาร เพื่อในเช้าวันรุ่งของวันออกพรรษาจะได้นิมนต์พระมาทำพิธีทอดผ้าป่า การจัดพุ่มผ้าป่ามีทั้งหน่วยงานในจังหวัด ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้าร่วมกิจกรรม และมีการประกวดกันด้วยงานประเพณีนี้จัดขึ้นบริเวณเขื่อนลำนางापตั้งแต่บริเวณศาลหลักเมืองจนกระทั่งถึงโรงแรมวังใต้ ขึ้นอยู่กับจังหวัดสุราษฎร์ธานีว่าในแต่ละปีจะเลือกเอาบริเวณใด ประเพณีชักพระทอดผ้าป่าและแข่งขันเรือยาว ซึ่งจัดได้ว่าเป็นงานใหญ่งานหนึ่งของภาคใต้

งานวันเงาะโรงเรียน ผลไม้ที่ขึ้นชื่อของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ **เงาะโรงเรียน** เงาะมีความแตกต่างจากเงาะที่อื่น คือ หวานและกรอบ ซึ่งนับเป็นความภูมิใจของชาวจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ดังนั้น เพื่อเป็นการแสดงถึงความภาคภูมิใจดังกล่าวจังหวัดสุราษฎร์ธานีจึงจัดให้มีการนำผลผลิตจากเงาะโรงเรียนและผลผลิตอื่น ๆ มาจำหน่ายและตั้งชื่อว่า **งานวันเงาะโรงเรียน** โดยจะจัดขึ้นประมาณต้นเดือนสิงหาคมของทุกปี

๒.๔.๒ โบราณสถานที่สำคัญ

พระบรมธาตุไชยา

พระธาตุศรีสุราษฎร์

๒.๔.๓ สัญลักษณ์ประจำจังหวัด

ตราประจำจังหวัด คือ พระบรมธาตุไชยา ซึ่งมีศิลปะแบบศรีวิชัย ตั้งอยู่ ณ วัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร โดยสร้างขึ้นเมื่อประมาณพุทธศตวรรษที่ ๑๓-๑๔ และเป็นสถานที่บรรจุ พระบรมสารีริกธาตุของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าด้วย

คำขวัญประจำจังหวัด

คือ เมืองร้อยเกาะ เงาะอร่อย หอยใหญ่ ไข่แดง แหล่งธรรมะ

อักษรย่อของชื่อจังหวัด

สฎ

๒.๔.๔ เศรษฐกิจ

การเกษตร ประชากรในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีรายได้ต่อหัวเฉลี่ย ๑๓๘,๐๓๔ บาทต่อปี ส่วนมากจะประกอบอาชีพทางการเกษตร โดยใช้ที่ดินเพื่อทำการเพาะปลูก ประมาณ ๔๕% ของพื้นที่ทั้งหมดซึ่งพืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ยางพารา ปาล์มน้ำมันมะพร้าว เงาะทุเรียนและกาแฟ นอกจากนี้ ยังมีการเลี้ยงปศุสัตว์และการทำประมง โดยปศุสัตว์ที่นิยมเลี้ยงกันมาก เช่น โค กระบือ สุกร ไก่ แพะ โดยปศุสัตว์ที่มีมูลค่าผลผลิตมากที่สุด คือ สุกร โค ไก่ กระบือ และเป็ดตามลำดับ ส่วนด้านการประมงนั้น มีทั้งการประมงน้ำเค็ม น้ำกร่อย การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งและการประมงน้ำจืด

อุตสาหกรรม ทางด้านอุตสาหกรรมนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากผลผลิตทางเกษตรกรรม เช่น อุตสาหกรรมปลาป่น อาหารทะเลแช่แข็ง อาหารทะเลกระป๋อง น้ำมันปาล์มดิบ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับยางพารา ซึ่งในจังหวัดมีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมประมาณ ๗๓๐ โรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองมากที่สุดนอกจากนี้ ยังมีการให้สัมปทานเหมืองแร่ โดยแร่ที่สำคัญในจังหวัด ได้แก่ ยิบซั่ม โดโลไมต์ แอนไฮไดรต์ หินปูน ดินขาวและบอลเคลย์ สำนักงาน

อุตสาหกรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ได้ตั้งรวมอยู่ในบริเวณศาลากลางจังหวัดสุราษฎร์ธานี แต่จะตั้งอยู่บริเวณถนนตลาดใหม่ ระหว่างซอย ๗ และซอย ๙ ถัดไปจากที่ว่าการอำเภอเมือง เพียงเล็กน้อย

๒.๔.๕ วัดพระอารามหลวง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

พระอารามหลวงมหานิกาย

๑. วัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร (พระอารามหลวงชั้นเอก ชนิดราชวรวิหาร) ตำบลเวียง อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๒. วัดพัฒนาราม (พระอารามหลวงชั้นตรี ชนิดสามัญ) ตำบลตลาด อำเภอเมือง สุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๓. วัดไตรธรรมาราม (พระอารามหลวงชั้นตรี ชนิดสามัญ) ตำบลตลาด อำเภอเมือง สุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี

พระอารามหลวงธรรมยุติกนิกาย

มีเพียง ๑ วัด คือ วัดธรรมบูชา (พระอารามหลวงชั้นตรี ชนิดสามัญ) ตำบลตลาด อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี

อาจกล่าวได้ว่า บริบทพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ได้ขึ้นชื่อว่าเป็นแหล่งธรรมะตามคำขวัญประจำจังหวัด ซึ่งมีวัดเป็นจำนวนมาก มีสำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัดสุราษฎร์ธานีคอยดูแลให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับวัดในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในการดำเนินการตามกิจการคณะสงฆ์ นอกจากนั้น ยังดูแลเกี่ยวกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการพระศาสนา ทั้งนี้เพื่อให้พุทธศาสนิก ได้เกิดความศรัทธาในสถาบันพระศาสนาอย่างยั่งยืนต่อไป

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เกี่ยวข้องกับพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งของมหาเถรสมาคมและแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้มีผลของการวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา คือ

พระมหาวิระชัย ขยวีโร (มิตะสิทธิ์)^{๓๒} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ๑) ในทางคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีขอบเขตของการครอบครองและจัดการทรัพย์สินที่เป็นศาสนสมบัติหรือทรัพย์สินของสงฆ์ที่เป็นส่วนรวมและจัดการไปตามหลักการทางพระธรรมวินัย ๒) พระสงฆ์เองควรตระหนักว่าการบริการจัดการศาสนสมบัติ แม้จะอยู่ในอำนาจหน้าที่ แต่เป็นลักษณะของทางโลกซึ่งมีปัญหามหาอุปสรรคมากมายประการที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น พระสงฆ์โดยเฉพาะที่เป็นพระสังฆาธิการต้องระมัดระวังและจัดการให้ตั้งอยู่บนฐานของความสุจริตและโปร่งใส ๓) ปัญหาในการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทย นั้นพบว่าเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงเพราะเป็นลักษณะตามธรรมชาติของกิจการทางโลก ที่มีต้นตอของปัญหาจากคุณภาพและคุณธรรมของบุคลากร ดังนั้นข้อเสนอที่ได้รับจากการประชุมกลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าต้องยึดหลักการทำงานตามความถนัด และคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน ด้วย

^{๓๒} พระมหาวิระชัย ขยวีโร, “การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), (บทคัดย่อ).

เหตุนี้จึงควรให้เจ้าอาวาสจัดหามืออาชีพรับงานด้านศาสนสมบัติไปทำแทน ซึ่งจะทำให้พระสงฆ์ไม่ต้องมีภาระมาทำงานด้านนี้ แต่จะได้รับประโยชน์จากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบอยู่ ซึ่งอาจมีผลผลิตดีขึ้นกว่าเดิมก็เป็นได้ วิธีนี้เป็นระบบเกื้อกูลที่มีคุณภาพ ที่ใช้อยู่ในวงการต่าง ๆ ของทางโลก

ณดา จันทรสม^{๓๓} ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ๑) วัดโดยส่วนมากยังไม่มีโครงสร้างในการบริหารการเงินของวัดได้อย่างเป็นระบบ ๒) การจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชีของวัดยังไม่มีหลักฐานเด่นชัดว่า วัดมีการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง โดยแม้ว่าวัดจะมีการบันทึกรายรับ-รายจ่าย และจัดทำบัญชีเป็นประจำ แต่อาจเป็นบัญชีที่จัดทำขึ้นอย่างง่ายหรือตามความเข้าใจของผู้จัดทำเท่านั้น ยังไม่สอดคล้องกับหลักมาตรฐานบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไป รวมถึงยังไม่มีมีการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตด้วย ๓) การเผยแพร่ให้สาธารณะรับทราบข้อมูลทางการเงินของวัดยังอยู่ในวงจำกัด และยังขาดการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารการเงินของวัดอย่าง เป็นระบบ ๔) วัดยังไม่มีกระบวนการตัดสินใจการลงทุนเพื่อใช้ประโยชน์จากศาสนสมบัติของวัดที่มีการจัดทำเขตจัดประโยชน์อย่างเป็นระบบ ๕) ภาพรวมอาจกล่าวได้ว่า มีเงินหมุนเวียนในรูปของรายได้ และรายจ่ายของระบบวัดอยู่ประมาณ ๑๐๐,๐๐๐-๑๒๐,๐๐๐ ล้านบาทต่อไป ในขณะที่การจัดทำบัญชีและตรวจสอบยังไม่มีระบบที่ชัดเจนนัก ๖) การบริหารจัดการทางการเงินของวัดควรยึดหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการที่ดีในการบริหารจัดการ ๗) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติยังขาดบทบาทในการกำหนดกรอบในการกำกับดูแลให้การบริหารจัดการทางการเงินของวัดสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ๘) องค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับการดำเนินกิจการของวัด ได้แก่ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส หลักนิติธรรม และหลักคุณธรรม ในขณะที่องค์ประกอบหลักความเสมอภาค หลักสนอง ตอบรับ และหลักความคุ้มค่า อาจจะมีน้ำหนักไม่มากนักกับการบริหารจัดการของวัด และ ๙) การศึกษาสอดคล้องของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ พบว่า ยังมีกรอบในการกำกับดูแลที่ยังขาดแนวทางในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารวัดสามารถที่จะดำเนินการได้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงปัญหาอุปสรรคสำคัญของการบริหารจัดการทางการเงินให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล คือ การขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี และหลักการบริหารการเงินของผู้มีอำนาจหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการภายในวัด

พีรณัฐ ยาทิพย์ และกรรณิการ์ จะกอ^{๓๔} ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงในเขตพื้นที่ปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า หลักเกณฑ์การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงส่วนใหญ่ทำตามกฎระเบียบของพระอารามหลวงเอง ส่วนผู้ที่จัดทำบัญชีและออกรายงานของพระอารามหลวง คือ ไวยาวัจกร ผู้ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีภายในพระอาราม ส่วนใหญ่ คือ เจ้าอาวาส มีการจัดเก็บเอกสารการรับเงินอย่างเป็นระเบียบ มีการแยกประเภท

^{๓๓} ณดา จันทรสม, *การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๕), (บทคัดย่อ).

^{๓๔} พีรณัฐ ยาทิพย์ และกรรณิการ์ จะกอ, “การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงในเขตพื้นที่ปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร”, รายงานวิจัย, (วิทยาลัยราชพฤกษ์, ๒๕๕๔), (บทคัดย่อ).

ของทรัพย์สินออกเป็นหมู่ การจัดสรรที่ดินจะให้การเช่าที่ดินเพื่อจัดงานต่าง ๆ และเพื่อสร้างที่อยู่อาศัย ของชาวบ้าน รวมทั้งการเก็บรักษาหนังสือสำคัญของที่ดิน

อุดมพร พลดี^{๓๕} ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการศาสนสมบัติของวัด ผลการวิจัยพบว่า ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ กำหนดไว้ว่า วัดในพระพุทธศาสนาเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ดังนั้น กิจการและทรัพย์สินของนิติบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปกครองดูแลก็คือ เจ้าอาวาสต้องดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกฎหมายคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ข้อ ๖ ให้เจ้าอาวาสจัดให้ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่ง เจ้าอาวาสแต่งตั้ง ได้ทำบัญชีจ่ายเงินของวัดและเมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยถูกต้อง

กองพุทธศาสนสถาน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ^{๓๖} ได้จัดทำคู่มือการพัฒนาวัดสู่ความเป็นมาตรฐาน โดยกล่าวว่า การบริหารจัดการและดูแลศาสนสมบัติของวัด โดยวัดดำเนินการให้มีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการวัดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ๑) การจัดทำบัญชีการเงินของวัด ๒) การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินของวัด ๓) การแต่งตั้งไวยาวัจกรของวัด และ ๔) การแต่งตั้งคณะกรรมการวัด

พระอานวย หมอกเมฆ^{๓๗} ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือ ภาค ๔ ผลการวิจัย พบว่า โดยเฉลี่ยเจ้าอาวาสมีการปฏิบัติหน้าที่ดีมาก ซื่อสัตย์สุจริต บริหารวัดโปร่งใส แต่ยังให้ความสำคัญกับหลักความประหยัด ความคุ้มค่า และการทำงานเป็นทีมน้อย จึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์สำหรับเจ้าอาวาส เรียกว่า “ปัญจบริหาร” โดยที่ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์การถือธรรมเป็นใหญ่ ๒) กลยุทธ์การป้องกันความเสื่อมนำไปสู่ความเจริญ ๓) กลยุทธ์ปฏิบัติหน้าที่ศีลธรรม ๔) กลยุทธ์การทำงานที่ดีให้สำเร็จความประสงค์ และ ๕) กลยุทธ์การสงเคราะห์สิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล)^{๓๘} ได้เขียนเรื่อง “การบริหารวัด” โดยให้ความสำคัญในด้านการบริหาร ซึ่งเทียบได้กับธรรมนูญการปกครองของสงฆ์ จัดเป็นการบริหารตน การบริหารหมู่คณะ การบริหารกิจกรรมของวัด และการบริหารศาสนสมบัติของสงฆ์หรือวัด โดยแบ่งการบริหารองค์กรต่าง ๆ ออกเป็นหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ โดยสรุป คือ ๑) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) การพิจารณาวินิจฉัย การตัดสินใจ และการสั่งงานตามลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชา ๒) การจัดการ (Management) กิจกรรมต่าง ๆ ของวัด ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการให้การศึกษาหลักธรรม การให้การศึกษาอบรมศีล สมาธิ ปัญญา การเผยแผ่พระ

^{๓๕} อุดมพร พลดี, “การจัดการศาสนสมบัติของวัด”, รายงานวิจัย, (สุราษฎร์ธานี: สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

^{๓๖} กองพุทธศาสนา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, คู่มือการพัฒนาวัดสู่ความเป็นมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔.

^{๓๗} พระอานวย หมอกเมฆ, “กลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือ ภาค ๔”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยภาคกลาง, ๒๕๕๓), (บทคัดย่อ).

^{๓๘} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล), “การบริหารวัด”, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๔๕.

สัทธรรม การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ และศาสนพิธีต่าง ๆ เป็นต้น ๓) การจัดการทางด้านบุคลากร (Personnel Management) การเงินหรือการคลังและทรัพย์สินขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละระดับ

กนก แสนประเสริฐและคณะ^{๓๙} ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนของวัด พบว่า วัดส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย รวมทั้งจัดทำทะเบียนคลังพัสดุ การตรวจสอบ การรายงานผลต่อเจ้าคณะปกครองฝ่ายสงฆ์ แต่ยังมีการทำเด่นชัดเฉพาะวัดใหญ่ ๆ หรือ พระอารามหลวง ซึ่งอยู่ในเขตเทศบาลและเมืองหลวง ส่วนวัดที่อยู่ในส่วนภูมิภาคหรือในเขตชนบทมีน้อยมาก ในการดำเนินงานดังกล่าว เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัดและมักจะบริหารจัดการแต่เพียงผู้เดียว ไม่ได้กระจายอำนาจหรือแบ่งหน้าที่ให้พระสงฆ์หรือกรรมการวัดอย่างชัดเจน กรรมการวัดที่เข้ามาช่วยเหลือกิจการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัดส่วนใหญ่ขาดความรู้ความชำนาญ ในการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย วัดในเขตชนบทมักจะได้รับอิทธิพลจากกรรมการของวัดในพื้นที่ วัดที่มีทรัพย์สินรายได้จำนวนมาก ซึ่งมักจะมีผู้มีอิทธิพลเข้าไปแสวงหาผลประโยชน์ การจัดสรรผลประโยชน์ของวัดบางส่วนยังไม่เหมาะสม และไม่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะสงฆ์และมหาเถรสมาคม ซึ่งการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด เจ้าคณะปกครองไม่ได้เข้มงวดและขาดการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญพุทธศาสนิกชนไม่สามารถเข้าไปรู้เห็นหรือรับทราบผลการดำเนินการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติ

Denison and Spreitzer^{๔๐} ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการบนฐานของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) แนวคิดสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และแนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางการบัญชี ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นระบบความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก เป็นระบบซึ่งมีความหมายร่วมกันภายในองค์กรหนึ่ง ซึ่งจะกำหนดวิธีการที่ผู้ปฏิบัติ เป็นระบบซึ่งกำหนดโดยสมาชิกที่ทำให้องค์กรหนึ่งมีความแตกต่างจากองค์กรหนึ่ง ประกอบด้วย ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) ความเข้าใจ (Understandings) บรรทัดฐาน (Norms) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธีต่าง ๆ (Rituals) เรื่องเล่า (Myths) และการปฏิบัติ (Practices) สิ่งเหล่านี้จะเป็นค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งพนักงานรับรู้และตอบสนองต่อองค์กรของเขา โดยสามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ (๑) วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) (๒) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Development Culture) (๓) วัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) และ (๔) วัฒนธรรมมุ่งเน้นความเป็นลำดับ (Hierarchical Culture)

^{๓๙} กนก แสนประเสริฐ และคณะ, “การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด”, รายงานวิจัย (สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการสำหรับนักบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๕), คำนำ.

^{๔๐} Denison and Spreitzer, **Organizational Theory**, (Miille Bindsløv & Ventus Publisdhning ApS, 20066), pp. 22-23.

นิวัติ จันทราช ^{๔๑} ได้วิจัยเรื่อง “คุณสมบัติของพระนักบริหารที่ดีส่งผลต่อสภาพการบริหารจัดการวัดในเขตกรุงเทพมหานคร” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณสมบัติของพระนักบริหารที่ดีที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารจัดการวัดในกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ กรณีศึกษาเจ้าอาวาสหรือเลขาเจ้าอาวาส และเพื่อเปรียบเทียบคุณสมบัติของพระนักบริหารที่ดี ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการวัดในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พระภิกษุที่ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสหรือเลขาเจ้าอาวาส จำนวน ๒๐๕ รูป ในเขตกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอย ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ ๙๕ และความคลาดเคลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ ๕ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสมากกว่ารองเจ้าอาวาส ส่วนใหญ่อายุ ๕๙ ปีขึ้นไปและมีอายุพรรษา ๓๔ พรรษาขึ้นไป ด้านวุฒิการศึกษา คือ นักธรรมชั้นเอก และวุฒิการศึกษาทางโลกคือ ปริญญาตรี คุณสมบัติของพระนักบริหารที่ดี โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ สภาพการบริหารงานการจัดการวัดของคณะสงฆ์ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวิเคราะห์นโยบาย ด้านการจัดการการเงินและการคลัง ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการสารสนเทศ ด้านการสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมุติฐานพบว่า คุณสมบัติของพระนักบริหารที่ดี การบริหารจัดการวัดในด้าน การวิเคราะห์นโยบาย ด้านการเงินการคลัง ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสารสนเทศ และความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ที่ระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๕

พระธรรมโกศาจารย์ ศ. (ประยูร ธมมจิตโต) ^{๔๒} ได้เขียนเรื่อง “พุทธวิถีการบริหาร” โดยสรุปก็คือ การพัฒนามนุษย์ที่เป็นผู้ทำงานนั้นจัดเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งก็เป็นเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวมนุษย์เอง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตนสังกัดด้วยท่าทีมั่นคง และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งการจัดสรรมนุษย์นั้นต้องจัดการงานให้เหมาะสม หรือถูกกับจริต ซึ่งท่านสรุปว่า คือ การรู้งาน หมายถึง การอำนวยการ การติดตามและประเมินผล และว่าความรู้เรื่องงานนั้นมี ๒ ลักษณะคือ รู้เท่า และรู้ทันนั่นเอง

อินตา ศิริวรรณ ^{๔๓} ได้วิจัยเรื่อง การบริหารวัดด้านการปกครอง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารวัดต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย เพราะเป็นงานที่ต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่ชาญฉลาด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ดำเนินการทุกด้าน เพื่อให้การบริหารคณะสงฆ์ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการบริหารวัด และเป็นฐานรองรับกิจการงานของพระศาสนาให้มีความก้าวหน้าสามารถอำนวยความสะดวกเสริมสร้างความผาสุก ความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม และแสดงความเมตตาอนุเคราะห์ต่อปวงชนให้ปรากฏชัดทั้งในทางรูปธรรมและนามธรรม การบริหารวัดและการบริหารคณะสงฆ์จะต้องมีแผนนโยบาย เป้าหมายเพื่อจัดทำโครงการให้มีหลัก มีวิธีการและระเบียบ

^{๔๑} นิวัติ จันทราช, “คุณสมบัติของพระนักบริหารที่ดีที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารจัดการวัดในเขตกรุงเทพมหานคร”, รายงานวิจัย (คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๔๒} พระธรรมโกศาจารย์, ศ. (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิถีการบริหาร** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๕๑.

^{๔๓} อินตา ศิริวรรณ, “การบริหารวัดด้านการปกครอง”, **บทความวิชาการ**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

งานที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานตามภารกิจของวัดด้านการปกครอง โดยมีหน้าที่บำรุงรักษาวัดให้เป็นไปด้วยดี การจัดกิจการของวัดให้เป็นไปด้วยดี การจัดศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี การปกครองและสอดส่องให้บรรชิต และคฤหัสถ์ในวัดประพฤติปฏิบัติชอบ การเป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์การให้ความสะดวกตามสมควร ในการบำเพ็ญกุศลของประชาชน ทำการบันทึกประวัติการวัดและปูชนียวัตถุภายในวัด ใครเป็นผู้สร้าง มีลักษณะอย่างไร สิ้นค่าก่อสร้างเท่าไร กุฏิ หอฉัน หอสวดมนต์ ศาลาการเปรียญ หอระฆัง โรงเรียนพระปริยัติธรรม อุโบสถ และสถานที่สำคัญภายในวัดทุกอย่างจะต้องบันทึกเก็บหลักฐานไว้เป็นอย่างดี

มนัส ภาคภูมิ และคณะ^{๔๔} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาส ทุกรูป มีกระบวนการ “แบบธรรมาธิปไตย” กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะการปรึกษาหารือโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน แบ่งเป็น ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยหลักหรือปัจจัยโดยตรงประกอบด้วย ความสามารถพิเศษ หรือคุณลักษณะเฉพาะพิเศษของเจ้าอาวาส บุคลิกภาพ/ภาวะผู้นำ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตนในพระธรรมวินัย และกระบวนการบริหารและการทำงานอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดองค์กรการบริหารบุคลากร การติดตามงาน การบริหารการเงิน เป็นต้น และปัจจัยเสริม คือ ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนได้แก่ สภาพแวดล้อมทำเลที่ตั้ง บรรยากาศในวัดและการที่วัดมีลักษณะพิเศษเฉพาะเช่น เป็นโบราณสถาน เพราะมีโบราณวัตถุทางศิลปวัฒนธรรม และอื่น ๆ

เฉียบ ไทยยิ่ง^{๔๕} ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาสทุกรูป มีกระบวนการ “แบบธรรมาธิปไตย” กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะการปรึกษาหารือโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน แบ่งเป็น ๒ ปัจจัย คือ

๑) กลุ่มปัจจัยเสริม แบ่งย่อยออกเป็น ๓ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม และสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลนั้น จากการอบรมสั่งสอนและการเลี้ยงดูตั้งแต่เล็กและปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของวัด

๒) กลุ่มปัจจัยหลักหรือปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านนี้เกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝนและลงมือปฏิบัติของภิกษุศึกษาแต่ละรูป จำแนกได้ ๗ ปัจจัยย่อยคือ

(๑) ปัจจัยความชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์ พบว่าภิกษุศึกษาทุกรูปมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานของตนเองและรู้ทิศทางการดำเนินงานของตนเอง

^{๔๔} มนัส ภาคภูมิ และคณะ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐).

^{๔๕} เฉียบ ไทยยิ่ง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน กรณีศึกษา: ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: กองแผนงานกรมการศาสนา, ๒๕๔๑)

(๒) ปัจจัยด้านความเข้าใจในการทำงาน ทำให้การมอบหมายงานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

(๓) ปัจจัยด้านการวางแผนและการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ แม้กรณีศึกษาเกือบทุกรูปไม่มีระบบการวางแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทุกรูปก็มีความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบโดยอาศัยพระธรรมวินัย

(๔) ปัจจัยด้านความสามารถในการใช้คน เจ้าอาวาสทุกรูปที่เป็นกรณีศึกษาย่อม มีหลักและวิธีการใช้คนให้ถูกกับงานได้ทั้งคนและได้ทั้งงาน

(๕) ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ เจ้าอาวาสทุกรูปมีภาวะผู้นำสูงมาก ภาระผู้นำนี้เป็นผลมาจากศรัทธาเลื่อมใส

(๖) ปัจจัยด้านความสามารถในการติดตามและการควบคุมงาน คือ การใช้หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา จึงทำให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย

(๗) ปัจจัยการเอาใจใส่ด้านจารีตประเพณี มารยาทและกิจของสงฆ์ เจ้าอาวาส ทุกรูปเป็นผู้ที่รักษากฎระเบียบตามพระธรรมวินัยและกฎหมายเถรสมาคมเคร่งครัดมาก ทุกรูปจึงเป็น “พระสุปฏิปันโน” ปฏิบัติดี ปฏิบัติงาม และปฏิบัติชอบ

พระชนดล นาคพิพัฒน์^{๔๖} ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งผลการวิจัย สรุปว่า พระสังฆาธิการในจังหวัดบุรีรัมย์ มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่ามีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในด้านการปกครองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุตำแหน่งพระสังฆาธิการ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษาทางสามัญ การศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่แตกต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ควรมีการปกครองพระภิกษุ สามเณร ให้ปฏิบัติตามพระวินัยอย่างเคร่งครัด มีกองทุนส่งเสริมด้านการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณร ให้พระภิกษุ สามเณร เอาใจใส่ต่อกิจการด้านพระพุทธศาสนา ให้พระภิกษุสามเณร ดำเนินกิจการบางอย่างภายในวัดอย่างมีระเบียบ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ที่ต้องมีความเกี่ยวเนื่องกับพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งของมหาเถรสมาคมและแนวคิดรวมทั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ มาเป็นหลักในการศึกษา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของเหล่านักวิชาการดังกล่าวในตอนต้นที่ได้นำมาเป็นแนวทางเพื่อการศึกษา ดังนั้น โดยทัศนะของคณะผู้ศึกษาจึงสามารถ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ การพัฒนาองค์กรก็คือ การพัฒนาวัด ซึ่ง

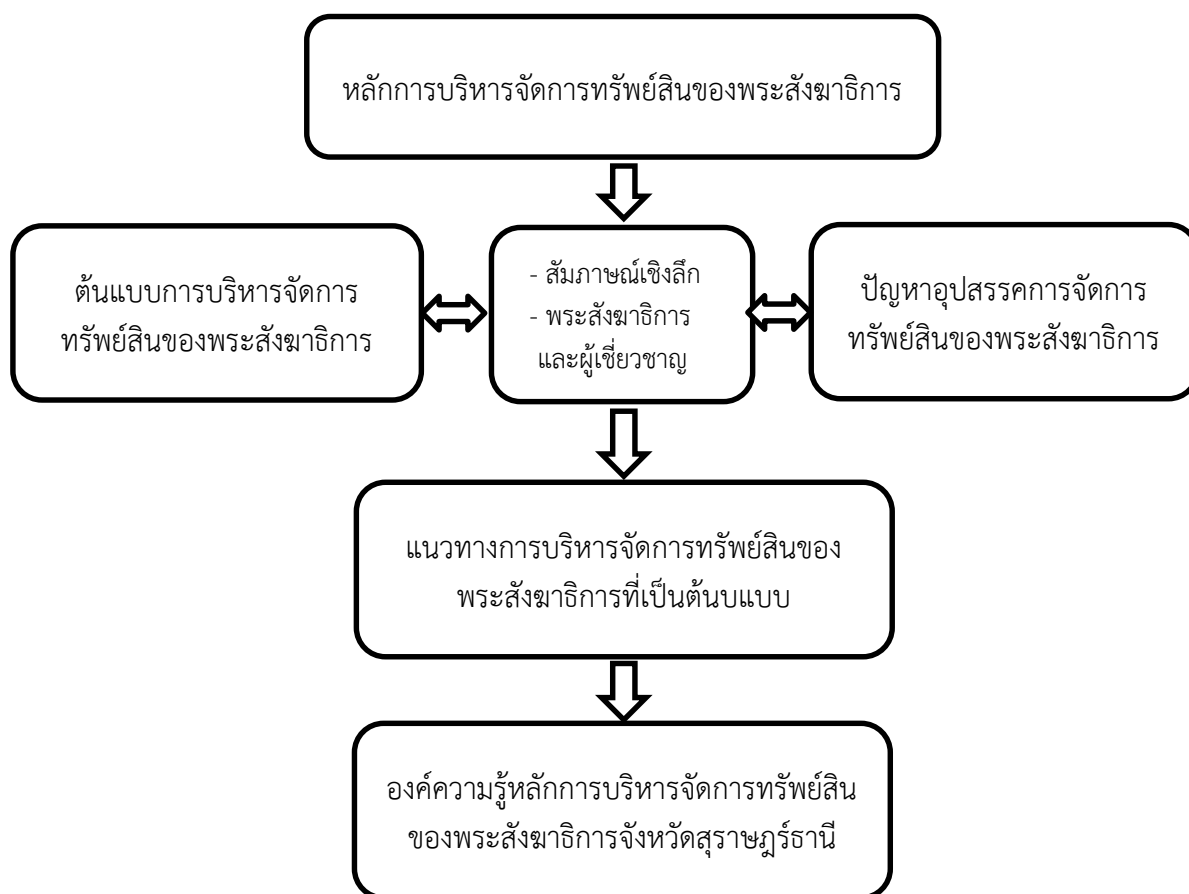
^{๔๖} พระชนดล นาคพิพัฒน์, “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์”, วิทยานิพนธ์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๕.

เกี่ยวเนื่องกับ การจัดการกิจการพระศาสนา โดยมีพระสังฆาธิการในแต่ละระดับชั้นที่ต้องเป็นภาระในการจัดการกิจการพระศาสนาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม รวมทั้ง ในบางครั้งต้องสนองพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช และกฎกติกาของเจ้าคณะผู้ปกครองในชั้นนั้น ๆ ที่สำคัญอาจกล่าวได้ว่า ผู้ช่วยเจ้าอาวาสและเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการระดับต้นในการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการทรัพย์สิน และต้องมีการนำหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาเป็นเครื่องมือในการจัดการ โดยเฉพาะทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียน ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะถาวร หรืออาคารอื่น รวมทั้ง สิ่งของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสันนิษฐาน พระพุทธรูป ทั้งนี้พระสังฆาธิการต้องมีหลักปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีความสอดคล้องตามหลักพระธรรมวินัย และกฎมหาเถรสมาคม รวมทั้ง การจัดทำบัญชีให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมตามกฎหมายกระทรวงฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ และการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่มีความสอดคล้องกับ หลัก การ จัด การ สมัย ใหม่ ตาม แนว คิด ของ Luther Gulick and Lyndall Urick ด้วย POSDCoRB Model ดังนั้น ในการทำวิจัยครั้งนี้ จึงคาดว่า การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการตามหลักการจัดการสมัยใหม่ ดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการกิจการพระศาสนาในด้านนี้ที่จะพัฒนาไปอีกรูปแบบหนึ่ง

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” คณะผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริหารจัดการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ ๑: แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ๒) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ ๓) เพื่อเสนอแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ พื้นที่การวิจัย ประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ ขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ
- ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คณะผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ตลอดจนเอกสารวิชาการทางพระพุทธศาสนา จากห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี และมหาวิทยาลัยในบริเวณเขตพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีกระบวนการวิธีการดำเนินการศึกษา ๒ แบบ คือ

๓.๑.๑ การศึกษาเอกสาร (Documentary/Study) เป็นการศึกษาค้นคว้า ๑) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี แบ่งออกเป็น ๔ ประเด็นหลัก ได้แก่ (๑) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ มีประเด็นย่อยประกอบด้วย ความหมายของการบริหารจัดการ หลักการและความสำคัญของการบริหารจัดการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (๒) แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน มีประเด็นย่อยประกอบด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สิน ทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียน ข้อกฎหมายในการบริหารจัดการทรัพย์สิน (๓) พระสังฆาธิการ มีประเด็นย่อยประกอบด้วย ความหมายของพระสังฆาธิการ ความสำคัญของพระสังฆาธิการ การแต่งตั้งพระสังฆาธิการ อำนาจหน้าที่ของพระสังฆาธิการ และ (๔) ข้อมูลพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี และ ๒) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและจัดการทรัพย์สินที่นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี คณะผู้วิจัยได้

๓.๑.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส เจ้าคณะพระสังฆาธิการระดับผู้บริหาร และนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา ในประเด็นหลัก ๓ ด้าน คือ

๑) การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ๗ ประเด็นย่อย ดังนี้ ๑) ท่านได้มีการวางแผน (Planning) การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวัดอย่างไร? ๒) ท่านได้มีการจัดองค์การ (Organization) โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ ไว้อย่างไร? ๓) ท่านมีการจัดกำลังคน (Staffing) การจัดสรร คัดเลือก แต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ท่านมีการดำเนินการอย่างไร? ๔) ท่านได้มีการอำนวยการ (Directing) วิธีการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่งมอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน การติดตามผล นิเทศงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร? ๕) ท่านมีการประสานงาน (Coordinating) การร่วมมือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างไร? ๖) ท่านมีการรายงาน (Reporting) การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ๗) ท่านมีการงบประมาณ (Budgeting) การจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ อย่างไร?

๒) ปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วยประเด็นย่อย คือ ท่านมีปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ อย่างไร?

๓) แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความถึงแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วยประเด็นย่อย คือ ท่านมีแนวทางในการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ อย่างไร?

๓.๒ พื้นที่การวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๒.๑ พื้นที่การวิจัย ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ๑๙ อำเภอ คือ อำเภอเกาะพะงัน อำเภอเกาะสมุย อำเภอกาญจนดิษฐ์ อำเภอเคียนซา อำเภอคีรีรัฐนิคม อำเภอไชยา อำเภอชัยบุรี อำเภอดอนสัก อำเภอดำรง อำเภอนาขน อำเภอบ้านตาขุน อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอบ้านนาสาร อำเภอพนม อำเภอพระแสง อำเภอพุนพิน อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี อำเภอวิภาวดี อำเภอเวียงสระ

๓.๒.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) มี ๓ กลุ่ม ได้แก่ ๑) พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส จำนวน ๔ รูป ๒) เจ้าคณะ

พระสังฆาธิการระดับผู้บริหาร จำนวน ๔ รูป และ ๓) นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จำนวน ๔ รูป/ท่าน รวมทั้งสิ้น ๑๒ รูป/ท่าน ดังปรากฏในตารางด้านล่าง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๓.๑

แสดงลำดับที่ ชื่อ-ฉายา-สกุล การศึกษา ตำแหน่ง/สถานที่อยู่ และวันสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสผู้บริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๔ รูป

ที่	ชื่อ-ฉายา-สกุล	การศึกษา	ตำแหน่ง/สถานที่	สัมภาษณ์
๑	พระครูกิตติพัฒนานุกูล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญโญ)	อายุ ๔๓ ปี, พรรษา ๒๓ พรรษา น.ธ. เอก, พธ.บ. (ศาสนา)	รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด เจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง	๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๒	พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธรรมจารี/เทโหภาร)	น.ธ. เอก, กำลังศึกษาปริญญาตรี หลักสูตรพระพุทธศาสนาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัด พระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร	๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๓	พระปลัดสัญญา สมนูโต	น.ธ. เอก, พธ.บ. (ศาสนา) พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)	เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง ประธานผู้รับผิดชอบหลักสูตรพุทธ ศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี	๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๔	พระครูนิโครธนนทคุณ (ปรีชา อานนโ/รัตนมณี) อายุ ๖๑ ปี	พรรษา ๓๙ พรรษานักธรรมชั้นเอก พุทธศาสตรบัณฑิต พธ.บ. (ศาสนา)	เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะ ตำบลหนองไทร	๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

ตารางที่ ๓.๒

แสดงลำดับที่ ชื่อ-ฉายา-สกุล การศึกษา ตำแหน่ง/สถานที่อยู่ และวันสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเจ้าคณะพระสังฆาธิการระดับผู้บริหารบังคับบัญชาในการบริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๔ รูป

ที่	ชื่อ-ฉายา-สกุล	การศึกษา	ตำแหน่ง/สถานที่	สัมภาษณ์
๑	พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมปัญโญ)	นักธรรมชั้นเอก เปรียญธรรม ๔ ประโยค ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม เจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี	๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๒	พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ภูริปัญโญ)	นักธรรมชั้นเอก เปรียญธรรม ๔ ประโยค ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)	เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. รองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี	๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๓	พระครูสารโสถติคุณ (สวัสดิ์ กิตติสาโร)	น.ธ. เอก, ป.ธ.-, พธ.บ. (ศาสนา) อายุ ๗๒ ปี พรรษา ๔๓ พรรษา	เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด รองอำเภอบุณพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี	๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๔	พระครูวิสุทธีคุณ	นักธรรมชั้นเอก ประโยค ๑-๒ ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)	เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว เจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ เจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, รก.	๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

ตารางที่ ๓.๓

แสดงลำดับที่ ชื่อ-ฉายา-สกุล การศึกษา ตำแหน่ง/สถานที่อยู่ และวันสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่ม
นักวิชาการทางพระพุทธศาสนาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๔ รูป/ท่าน

ที่	ชื่อ-ฉายา-สกุล	การศึกษา	ตำแหน่ง/สถานที่	สัมภาษณ์
๑	พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สมนุญโต/ทองประดู่)	น.ธ. เอก, ป.ธ. ๔, พธ.บ. (ศาสน) ศศ.ม. (สันสกฤต) กำลังศึกษา ปริญญาเอก ศน.ด. (ศาสนา)	เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะ ตำบลคลองน้อย	๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๒	ดร.โสภณ บัวจันทร์	น.ธ. เอก, ป.ธ. ๕, พธ.บ. (ศาสนา), ป.วค. (วิชาชีพครู) ศศ.ม. (สังคมวิทยา) ศน.ด. (พุทธศาสนศึกษา)	กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรพุทธ ศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี	๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๓	ดร.มลฑา กระวีพันธ์	ธ.ศ. เอก, คบ.บ. (อังกฤษ) ศศ.ม. (สังคมวิทยา) ศน.ด. (พุทธศาสนศึกษา)	อาจารย์พิเศษประจำหลักสูตรพุทธ ศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี	๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
๔	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นพงษ์ วงศ์ณาศรี	Ph.D. (Political Science) ศน.ด. (พุทธศาสนาและปรัชญา) รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ศศ.บ. (รัฐศาสตร์)	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตร บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมโศกราช	๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี”
คณะผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ คือ ๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อให้
ได้หลักการบริหารจัดการและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างอิสระ รวมทั้ง ๒) การสังเกตแบบไม่มี
ส่วนร่วม (Non-participant Observation) โดยการใช้กล้องถ่ายภาพ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจด
บันทึก ซึ่งคณะผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกไว้จำนวน ๓ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับ/“การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระ
สังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี”** ตามหลักการบริหารจัดการ POSDCoRB Model
ประกอบด้วย ๗ ประเด็นย่อย ดังนี้ ๑) ท่านได้มีการวางแผน (Planning) การบริหารจัดการทรัพย์สิน
ของวัด ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวัด
อย่างไร? ๒) ท่านได้มีการจัดองค์การ (Organization) โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยกำหนดอำนาจ
หน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ ไว้
อย่างไร? ๓) ท่านมีการจัดกำลังคน (Staffing) การจัดสรร คัดเลือก แต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงาน
ตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ท่านมีการดำเนินการ
อย่างไร? ๔) ท่านได้มีการอำนวยการ (Directing) วิธีการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง
มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน การติดตามผลนิเทศงาน ประเมินผล
การปฏิบัติงานอย่างไร? ๕. ท่านมีการประสานงาน (Coordinating) การร่วมมือประสานงานกิจกรรม
ต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสาน
สอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างไร? ๖) ท่านมีการรายงาน (Reporting) การทำ

หน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ๗) ท่านมีการงบประมาณ (Budgeting) การจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ อย่างไร?

ตอนที่ ๒ เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การบริหารบุคคล การอำนวยการสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำงบประมาณทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัด ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียนตามข้อกำหนด ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะถาวรหรืออาคารอื่น และสิ่งของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสันนิษบก และพระพุทธรูป เป็นต้น

ตอนที่ ๓ เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การบริหารบุคคล การอำนวยการสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำงบประมาณทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัด ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียนตามข้อกำหนด ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะถาวรหรืออาคารอื่น และสิ่งของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสันนิษบก และพระพุทธรูป เป็นต้น

๓.๔ ขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ

คณะผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๑. ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีพร้อมกับการกำหนดร่างคำถามการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

๒. สร้างแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ ตอนที่ ๑ การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตอนที่ ๒ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี และตอนที่ ๓ แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี (ดูรายละเอียดของแบบสัมภาษณ์ในภาคผนวก ก)

๓. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๓ ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (ดูรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาคผนวก ข)

๔. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน ๑๒ รูป/ท่าน (ดูรายนามผู้ให้ข้อมูลหลักในภาคผนวก ข และ ค)

๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี และแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งประกอบด้วย ๕ ระยะ

ระยะที่ ๑ วิเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ใช้เวลา ประมาณ ๒/เดือน

ระยะที่ ๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลหลัก เพื่อนำองค์ความรู้ไปประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยการนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปด้วยกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่ชัดเจน ประมาณ ๒ เดือน

ระยะที่ ๓ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อนำองค์ความรู้ไปประกอบเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยการนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในนำองค์ความรู้และบทเรียนจากการวิเคราะห์เอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงโดยใช้ระยะเวลา ประมาณ ๒ เดือน

ระยะที่ ๔ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความ ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นองค์ความรู้ “การบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๔ เดือน

ระยะที่ ๕ การสรุปผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติต่อไปโดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๒ เดือน

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การจัดเรียงข้อมูลตามข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์ ตามแนวทางของการสัมภาษณ์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละประเด็น พร้อมกับอาศัยแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารจัดการ ด้วย POSDCoRB-Model มาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อนำมาประมวลผล วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลออกมาโดยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) การบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สิน ปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สิน และแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี การศึกษาวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิ ๓ กลุ่มๆ ละ ๓ รูป/ท่าน ได้แก่ พระสังฆาธิการในพื้นที่ เจ้าคณะผู้ปกครอง และนักวิชาการด้านศาสนา แล้วนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความ แล้วจึงนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาความตามประเด็นต่อไปนี้

๔.๑ ผลการศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๔.๒ ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๔.๓ ผลการวิเคราะห์แนวการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผลการศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้วยการสัมภาษณ์พระสังฆาธิการ ระดับเจ้าอาวาส จำนวน ๔ รูป ผู้บริหารเจ้าคณะผู้ปกครอง จำนวน ๔ รูป และนักวิชาการด้านศาสนา จำนวน ๔ ท่าน ตามหลักการบริหารจัดการ POSDCoRB Model ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำงบประมาณทรัพย์สินอันเป็นศาสนสมบัติของวัด ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียนตามข้อกำหนด ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะถาวรหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสถูปะบุชบก พระพุทธรูป ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์สังเคราะห์และตีความตามประเด็นลำดับดังต่อไปนี้

๔.๑.๑ มีการวางแผน (Planning) การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวัดไว้อย่างไรบ้าง

๑) พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สญญโต) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดบุญบันเฑาะนั้น ได้เริ่มต้นที่ Plan คือขั้นตอนการวางแผนก่อนที่เริ่มปฏิบัติงานการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดจริง กำหนดลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพย์สินของ

วัด และครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่ต้องการลงมือปฏิบัติ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยในขั้นตอนนี้ ผู้ที่มีหน้าที่ตามที่เจ้าอาวาสมอบหมายทุกคนในองค์กร (วัด) ต้องรับทราบและเป็นที่เข้าใจตรงกัน เพราะถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่จะส่งผลช่วยให้การทำงานในขั้นตอนถัดไปเป็นไปด้วยความราบรื่นและถูกต้องตรงวัตถุประสงค์ที่เจ้าอาวาสตั้งไว้ นอกจากนี้การวางแผนการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดสามารถช่วยให้เราได้คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดและป้องกันการสูญเสียทางทรัพย์สินของวัดทั้งด้านบุคลากร เงินทุน และ เวลาได้อีกด้วย^๑

๒) พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร หลังจากที่เราได้วางแผน (Plan) กำหนดวัตถุประสงค์อย่างรอบคอบแล้ว ในขั้นตอนถัดไปนั้นก็คือการลงมือทำหรือการปฏิบัติตามขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและให้มีความต่อเนื่องเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยในขั้นตอนการปฏิบัตินี้เราได้ศึกษาถึงวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดนั้นๆ ด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ที่ดีที่สุด รวมถึงในระหว่างการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดเราควรเก็บข้อมูลที่สำคัญ หรือข้อผิดพลาดต่างๆ ของการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดเอาไว้เพื่อประโยชน์ในการทำงานขั้นตอนต่อไป^๒

๓) พระปลัดสัญญา สมนูโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดท่าโรงช้างนำหลัก PDCA คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ ย่อมาจาก ๔ คำ ได้แก่ Plan (วางแผน), Do (ปฏิบัติ), Check (ตรวจสอบ) และ Act (การดำเนินการให้เหมาะสม) ซึ่งวงจร PDCA สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด คือ ขั้นตอนการตรวจสอบว่าหลังจากนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติจริง (Do) แล้วเราสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่เราได้กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือเราต้องรู้ว่าจะต้องตรวจสอบอะไรบ้างและจำนวนบ่อยครั้งแค่ไหน การตรวจสอบการทำงานควรจะมีการจดบันทึกในรูปแบบต่างๆ ไว้ เช่น สมุดบันทึกการตรวจ เอกสารการตรวจสอบ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้ง่ายในการปรับปรุง และแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไปนั้นก็คือการดำเนินการการปรับปรุงแก้ไข (Action)^๓

๔) พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุญ สมบุญโณ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดไตรธรรมารามนั้น ได้มีการนำหลัก PDCA คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ ย่อมาจาก ๔ คำ ได้แก่ Plan (วางแผน), Do (ปฏิบัติ), Check (ตรวจสอบ) และ Act (การดำเนินการให้เหมาะสม) ซึ่งวงจร PDCA สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกๆ เรื่อง นับตั้งแต่กิจกรรมส่วนตัว เช่น การปรุงอาหาร การเดินทางไปทำงานในแต่ละวัน การตั้งเป้าหมายชีวิต และการดำเนินงานในระดับบริษัท

^๑ สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุญ สมบุญโณ) (กัธธ สมนูโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^๒ สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^๓ สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สมนูโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ซึ่งจะพูดในขั้นสุดท้าย คือ Action คือ กระบวนการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหาในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด โดยขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) มาวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาประเมินเพื่อพัฒนาแผนและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีกในระยะยาว ถึงแม้ว่าจะไม่มีข้อบกพร่องจากกระบวนการทำงานที่ผ่านมา แต่เราก็ควรจะมีวิธีในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม^๔

๕) พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปัญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดกลางใหม่ได้มีการวางแผนในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด (Plan-วางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้^๕

๖) พระครูสารโสตติคุณ (สวัสด์ กิตติสาโร) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดทุ่งเขียดได้ลงมือปฏิบัติตามแผน (Do) หมายถึง การดำเนินการตามแผน ประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับ การดำเนินการ (เช่น คณะกรรมการวัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวัด) มีวิธีการ ดำเนินการ (เช่น มีการประชุมของคณะกรรมการวัด มีการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม) และมีผลของการดำเนินการตามภารกิจ ๖ ด้านของพระสงฆ์สามเณร^๖

๗) พระครูวิสุทธิวิมุตติคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดเขาแก้วได้ตรวจสอบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของ การดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้นๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการ อีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมิน ที่ยุ่งยากซับซ้อนก็ได้^๗

^๔ สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุญ วัฒนกุล ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^๕ สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปัญโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^๖ สัมภาษณ์ พระครูสารโสตติคุณ (สวัสด์ กิตติสาโร), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอยุทธยาภิรม จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^๗ สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิมุตติคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๘) พระครูสุตธรรมสิทธิ์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดสมหวังได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามรายงานการประเมินการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด (Act-ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด ประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการ (เงิน ที่ดิน เสนาสนะ หรืออาคาร และของมีค่าอื่นๆ) ในปีต่อไป^๘

๙) พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า วัดทุ่งเขียดและพักสงฆ์สวนป่าเวฬุวันบ้านสหกรณ์ ได้มีการวางแผนเป็นกระบวนการคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้บรรลุเป้าหมาย เป็นสิ่งแรกที่ต้องทำเพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ เป็นกระบวนการที่อาศัยการสร้างและรักษาแผนการ เป็นการเตรียมขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย และเป็นเทคนิคหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อการจัดการโครงการและเวลา ดังนั้น คนวางแผนจะสามารถลดเวลาและพลังงานในการบรรลุเป้าหมาย ในจิตวิทยา การวางแผนถือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของพฤติกรรมอัจฉริยะ เป็นกระบวนการที่อาศัยทักษะเชิงมนทัศน์ (ทักษะในการเข้าใจและการใช้มนทัศน์หรือแนวคิด) โดยความสามารถในการวางแผนดีสามารถประเมินได้โดยแบบทดสอบต่างๆ เกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะ หรืออาคาร และของมีค่าอื่นๆ^๙

๑๐) อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า บรรดาวัดทั้งหลายได้มีการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด โดยเฉพาะการวางแผน (Planning) เป็นการคิดและกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคต ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากของเจ้าอาวาส เจ้าอาวาสมีวิสัยทัศน์ทางการจัดการจะต้องคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่มีการแข่งขันในภาวะที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง เจ้าอาวาสที่มีความสามารถจะต้องกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคตไว้อย่างถูกต้องเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะ หรืออาคาร และของมีค่าอื่นๆ^{๑๐}

๑๑) อาจารย์ ดร.มลตา กระวีพันธ์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า

การวางแผนในการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการนั้นเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการคาดการณ์ หรือคาดคะเนสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นอย่างใช้ดุลยพินิจ จึงเป็นการวางแผนที่มีความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา ฉะนั้น ความสำคัญในการวางแผนบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจึงทำให้ลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทำให้เกิดการยอมรับในแนวความคิดใหม่ๆ ทำให้การดำเนินการขององค์การ

^๘ สัมภาษณ์ พระครูสุตธรรมสิทธิ์ (สมศักดิ์ ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดสมหวัง และเจ้าคณะตำบลขุนทะเล, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๒.

^๙ สัมภาษณ์ พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ), หัวหน้าที่พักสงฆ์สวนป่าเวฬุวันบ้านสหกรณ์ รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๑๐} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนามมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

บรรลุถึงเป้าหมาย เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน ดังนั้น การวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรสิ้นของพระสังฆาธิการจึงมีประโยชน์ ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ลดความไม่แน่นอน พัฒนาแรงจูงใจ ประหยัด เป็นเกณฑ์ในการควบคุม พัฒนาการแข่งขัน ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า ส่วนข้อจำกัดในการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรสิ้นของพระสังฆาธิการ ได้แก่ การขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้ การวางแผนเป็นกระบวนการมองไปข้างหน้า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การดำเนินการภายในองค์กรที่เข้มงวดเกินไป การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพในการวางแผนมีข้อจำกัดจากปัจจัยภายนอก หากพูดถึงหลักพื้นฐานในการวางแผน ต้องสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นงานอันดับแรกของกระบวนการจัดการ เป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของแผนงาน มาดูกระบวนการในการวางแผน จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดข้อตกลงต่างๆ ที่เป็นขอบเขตในการวางแผน พิจารณาข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน พัฒนาทางเลือก (แสวงหาทางเลือก) ประเมินทางเลือก (พิจารณาความเสี่ยง) นำแผนสู่การปฏิบัติ ทำตารางการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน ปรับปรุง/แก้ไข มาถึงลักษณะของแผนที่ดี ต้องมีลักษณะชี้เฉพาะมากกว่ามีลักษณะกว้าง หรือกล่าวทั่วไป มีการจำแนกความแตกต่างระหว่างสิ่งที่รู้ และไม่รู้ให้ชัดเจน มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับพัฒนาได้ ต้องได้รับการยอมรับจากกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาแล้วก็จะพบว่าแต่ละวัดวางแผนได้ดีมาก ถึงขนาดว่าบางวัดทำได้ดีที่สุดน่ายกย่องชมเชย เพราะเหตุว่าการศึกษาสงฆ์โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานีได้เปิดโอกาสให้เรียนในสาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ จึงนำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับพระพุทธศาสนา^{๑๑}

๑๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การวางแผน (Planning)” ไว้ว่า การวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรสิ้นของพระสังฆาธิการคือกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการ กำหนดแผนย่อย เพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม เป้าหมายคือผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการบรรลุการวางแผน การวางแผนแบบเป็นทางการ คือ แผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการ กำหนดเป้าหมายชัดเจนและกำหนดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติไว้เรียบร้อย การวางแผนแบบไม่เป็นทางการ คือ แผนที่มีได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และไม่มี ความต่อเนื่องในการดำเนินการ มีวัตถุประสงค์ของการวางแผน (Purposes of Planning) คือ ๑) แผนช่วยกำหนดทิศทาง ทำให้รู้ว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมาย ทำหน้าที่ประสานงาน และทำให้เกิดความร่วมมือ ๒) แผนช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบ ๓) แผนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน การประสานงานประหยัดเวลา ทรัพยากร และจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ๔) แผนช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม การกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารเปรียบเทียบกับ

^{๑๑} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.มลทา กระจวีพันธ์, อาจารย์พิเศษประจำหลักสูตรสาขาวิชาศาสนา มมมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ปฏิบัติงานจริงได้ แผนงานจะทำให้มีมาตรฐานในการควบคุม มีลักษณะของการวางแผน เป็นงานขั้นตอนแรกของการบริหาร มีการจัดทำแผนงานที่สอดคล้องเป้าหมาย แผนงานจะครอบคลุมถึงหน่วยงานทุกระดับ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการวางแผนในการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ คือ การวางแผนช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงอันไม่แน่นอนของอนาคต การวางแผนช่วยประสานความพยายามของบุคลากร (แผนงานจะช่วยบ่งบอกว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร) การวางแผนกำหนดทิศทางให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การวางแผนช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ทำงาน การวางแผนช่วยพัฒนาความคิดให้บุคลากรทุกระดับร่วมกันตัดสินใจ การวางแผนเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของผลงานในอดีตปัจจุบันและอนาคต การวางแผนกำหนดมาตรฐานในการควบคุม ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ตลอดจนของมีค่าอื่นนั้น พระสังฆาธิการทำได้ดีขึ้นอย่างมีระบบชัดเจนขึ้น โดยได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ประกอบด้วยพระสังฆาธิการได้ยกระดับพัฒนาตนเองได้เข้ามาศึกษาเล่าเรียนจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง ๒ แห่ง นำความรู้ความสามารถไปปรับใช้ในวัดของตน จึงไม่น่าแปลกใจที่บางวัดพัฒนาไปสู่ตลิ่งลูกตลิ่งตามแม่กระทั้งห้องน้ำติดแอร์นอนเล่นได้^{๑๒}

ฉะนั้น จึงเห็นได้ว่าวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย เจ้าอาวาสมีหน้าที่ดำเนินการดูแลรักษาประโยชน์ทรัพย์สินของวัด และเจ้าอาวาสมีอำนาจในการแต่งตั้งไวยาวัจกร ได้ตามกฎหมาย เภรสมาคม และถอดถอนไวยาวัจกร ผู้แทนและผู้ดูแลในการจัดการดูแลรักษาทรัพย์สินในในอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นศาสนสมบัติของวัด คือ เจ้าอาวาส ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษาและจัดการทรัพย์สินของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (๒๕๑๑)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยเจ้าอาวาสจะเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการบริหารงานโดยการบริหารจัดการเป็นศิลปะเจ้าอาวาสในการจัดการทรัพย์สินวัด โดยอาศัยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการโดยส่วนใหญ่ในการวางแผนงานแต่ละงานทางวัดจะมีหนังสือเชิญกรรมการวัด ผู้นำชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และไวยาวัจกร เพื่อแบ่งหน้าที่มอบหมายงาน ให้แต่ละท่าน เพื่อให้การวางแผนงานนั้นสำเร็จไปด้วยดี

รองลงมาที่มีการบริหารแบบ One Step โดยการบริหารจัดการการเงินของวัดนั้น โดยวัดแต่ละวัด ตั้งชาวบ้าน ขรวาส ที่ปรากฏในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์เรียกว่าไวยาวัจกร ที่ไปช่วยงานของวัด ส่วนใหญ่วัด ๙๐ กว่าเปอร์เซ็นต์ แต่มีปัญหาเชิงระบบคือไวยาวัจกรแต่งตั้งโดยเจ้าอาวาสเพียงคนเดียว มีคณะกรรมการการที่แต่งตั้งโดยเจ้าอาวาสทั้งเครือข่ายเป็นคนที่เนื่องด้วยเจ้าอาวาส กรรมการวัดก็ไม่ค่อยมีบทบาทในการบริหารหรือจัดการเงินเท่าใดนัก ดังนั้นวัดส่วนใหญ่ในประเทศไทยไม่ได้มีโครงสร้างดูแลบริหารเงินอย่างเป็นระบบ ประชาชนเจ้าของเงิน ชาวบ้านไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีบทบาทในทางการบริหารจัดการเงินวัดเลย ซึ่งก็จะเป็นเจ้าอาวาสและเครือข่ายจนเป็น

^{๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษาสุราษฎร์ธานี (วัดธรรมบูชา), ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ที่มาของ “ญาติ-พี่น้อง” หรือระบบ “ญาติอุปการะ” ในหลายวัดก็มีการบริหารแบบชั้นเดียวโดยเจ้าอาวาสจึงเป็นด้านหลัก

๒. มีการจัดองค์การ (Organization) โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น ๆ อย่างไร

๑. พระครูปริยัติธำรงคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า วัดบุญบันเทิงและวัดในเขตปกครององค์การคือกลุ่มบุคคลแต่เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างใหญ่และมีลักษณะเฉพาะที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยกลุ่มบุคคลนี้จะมีสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันและร่วมแรงรวมใจกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่น ๆ องค์การจึงมีลักษณะดังนี้

๑. องค์การเป็นรูปแบบของการรวมบุคคล
๒. มีความสัมพันธ์ที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
๓. มีการแบ่งงาน จัดสรรหน้าที่ให้สมาชิกในองค์การสงฆ์
๔. มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะของการบังคับบัญชา
๕. มีการยอมรับในสังคมสงฆ์ ตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือกฎหมาย^{๓๓}

๒. พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า การจัดองค์การ (organizing) คือ การตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆ ขององค์การออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้การประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมและกลุ่มบุคคลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑) การจัดองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากการจัดองค์การเป็นงานที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดว่าใครจะทำอะไร ใครจะอยู่แผนกไหน ใครจะต้องรับผิดชอบและรายงานต่อใคร ซึ่งการจัดองค์การนั้นเสมือนเป็นการกำหนดว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการจัดองค์การนั้นยังรวมถึงกลไกการประสานงาน

เนื่องด้วยในองค์การหนึ่งๆ จะต้องมีการแบ่งงานและประสานงานกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เช่น การประสานงานระหว่างแผนกผลิตกับแผนกขาย ซึ่งอาจเป็นในกรณีที่แผนกผลิตต้องติดต่อขอข้อมูลกับฝ่ายขายก่อนว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้นการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไร ถ้าฝ่ายขายบอกว่าได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างมาก ซึ่งข้อมูลที่ได้มาแผนกผลิตก็จะสามารถวางแผนได้ว่าควรผลิตในปริมาณเท่าใด

๒) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เนื่องจากองค์การทุกองค์การจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ซึ่งประสิทธิภาพนั้น จะกล่าวถึงในเรื่องของใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนในเรื่องของประสิทธิผล กล่าวได้ว่า

^{๓๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สดายุโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

เป็นความพยายามขององค์การในการทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การคือ ประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะเกิดประสิทธิผลได้นั้น เราไม่ได้มองในมุมของการใช้ทรัพยากรหรือคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า แต่เราจะเน้นไปที่จะทำอย่างไร ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

๓) ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากการจัดองค์การเป็นการกำหนดว่า ในองค์การใดองค์การหนึ่งควรแบ่งออกเป็นกี่แผนก เมื่อมีการแบ่งแผนกได้แล้วในขั้นตอนต่อไปจะเป็นเรื่องของการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น ใครอยู่แผนกไหน หน้าที่งานคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบหรือใครคือผู้บังคับบัญชาในแผนกนั้น ซึ่งผลดีก็คือ เจ้าอาวาสสามารถมอบหมายงานได้ง่ายขึ้น

๔) การจัดองค์การที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความถนัดหรือตามความเหมาะสม เช่นจากการจัดองค์การ เจ้าอาวาสต้องมีการแบ่งแผนกงาน และจัดคนลงไปทำงานในแต่ละแผนก ซึ่งการจัดคนไปในแต่ละแผนกนั้น เจ้าอาวาสต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ถ้าเจ้าอาวาสสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน องค์การก็จะได้ประโยชน์สูงสุดจากการทำงานของพวกเขาเหล่านั้น^{๑๔}

๓. พระปลัดสัญญา สลัญญโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า การจัดองค์การ คือ การจัดระบบของงานและระบบของคนหรือตำแหน่งเพื่อใช้ทรัพยากรการบริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการจัดแบ่งกลุ่มงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบพร้อมการประสานงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ^{๑๕}

๔. พระครูปริยัตยาภิรม ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า วัดเป็นศูนย์รวมของกลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นวัดประเภทใดล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลทุกระดับที่มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในองค์การนั้นอย่างชัดเจนที่สุดทั้งการจัดวัด กระบวนการจัดวัดเข้าใจในโครงสร้าง การจัดแผนกงาน และสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้วัดบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การรู้จักและเข้าใจในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังที่ได้รับมอบหมายงาน เจ้าอาวาสก็ต้องมีความสามารถและความเข้าใจในการมอบหมายงานเป็นอย่างดี

วัดคือกลุ่มบุคคลแต่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยกลุ่มบุคคลนี้จะมีสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันและร่วมแรงรวมใจกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์การจึงมีลักษณะดังนี้

- ๑) องค์การเป็นรูปแบบของการรวมบุคคล
- ๒) มีความสัมพันธ์ที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- ๓) มีการแบ่งงานจัดสรรหน้าที่ให้สมาชิกในองค์การ

^{๑๔} สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมาจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๑๕} สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สลัญญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๔) มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะของการบังคับบัญชา

๕) มีการยอมรับในสังคม ตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือกฎหมายรูปที่

๑.๑ กลุ่มบุคคลในองค์การ^{๑๖}

๕. พระครูปริยัติคุณาวุธ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า เจ้าอาวาสและนักวิชาการทั้งหลายพยายามที่จะออกแบบองค์การ เพื่อรวบรวมเอาบุคลากรเจ้าหน้าที่ของวัดตามที่เจ้าอาวาสมอบหมายที่จะต้องทำงานร่วมกัน และมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงาน เพื่อให้งานได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์ของวัด (องค์กรคณะสงฆ์) ซึ่งการจัดองค์การถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารการจัดการวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบางอย่างไม่สามารถทำเพียงคนเดียวได้ หลายคนจำต้องรวมตัวกันเป็นกลุ่มที่เรียกว่า “องค์การ” องค์การเป็นระบบของการร่วมมือร่วมใจของมนุษย์ การจัดองค์การก็เพื่อให้โครงสร้างของกลุ่มคน และกลุ่มตำแหน่งงานต่างๆ ที่จะไปรองรับกับแผนงานที่กำหนดไว้ และเป็นโครงสร้างที่จัดขึ้น เพื่อประสานให้ทุกฝ่ายเข้าใจได้ดี ช่วยลดความซ้ำซ้อนผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดองค์การให้มีลักษณะที่สมดุลเพื่อประโยชน์ขององค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่าง คนงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การเพื่อที่จะก่อให้เกิด การใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ในองค์การและมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การจัดองค์การที่ดี จะช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพได้เนื่องจาก

๑) ทำให้ทราบขอบเขต ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ

๒) ช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อน

๓) ช่วยประสานงานในหน้าที่ต่างๆ ได้ดี

๔) ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์การได้

๕) สามารถแสดงให้เห็นตัวภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้ชัดเจน

๖) ทำให้มีระบบการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่ดี^{๑๗}

๖. พระครูสารโสตธิคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า องค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานของ องค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การทำงานกันทำ และมอบ อำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีคนมาก ตลอดจนงานที่ต้องทำมีมาก ก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียง กันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้นๆ มา

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมบุญโน ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๑๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปณฺโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะ อำเภอมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ปฏิบัติงานรวมกันในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้าขึ้นรับผิดชอบควบคุม ดังนั้นจะเห็นจะเห็นว่าการจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านดังนี้

๑. ประโยชน์ต่อองค์กร

(๑) การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ

(๒) ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนกงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย

(๓) องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ง่ายๆตามความจำเป็น

๒. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

(๑) การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร

(๒) แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย

(๓) ทำให้งานไม่ค้างคั่ง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย

(๔) การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ

๓. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

(๑) ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด

(๒) การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป

(๓) เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

(๔) พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานบุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์การ ในที่นี้ขอนำหลักการจัดองค์การในระบบราชการมาศึกษา เพราะระบบราชการนั้นเป็นองค์การที่มีการจัดองค์การที่ได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวางและมีการนำไปใช้ในทุวงการ หลักที่สำคัญของการจัดองค์การมีดังต่อไปนี้^{๑๘}

๗. พระครูวิสุทธิวิฑูรย์คุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า การจัดองค์การสมัยใหม่ คือ การจัดองค์การสมัยใหม่มีจุดเน้นที่สำคัญ ๕ ประการ ซึ่งต้องบูรณาการองค์ความรู้สู่การบริการเหนือความคาดหวัง

- การบริหารองค์การสมัยใหม่เป็นไปเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มุ่งสู่การบริหารเพื่อต้นทุนที่ถูกลง ดีกว่า เร็วกว่า บริการดีกว่า

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระครูสุราโสธิตคุณ (สวสดี กิตติสารโร), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอบุณพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

- การบริหารองค์การสมัยใหม่เป็นไปเพื่อการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุดและหาผลตอบแทนให้ได้สูงสุด ที่เรียกว่า “Cost-Benefit Analysis”
- การบริหารองค์การสมัยใหม่ต้องมีการจัดโครงสร้างและการ ออกแบบให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- การบริหารองค์การสมัยใหม่ต้องมีการอบรมขัดเกลาทางสังคม
- การบริหารองค์การสมัยใหม่ต้องมุ่งสู่การบริหารอย่างเป็นระบบ มีการค้นคว้าทดลอง พิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และนำเอาศาสตร์การจัดการและศาสตร์เชิงปริมาณมาใช้

กลยุทธ์ที่สำคัญ ๔ ประการเพื่อการจัดการองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ ทำถูกต้อง คล่องแคล่วว่องไว พึงพอใจบริการ ประสานความร่วมมือ ยึดถือนวัตกรรมใหม่ มองไกลสู่มาตรฐาน เชี่ยวชาญความสัมพันธ์ รวมกันเป็นเครือข่าย และ มุ่งประทับใจตลอดไป^{๑๙}

๘. พระครูนิโครธนนทคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า การจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ ๔ อย่าง คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุในอนาคต พร้อมกับวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งกระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์ในอนาคต การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ หรือวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์นั้น และยังรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ด้วย

๒. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการประสานทรัพยากรทั้งทางด้านการเงิน สินทรัพย์ ถาวร ข้อมูล มนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ ให้ทำงานประสานกัน อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์การยังครอบคลุมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งแยกหน่วยงานขององค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้พนักงาน ทำงานร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จทรัพยากรพื้นฐาน

๓. การนำ (Leading) หมายถึง การจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ

๔. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามตรวจสอบผลการทำงาน และความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การควบคุมยังช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิธีการควบคุมนั้น จะแตกต่างกันไป เช่น การควบคุมโดยใช้งบประมาณการเงิน หรือการตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบ และการตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น^{๒๐}

๙. พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญญา) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดองค์การ (Organization)” ไว้ว่า การจัดการว่า เป็นกระบวนการของการออกแบบและรักษา

^{๑๙} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิมุตตคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๒๐} สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

สภาพแวดล้อม ซึ่งปัจเจกบุคคลทำงานร่วมกันในรูปแบบของการรวมกลุ่มและบรรลุเป้าหมายที่ถูกละเลือกไว้โดยมีประสิทธิผล ซึ่งความหมายนี้จะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

๑. ผู้บริหาร จะรับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงาน บุคคล การนำ และการควบคุม

๒. การจัดการจะปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบขององค์การ

๓. การทำหน้าที่บริหารจะขึ้นอยู่กับแต่ละระดับของการบริหาร

๔. เป้าหมายของการจัดการทุกระดับคือการเพิ่มผลผลิต

๕. การจัดการเกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๒๑}

๑๐. อาจารย์ ดร.โสภณ บัณฑิต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการจัดการองค์การ (Organization)” ไว้ว่า การจัดการ (Management) เป็นขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรม สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประกอบด้วย

การวางแผนการจัดการองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุมซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ลักษณะของงาน บริหารจัดการไว้ ๓ ด้าน คือ (๑) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน (Leader or Supervisor) งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ (๒) ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ (Authority or Task) งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์การและการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และ (๓) ด้านของความรับผิดชอบ (Responsibility) งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการและการจัดการ

๑. การบริหารมักจะใช้ภาษาอังกฤษว่า Administration เป็นการบริหารที่ เน้นเรื่อง การกำหนดนโยบายและแผนของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารซึ่งทำงานในองค์การของสงฆ์ ส่วนการบริหาร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Leading Directing) หรือการอำนวยและการควบคุม (Controlling) มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรขององค์การที่ถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ คือ การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วนตามภาระงานของพระสงฆ์ ๖ ด้าน

๒. การจัดการ เน้นในเรื่องการปฏิบัติ การให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ ผู้จัดการ (เจ้าอาวาส-Manager) จึงหมายถึง บุคคลผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการ (Management) จึงหมายถึงชุดของหน้าที่ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-Effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมี

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญญา), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ประสิทธิผล (Effective) หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

การจัดการ หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ เช่น คน เงิน วัสดุ สิ่งของให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล การจัดการจึงเป็นการบริหารจัดการ (Management) มีด้วยกัน ๔ ประการ ได้แก่ (๑) การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้ (๒) เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างผลประโยชน์ตอบแทน (การสร้างกำไร ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) (๓) การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือเป็นวิธีการในการใช้ทรัพยากร ให้ประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (Effectiveness) หรือการเข้าถึงความสำเร็จหรือบรรลุ เป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด และ (๔) การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ นอกจากนั้นฐานะของการจัดการสามารถพิจารณาได้สองมิติ ทั้งมิติของความเป็นศาสตร์ และมิติของความเป็นศิลป์ ดังนี้

๑. มิติความเป็นศาสตร์ของการจัดการ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมนุษย์ได้รวบรวมเป็นหมวดหมู่แล้วนั้นนับว่าเป็นศาสตร์ (Science) โดยทั่วไปองค์ประกอบศาสตร์ ที่สำคัญมีอยู่ ๓ ประการ ได้แก่ (๑) มีศัพท์เฉพาะวิชาตนเอง (Terminology) หรือที่เรามักจะได้ยินคำว่าศัพท์เทคนิค (Technical Term) (๒) จัดระบบระเบียบออกเป็นหมวดหมู่ (Taxonomy) เช่น วิทยาศาสตร์แบ่งออกเป็นวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ คณิตศาสตร์ และยังแบ่งย่อยออกเป็นฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา และดาราศาสตร์ เป็นต้น (๓) มีวิธีการศึกษาค้นคว้า (Mode of Inquiry) เป็นของตนเอง เช่น วิทยาศาสตร์ใช้วิธี การศึกษาหลักเกณฑ์ต่างๆ

๒. มิติความเป็นศิลป์ของการจัดการ จะเกิดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเพียงใด ในทางปฏิบัติแล้วขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถประสบการณ์และทักษะของพระสังฆาธิการ ผู้บริหาร แต่ละคน ซึ่งถือว่าเป็นการประยุกต์ (Apply) เอาความรู้หลักการแนวคิดและทฤษฎี ให้เกิดผลในทางปฏิบัติสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลง ใช้ทักษะความสามารถในการโน้มน้าวบุคลากรหรือทีมงานร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุขจนเข้าถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ลักษณะเช่นนี้การจัดการจึงมีลักษณะเป็นศิลปะ อย่างหนึ่ง นอกจากนั้นยังปรากฏมีผู้บริหารหรือผู้นำบางคนอาจมีความสามารถพิเศษ หรือมีพรสวรรค์สามารถจัดการได้ดีโดยไม่จำเป็นต้องผ่านการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการจัดการมาก่อน หากบุคคลเหล่านั้นได้รับการศึกษาหรือการอบรมด้วย ก็จะส่งผลต่อการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หากผู้นำหรือผู้บริหารขาดศิลปะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือขาดทักษะหรือพรสวรรค์แต่ยังได้รับการศึกษาอบรมทางด้านการบริหารจัดการ ก็ย่อมจะช่วยให้การจัดการองค์การเป็นไปด้วยดีตามสมควร^{๒๒}

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ โดยมอบหมายให้ ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษาและจัดการทรัพย์สินขอวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวง

^{๒๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนามมหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ฉบับที่ ๒(๒๕๑๑) ซึ่งข้อ ๓ กำหนดให้การเช่าที่ดินหรืออาคารเจ้าอาวาสต้องจัดให้ไวยวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัด ซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สินที่จัดประโยชน์ ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัยไว้ให้ถูกต้อง

แต่งตั้งทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด และเมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง โดยตรวจได้เสมอในเมื่อมีความประสงค์จะตรวจ แต่ไม่ควรทิ้งระยะเวลานานเกินไป และอาจมอบหมายให้ภิกษุรูปอื่นที่มีความรู้ทางบัญชีทำการตรวจแทนได้ อันเป็นการตรวจสอบเบื้องต้นของเจ้าอาวาส

๓. การจัดกำลังคน (Staffing) ท่านมีการจัดสรร คัดเลือก แต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพท่านทำอย่างไร

๑. พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สมญฺโต, ป.ธ. ๔) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การจัดบุคคลเข้าทำงาน คือ การจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงาน การจัดบุคคลเข้าทำงานประกอบด้วยขั้นตอน ต่อไปนี้

๑) การวิเคราะห์งาน คือ การกำหนดงาน รายละเอียดของงานอย่างชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานของบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

๒) การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนจำนวนคนที่หน่วยงานขององค์การต้องการ ระยะเวลาที่ต้องการประเภทและระดับของบุคคลที่ต้องการ

๓) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน คือ การแสวงหาบุคคลที่มีความสามารถตามที่เจ้าอาวาสต้องการและการจูงใจให้บุคคลนั้นเข้าทำงานในตามภาระหน้าที่ที่เจ้าอาวาสมอบหมาย ซึ่งการจัดหาบุคคลเข้าทำงานอาจจะได้จากแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกองค์การก็ได้ โดยการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายในมีข้อดีคือประหยัดค่าใช้จ่ายในการอบรมแนะนำงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานเดิมได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่วนข้อดีของการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายนอกคือ ทำให้สรรหาบุคคลได้เหมาะสมกับงาน ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถใหม่ๆ เข้ามาในองค์การ และไม่เกิดการขาดแคลนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

๔) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน คือ การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่องค์การต้องการ วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมที่สุด โดยวิธีการสอบคัดเลือก ซึ่งขั้นตอนในการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานประกอบด้วย

(๑) ประกาศรับสมัครบุคคล โดยระบุคุณสมบัติของผู้สมัคร และระบุตำแหน่งงานที่ต้องการสมัครอย่างชัดเจน

(๒) เปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ โดยให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้สมัคร รายละเอียดเอกสารต่างๆ ที่ต้องใช้ในการสมัคร และจ่ายใบสมัครให้ผู้สมัครเพื่อนำไปกรอกข้อมูล

(๓) ประกาศรายชื่อผู้สมัครที่มีสิทธิสอบคัดเลือก โดยตรวจดูจากใบสมัคร และเอกสารที่ประกอบการสมัครว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่

(๔) ดำเนินการสอบคัดเลือก เครื่องมือที่เหมาะสมในการนำไปใช้ในการสอบคัดเลือก คือ แบบทดสอบ ซึ่งต้องมีลักษณะการใช้ภาษาในแบบทดสอบที่ชัดเจน แบบทดสอบต้องประกอบด้วยคำถามที่ครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ที่องค์การต้องการจากผู้สมัคร

(๕) การสอบสัมภาษณ์และการพิจารณา การสอบสัมภาษณ์เป็นแบบทดสอบที่ใช้โดยการสนทนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คืออารมณ์และอคติของผู้ทำการสัมภาษณ์ที่มีต่อผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม ขั้นตอนหลังจากสัมภาษณ์ จะต้องมีการประชุมพิจารณาข้อมูลต่างๆ จากใบสมัคร ผลการสอบคัดเลือก ผลการสอบสัมภาษณ์ ประวัติการทำงานจากนายจ้างเดิม ความประพฤติจากสถาบันการศึกษา

(๖) ประกาศผลการสอบคัดเลือก หลังจากผ่านขั้นตอนการพิจารณาจากคณะกรรมการแล้ว องค์การจะประกาศรายชื่อบุคคลที่ผ่านการสอบคัดเลือก

(๗) การตรวจร่างกายและประกาศผล เพื่อเป็นการคัดเลือกบุคคลที่สุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคติดต่อเข้าทำงานกับองค์การ หลังจากผ่านขั้นตอนการตรวจร่างกายองค์การประกาศรายชื่อบุคคลเข้าทำงาน

(๘) จัดการปฐมนิเทศแนะนำและบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นการแจ้งให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์การเป็นการแนะนำสถานที่บริการต่างๆ ที่คนงานควรจะได้รับจากวัดและบรรจุบุคคลเข้าทำงานตามส่วนงานที่เหมาะสม โดยการทำงานขั้นแรกคือการทดลองงานตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด

(๙) การติดตามและประเมินผลงาน หลังจากได้บรรจุคนงานให้ปฏิบัติหน้าที่แล้ววัดจะต้องมีฝ่ายติดตามการทำงานของพนักงาน เพื่อนำมาประเมินผลการทำงานว่ามีความเหมาะสมกับงานที่เจ้าอาวาสมอบหมายหรือไม่ เพื่อการนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายให้เหมาะสม^{๒๓}

๒. พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า วัดพระบรมธาตุไชยาได้มีการวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) ของพระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาส เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์การทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวางแผนกำลังคน คือ ๑. เพื่อให้มีทรัพยากรบุคคลทำงานในตำแหน่งต่างๆ สมดุลกับปริมาณงานที่ต้องทำในอนาคต ๒. เพื่อตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ๓. เพื่อใช้ข้อมูลที่ได้จากการวางแผนกำลังคน เป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะสำคัญของการวางแผนกำลังคนของพระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาส คือ ๑. เป็นงานขั้นแรกของการจัดหาบุคลากร ก่อนที่จะดำเนินการรับคนเข้าทำงาน ๒. เป็นงานที่ผู้บริหารต้องทำ การวิเคราะห์ปริมาณงาน เพื่อคาดคะเนถึงจำนวนงานที่ต้องทำในอนาคต แล้วแปลออกมาเป็นปริมาณคนที่ต้องการ ๓. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งหมายถึง การศึกษาข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งหน้าที่ทุกตำแหน่งในองค์การ โดยศึกษาว่าแต่ละงานมีลักษณะการทำงานหรือ

^{๒๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สดฺยฺโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

กระบวนการทำงานอย่างไรบ้าง มีขอบเขตความรับผิดชอบแค่ไหน ต้องใช้อุปกรณ์อะไรบ้างในการทำงานนั้นรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณสมบัติด้านต่างๆ ของบุคคลที่เหมาะสมจะทำงาน ๔. คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นเอกสารที่อธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการทำงาน และลักษณะงานของงานแต่ละตำแหน่ง ๕. คำบรรยายคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงาน (Job Specification) เป็นเอกสารระบุถึงลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นจะต้องมีสำหรับการที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะมีรายละเอียดในเรื่องของ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความสนใจ

การสรรหาบุคคล (Recruitment) ของพระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาสมีหลักในการดำเนินงานดังนี้ ๑. วางแผนสรรหา ๒. กำหนดกลยุทธ์ในการสรรหา ๓. การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายใน (Internal Source) ๔. การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอก (External Source)

การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายในของพระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาส มีข้อดี ดังนี้ ๑. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ๒. เป็นการบำรุงขวัญพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีและตั้งใจทำงานมากขึ้น ความจงรักภักดีและตั้งใจทำงานมากขึ้น มีข้อเสีย ดังนี้ ๑. ทำให้ได้คนที่มีความคุ้นเคยกับงานมากเกินไป ๒. โอกาสเลือกคนมีอยู่จำกัด และอาจจะเกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอกของพระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาส มีข้อดี ดังนี้ ๑. มีโอกาสเลือกคนได้กว้างขึ้นและอาจได้คนจากสถาบันต่างๆ กันทำให้ได้ความคิดเห็นแปลกใหม่ มาช่วยให้การทำงานขององค์การก้าวหน้า ๒. ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคน มีข้อเสีย ดังนี้ ๑. เป็นการสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่าย ๒. ทำให้ขวัญ และกำลังใจของพนักงานเก่าเสีย เพราะไปตัดโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเหล่านั้น

หลักการในการสรรหาบุคคลของพระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาส คือ ๑. จัดกระบวนการสรรหาให้ได้ผู้สมัครที่เป็นทั้งคนดี และคนเก่าอย่างแท้จริง ๒. การเลือกแนวทางในการสรรหาจากแหล่งภายนอก ควรพิจารณาตลาดแรงงานที่เป็นอยู่ในขณะนั้นประกอบด้วย ๓. การพิจารณาทัศนคติ (Attitude)

การคัดเลือกบุคคล (Selection) ของพระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาสมีความมุ่งหมายของการเลือกบุคคลขององค์การทุกแห่ง คือ มุ่งหวังจะได้บุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งในด้านสมอง ร่างกายและจิตใจเข้ามาทำงานให้กับองค์การ กล่าวคือ ๑. ในด้านสมอง ๒. ในด้านร่างกาย ๓. ในด้านจิตใจ

หลักในการเลือกบุคคลของพระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาส คือ ๑. การคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะงานต่างกันควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และสภาพการทำงานประกอบไปด้วย ๒. พระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาสผู้ทำการคัดเลือกบุคคลจะต้องมีเกณฑ์การกำหนดคุณสมบัติในด้านต่างๆ ๓. การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้นควรใช้เครื่องมือหลายๆ อย่างประกอบ ๔. พึงระลึกเสมอว่า พระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาสไม่ควรตัดสินใจรับหรือไม่รับบุคคลเข้าทำงานโดยพิจารณาเพียง “คะแนน” ๕. เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคคลควรมีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารระดับสูงให้การเห็นชอบยอมรับด้วย

กระบวนการคัดเลือกบุคคล (Selection Process) เป็นการคัดเลือกเบื้องต้นซึ่งกระทำหลังจากมีผู้สมัครมาสมัครงานตามที่ประกาศสรรหาแล้วนิยมใช้การสัมภาษณ์สั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลว่าเหมาะสมหรือถูกต้องตรงตาม Job Specification ๑. Application Blank การกรอกใบสมัครงาน ๒. Selection Tests การทดสอบเพื่อคัดเลือกผู้สมัคร ๓. Employment Interview การสอบสัมภาษณ์ ๔. Background Investigation การสอบประวัติผู้สมัครเมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอนการทดสอบต่างๆ มาได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้ว ๕. Physical Examination การตรวจสอบสุขภาพผู้สมัครเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ๖. Final Selection การกลั่นกรองขั้นสุดท้ายเป็นการคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงาน

การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน (Placement) มีขั้นตอนดังนี้ การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการชี้แจงแนะให้พนักงานใหม่ได้รู้จักองค์การ ผู้บริหาร นโยบาย วิธีการดำเนินงาน ระเบียบวินัยเงื่อนไขการจ้างงาน สิทธิและผลประโยชน์ต่างๆ การทดลองงาน (Probation) หลังจากที่ยังคงการตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงานโดยพิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมตามที่กำหนดไว้ แต่ก็ยังมีได้เป็นหลักประกันอะไรให้มั่นใจว่าองค์การได้เลือกคนอย่างถูกต้องแม่นยำแล้ว ถ้าหากว่ามีความประพฤติดีและมีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างเหมาะสมก็บรรจุให้เป็นการถาวรต่อไป แต่ถ้าไม่เหมาะสมก็อาจโยกย้ายให้ไปทำงานอื่น หรืออาจให้ออกจากงานไปในระยะเวลาทดลองงานอาจจะเป็น ๓ เดือน หรือ ๖ เดือน^{๒๔}

๓. พระปลัดสัญญา สยัญโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารมักพูดว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์อาจจะถูกมองข้าม และละเลยการเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่นขาดการอบรมหรือในขณะที่มีการคัดเลือกและสรรหาจากแหล่งที่ไม่มีคุณภาพ ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีควรที่จะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่

การจัดหาบุคคล (Staffing) หมายถึงการคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การโดยที่องค์การจะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือกรวมถึงการแต่งตั้งประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งการให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนาจนกระทั่งพนักงานมีความรู้ความชำนาญ ก็จะส่งผลให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วงได้

งานด้านการจัดการ (Managerial job) มีนักเขียนกลุ่มหนึ่งเป็นที่รู้จักกันในนามของ Great man School ได้กล่าวถึงงานด้านการจัดการเป็นธรรมชาติของงานที่จะต้องมีการศึกษาจากมุมมองที่แตกต่างกันหลายมุมมองและศึกษาถึงผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะมองที่พฤติกรรมและเอาใจใส่แต่ถ้าเป็นนักเศรษฐศาสตร์มักจะมองที่รูปแบบการจัดการของผู้ประกอบการ ซึ่งเป้าหมายหลักคือผลกำไรสูงสุดความเสี่ยงแต่นักเขียนอีกกลุ่มมักเน้นการตัดสินใจประเภทของการตัดสินใจประเภทของการตัดสินใจเป็นผู้นำการจัดรูปแบบการจัดการและการแก้ไขปัญหา อย่างไรก็ตาม

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ตามผู้บริหารควรจะมีหน้าที่หลักห้าประการได้แก่การวางแผนการจัดการองค์การการจัดการบุคคล การเป็นผู้นำและการควบคุม

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The human resource management process) ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน คือ ๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ๒. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ๓. การอบรมและการพัฒนา ๔. การบริหารค่าตอบแทน ๕. การประเมินผล ๖. การย้ายพนักงานและการทดแทน

ภายหลังจากการที่องค์กรได้จัดโครงสร้างเสร็จแล้วจำเป็นจะต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อบรรจุเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆตามที่ได้จากการออกแบบองค์การการสรรหาและการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารระดับรองลงมามีความสำคัญต่อองค์กรมากดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการสรรหาคัดเลือกอย่างละเอียดรอบคอบทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารระดับรองจะต้องทำหน้าที่การวางแผนการควบคุมการเป็นผู้นำและการถ่ายทอดนโยบายของผู้บริหารระดับสูงไปสู่ระดับปฏิบัติ เพราะฉะนั้นผู้บริหารแต่ละระดับก็ต้องมีความสามารถที่แตกต่างกันความจำเป็นขององค์การที่จะรับผู้บริหารมาน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับปริมาณงานและคุณภาพของงานซึ่งจะต้องพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกประกอบกัน^{๒๕}

๔. พระครูปริยัตยาภิรม ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า ความหมายของ “การจัดคน” (Staffing) การจัดคนในด้านบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร โดยทำหน้าที่สรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร การธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เก่ง ดี มีความสามารถ การจัดคนลงตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน ในการจัดการเรื่องบุคคลนั้นจะต้องทำให้สอดคล้องกับการจัดตั้งองค์กรจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน^{๒๖}

๕. พระครูปริยัติคุณาวุธ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า การบริหารจัดการบุคลากรนั้นเริ่มตั้งแต่การคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมเพื่อจัดสรรให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร จากนั้นก็ต้องดูแลบุคลากรตลอดระยะเวลาจนกว่าบุคลากรจะออกจากองค์กร ตั้งแต่การบริหารงานบุคคล งานสวัสดิการ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เป็นต้น^{๒๗}

๖. พระครูสารโสภิตคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า การวางแผนกำลังคน Manpower planning มีวัตถุประสงค์ในการวางแผนอัตราากำลังคน ๑. เพื่อการคาดคะเนกำลังแรงงานให้เหมาะสมกับงานและระยะเวลา โดยคำนึงถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถตามตำแหน่งงานนั้นๆ ๒. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านขององค์กร เช่น ด้านการตลาด ด้านการบริการ และด้านอื่นๆ ๓. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรมีความ

^{๒๕} สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สอนญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมปณฺโณ ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๒๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปญฺโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

เข้าใจในกรอบและแผนอัตรากำลังคนสำหรับเตรียมหามาตรการรองรับ และแก้ไขปัญหเกี่ยวกับแรงงานในอนาคต ๔. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพของทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงการใกล้เคียงกำลังคนระหว่างหน่วยงานในอนาคต

การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) เป็นการคาดคะเนจำนวนประเภทพนักงานที่มีความสามารถ เหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานให้พอเพียงกับการขยายตัว หรือลดขนาดขององค์กร เพื่อความเหมาะสมของขนาดองค์กรในอนาคต การวางแผนอัตรากำลังคนนี้จัดเป็นการวางแผนประเภทหนึ่ง เช่นเดียวกับการวางแผนการผลิต หรือการตลาด

ความสำคัญของการวางแผนกำลังคนทำให้ทราบว่า จะต้องเตรียมเพิ่มหรือลดคนประเภทใด จำนวนเท่าใดเมื่อใด กรณีที่ต้องเพิ่มคนจะสรรหาคนได้จากที่ไหน จะฝึกอบรมพัฒนาพนักงานอย่างไรจึงจะมีคุณภาพตามที่ต้องการ ควรพัฒนาพนักงานขึ้นไปในระดับสูงกว่าปัจจุบันอย่างไร ค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงานจะเป็นเท่าใด ต้องเตรียมเรื่องอื่นอย่างไร เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ ฯลฯ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การคาดการณ์กำลังคนในช่วงเวลาที่วัดมีความต้องการ โดยทำการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนกำลังคนด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ และกลยุทธ์ของวัดที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการหรือขั้นตอนของการวางแผนกำลังคน ๑. ด้านบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower inventory) จะต้องมีพร้อมทั้งในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่ากำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง ๒. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower forecast) ต้องมีการคาดการณ์ และระบุไว้พร้อมว่าในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้กำลังบุคคลที่ต้องการมีอะไรเท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมและแยกประเภทตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายละเอียดลงไปถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญงานพื้นฐาน การศึกษา และประสบการณ์ ๓. แผนกำลังคน (Manpower plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการวางแผนอัตรากำลังคน ๑. เป้าหมายของวัด (คณะสงฆ์) การผลิต และการบริการ ในช่วงที่จะวางแผนปี ต่อปี หรือในอนาคตอีก ๕ ปี ข้างหน้า ๒. กำลังคนปัจจุบันมีอย่างไร มีข้อที่ควรพิจารณา ๒ ประเด็น ได้แก่ ๑) กรณีที่มีคนเกินให้คำนึงถึงระยะยาวเป็นหลัก คือจะสามารถโอนย้าย สับเปลี่ยนไปยังแผนงานใดที่ขาดคนได้หรือไม่ ถ้าไม่มีทางเลือกอาจจะต้องเตรียมปลดออกเพราะล้นงาน ๒) กรณีที่มีคนขาดอาจจะต้องพิจารณาสรรหาจากคนภายในก่อน ซึ่งจะเกิดผลดี คือ หากเป็นตำแหน่งงานในระดับสูง จะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีอยู่เดิมมีทางได้ก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน การสรรหา/คัดเลือกจากภายในก่อน ยังจะทุ่นเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก และฝึกคนใหม่ได้มากกว่า ๓. สิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการเทคโนโลยีต่างๆ และการนำอุปกรณ์เครื่องจักรเข้ามาใช้ทดแทนคน ๔. อื่นๆ ได้แก่ ๑) การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายบุคคล เช่น การลด/ขยายเวลาเกษียณอายุงาน ๒) การเลื่อน ลด ปลด ย้าย พนักงานด้วยเหตุผลที่อาจเกิดขึ้น ๓) ทักษะที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดอัตรากำลังคน (กำลังคนมากไม่ได้ แสดงถึงความสำคัญของสายงานหรือผู้บังคับบัญชาเสมอไป)

การวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workforce Analysis) การวิเคราะห์อัตรากำลังเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการวางแผนกำลังคน เพื่อกำหนดกำลังคนที่เหมาะสมที่จะใช้งานตามแผนงานของ องค์กร และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทบทวนตรวจสอบกำลังคนที่องค์กรที่มีในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

เมื่อไรที่ต้องทำการวิเคราะห์อัตรากำลัง การวิเคราะห์อัตรากำลังอาจจะจัดขึ้นในกรณีใดกรณีหนึ่ง ดังต่อไปนี้ ๑. เมื่อมีการทำแผนกำลังคน ๒. เมื่อต้องการสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์กำลังคนในองค์กร ๓. เมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ๔. เมื่อมีการขยายงานหรือลดงานในหน่วยงานเดิม ๕. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ๖. เมื่อต้องการตรวจหรือทบทวนการใช้กำลังคนที่มีอยู่

ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตรากำลัง ๑. ศึกษาขอบเขตภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่จะทำการวิเคราะห์อัตรากำลัง ๒. หาปัจจัยวัดงาน (Task) และหน่วยนับ ๓. หาปริมาณงานแต่ละ Task ที่ต้องทำ ๔. คำนวณอัตรากำลังที่ต้องใช้ ในแต่ละงาน (Task) ๕. สรุปอัตรากำลังรวมของแต่ละหน่วยงาน

ปัจจัยวัดงาน หมายถึง ผลขั้นสุดท้าย (OUTPUT) อันเกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต (PRODUCTIVITY) ขององค์กร ซึ่งอาจออกมาในรูปของผลผลิต (PRODUCTS) หรือบริการ (SERVICES) หน่วยนับ หมายถึง หน่วยนับของผลงาน ซึ่งอาจมีหน่วยเป็นชิ้นงาน โครงการ หรือ เป็นหน่วยนับของเวลา เช่น นาที ชั่วโมง หรือวัน เป็นต้น

เทคนิคการวิเคราะห์อัตรากำลังโดยส่วนใหญ่หลายๆ องค์กรจะใช้วิธีการและเทคนิควิเคราะห์อัตรากำลัง ดังนี้ เทคนิคในการวิเคราะห์อัตรากำลังคนโดยการวิเคราะห์อัตราส่วนคำนวณจากหน้าที่รับผิดชอบ(Function) คำนวณโดยถือกระบวนการของงาน (Work Flow) คำนวณโดยการผลัดเปลี่ยนเวรเป็นหลัก

เทคนิคในการวิเคราะห์อัตรากำลังคนโดยการวิเคราะห์อัตราส่วน อัตราส่วนประสิทธิภาพ จำนวนผลงานที่จะได้ รับจากผู้ปฏิบัติงาน ๑ คน โดยเฉลี่ย อาจคิดจากจำนวนชิ้นงานหรือลูกค้าที่มาติดต่อ หรือพื้นที่ในการปฏิบัติงาน อัตราส่วนผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ใช้คำนวณหาอัตรากำลังตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ในกรณีที่สามารถคำนวณอัตรากำลังพนักงานในระดับปฏิบัติการได้ จำนวนหนึ่ง อัตราส่วนระหว่างกำลังคนในงานที่เกี่ยวข้องกัน ใช้คำนวณกำลังของตำแหน่งงานที่มีลักษณะให้บริการแก่หน่วยงานอื่น

เทคนิคในการวิเคราะห์อัตรากำลังคนโดยการวิเคราะห์อัตราส่วน อัตราส่วนประสิทธิภาพ กำลังคนที่ต้องการ = ปริมาณงานที่ต้องทำตามแผน อัตราส่วนประสิทธิภาพ ตัวอย่างที่ ๑ คำนวณจากชิ้นงาน แผนกตัดเย็บจีวรสำเร็จรูป กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการเย็บจีวรสำเร็จรูปสำหรับพนักงาน ๑ คน จะต้องสามารถตัดเย็บจีวรสำเร็จรูปได้ เดือนละ ๒๐ ผืน ในปี ๒๕๖๓ แผนกดังกล่าวมีแผนงานที่จะต้องผลิตจีวรสำเร็จรูปให้ได้ ๖,๐๐๐ ผืน ดังนั้น ๑ กำลังคนที่ต้องจัดเตรียม = $6,000 \div 20 = 300$ คน $300 \times 12 = 3,600$ คน

คำนวณจากหน้าที่รับผิดชอบ (Function) วิธีนี้ไม่สู้จะดีนัก จะใช้กับหน่วยงานใหม่หรือหน่วยงานเก่าที่ไม่ได้ เก็บสถิติปริมาณงานไว้ แต่บางครั้งอาจต้องใช้วิธีนี้ เพราะไม่อาจหาสถิติเชิงปริมาณงานได้ หรือเป็นงานที่มีความยากง่ายต่างกันในเรื่องเดียวกัน หรืออาจเป็นงานใหม่ที่ยังไม่ได้ มีการ ปฏิบัติงาน หรือเป็นงานเดิมแต่มีได้ เก็บสถิติตัวเลขเป็นปริมาณงานเอาไว้ หรือเป็นงานที่ไม่สามารถเก็บสถิติเป็นตัวเลข วิธีการคำนวณจากหน้าที่รับผิดชอบ (Function) นี้ คำนวณจากการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบออกเป็นกลุ่มๆ^{๒๘}

๗. พระครูวิสุทธิวิธานคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนอัตรากำลัง คือ ๑. ขั้นเตรียมการ การจัดตั้งคณะกรรมการกำกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง ได้แก่ การจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง คณะทำงานกำหนดกรอบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง ตลอดจนแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ๒. ขั้นการศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลัง (๑) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน มีกรทบทวนบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ ประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT) และวิเคราะห์สภาพปัญหาปัจจุบัน (๒) กำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต Vision Mission ให้สอดคล้องและชัดเจน (๓) ศึกษาและปรับปรุงระบบบริหารทั้งระบบเพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยเน้นการลดขั้นตอนและการตอบสนองต่อการให้บริการอย่างมีคุณภาพ กำหนดโครงสร้างส่วนราชการที่เหมาะสมกับภารกิจหลัก ผ่อนคลายกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงกฎระเบียบวิธีการเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณ. พัสตุให้มีความคล่องตัว ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีอัตรากำลังที่เหมาะสมทั้งจำนวนระดับ และสายงานรวมทั้งให้มีระบบการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีวัฒนธรรมการทำงานเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ๓. ขั้นนำเสนอแผนอัตรากำลัง (จัดทำแผนเสร็จและนำเสนอแผนต่อคณะกรรมการกำกับ) ๔. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และ ๕. ขั้นติดตามประเมินผล (ปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องจากการปฏิบัติ)^{๒๙}

๘. พระครูนิโครธนนทคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) เป็นกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการและตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีอัตรากำลังคนตามจำนวน คุณสมบัติ และในเวลาที่ต้องการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (วัด) ที่กำหนดไว้ ดังนี้

๑. การคาดการณ์ความต้องการอัตรากำลังคน (Forecast Manpower Requirements) โดยวิเคราะห์จำนวนพนักงาน (เชิงปริมาณ) และประเภทพนักงานที่ต้องการ (เชิงคุณภาพ) ของแต่ละหน่วยงาน

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระครูสารโสทธิคุณ (สวสดี กิตติสารโ), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอบุณพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๒๙} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิธานคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๒. การคาดการณ์จำนวนอัตรากำลังคนที่มีอยู่ (Forecast Manpower Availability) โดยวิเคราะห์จำนวนพนักงานที่มี (Internal Sources) และตลาดแรงงาน (External Sources)

๓. การเปรียบเทียบความต้องการอัตรากำลังคนกับจำนวนอัตรากำลังคนที่มี (Comparing Requirements and Availability)

หากความต้องการอัตรากำลังคนเท่ากับจำนวนอัตรากำลังคนที่มีอยู่ ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีที่จำนวนอัตรากำลังคนขาด (Shortage) หรือเกิน (Surplus) จำเป็นต้องดำเนินการกำหนดแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่น วางแผนการสรรหาคัดเลือก แผนการจ้างงานในรูปแบบต่างๆ แผนการสืบทอดตำแหน่ง ในกรณีอัตรากำลังคนขาด (Shortage) หรือ ลดคน ลดเวลาการทำงาน เพิ่มปริมาณงาน จำกัดการรับพนักงานใหม่ จัดโปรแกรมเกษียณอายุก่อนกำหนด ในกรณีที่อัตรากำลังคนเกิน (Surplus) เป็นต้น^{๓๐}

๔. พระครูจิตติวัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. เป็นกระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ที่มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ควรมีการกำหนดเป็นแผนทั้งในระยะสั้นและแผนระยะยาว ไม่ใช้การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

๒. มีการคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่า มีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น การเปลี่ยนแปลงขนาดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้ง หรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการทำงาน โดยที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำข้อมูล ความรู้และความเข้าใจ มาวิเคราะห์สาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

๓. มีวิธีการปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงการพัฒนาของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

^{๓๐} สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๔. มีความสมดุลของบุคลากร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญ ในการสร้างหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

ปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. ปัจจัยด้านนโยบายขององค์การ (Organization Policy) ปัจจัยด้านการกำหนดนโยบาย ขององค์การ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย ทั้งนี้เพราะการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยรวมจะต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบาย ขององค์การ ซึ่งจะต้องกำหนดว่าองค์การจะมีทิศทางไปทางไหน อย่างไรเพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การได้อย่างเหมาะสม

๒. ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ กล่าวคือ องค์การได้มีการจัดโครงสร้างในลักษณะใด เป็นแบบแบนราบ หรือเป็นแบบลำดับขั้น เช่น ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างแบบลำดับขั้นที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชามาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะมี ความซับซ้อนมากกว่าการจัดโครงสร้างแบบแบนราบที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาน้อย เป็นต้น

๓. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่บุคลากรได้ปฏิบัติเป็นระยะเวลานานและเป็นสิ่งที่ดีซึ่งจะไปเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ถ้ามีความสอดคล้องกับค่านิยม และวัฒนธรรมหลักขององค์การแล้ว จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

๔. ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ (Organization Workforce) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องพิจารณาถึงบุคลากรโดยรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน หรืออื่นๆซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำมาใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโดยรวมทั้งหมด เช่น จำนวนผู้ที่เกษียณอายุหรือคิดจะลาออก จำนวนตำแหน่งที่จะว่างลง จำนวนและโอกาสของผู้ที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

๕. ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Characteristic of Job) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของงานที่จะปฏิบัติว่า จะต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร งานนั้นมีความยากง่ายมากน้อยแค่ไหน ต้องใช้บุคลากรที่มีคุณลักษณะพิเศษอะไรบ้าง เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ใช้ในการวางแผนเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๖. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงชุมชนและสังคมรวมทั้งกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การยอมรับของชุมชน ความหลากหลายของแรงงาน เป็นต้น^{๓๑}

๑๐. อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การจัดกำลังคน (Staffing)” ไว้ว่า การสรรหาเป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานขั้นแรกในการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสรรหามีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง ถ้าองค์กรสามารถสรรหาบุคคลผู้มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

การสรรหา(Recruitment) หมายถึงกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กรกระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
๒. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers)
๓. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)
๔. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)
๕. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น
๖. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job requirement)
๗. กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน
๘. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits)^{๓๒}

จากผลการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้คัดเลือก และแต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการไวยาวัจกร ๒ ท่านโดยคัดเลือกจาก ผู้ใหญ่ กำนัน ชาวบ้าน

กฎหมายเถรสมาคมว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนไวยาวัจกรให้คำจำกัดความ “ไวยาวัจกร” หมายถึง คฤหัสถ์ผู้ได้รับแต่งตั้งให้มีหน้าที่เบิกจ่ายนิยภัตและมีอำนาจหน้าที่ดูแลรักษาจัดการทรัพย์สินของวัดได้ตามที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นหนังสือ การแต่งตั้งไวยาวัจกรของวัด (คนเดียว หรือหลายคนแล้วแต่ความเหมาะสม) เป็นอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสวัดนั้นปรึกษาสงฆ์ในวัดพิจารณาคัดเลือกคฤหัสถ์ที่มีคุณสมบัติสมควรแก่ฐานะ เช่น เป็นชาย อายุ ๒๕ ปี ขึ้นไป ประพฤติตน

^{๓๑} สัมภาษณ์ พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญญา), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๓๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

เป็นที่น่านับถือ เป็นต้น เมื่อพิจารณาเลือกผู้ใดแล้วก็ให้เจ้าอาวาสแต่งตั้งคฤหัสถ์ผู้นั้นเป็นไวยาวัจกร โดยอนุมัติของเจ้าคณะอำเภอ

คฤหัสถ์ผู้ใดได้รับแต่งตั้งเป็นไวยาวัจกรย่อมมีหน้าที่ในการเบิกจ่ายนิตยภัตประการหนึ่ง และมีหน้าที่ดูแลรักษาจัดการทรัพย์สินของวัดตามที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นหนังสืออีกประการหนึ่ง นอกจากนี้ไวยาวัจกรยังเป็น “ตัวแทน” หรือ “ผู้แทน” ของวัดในการจัดการทรัพย์สินของวัดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ อีกทั้งยังมีฐานะเป็น “เจ้าพนักงาน” ตามประมวลกฎหมายอาญา จึงได้รับการคุ้มครองและควบคุมตามประมวลกฎหมายอาญา กล่าวคือ “ผู้ใดดูหมิ่นเจ้าพนักงานซึ่งกระทำการตามหน้าที่ หรือเพราะได้กระทำการตามหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินสองพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ” และถ้าหากเจ้าพนักงานกระทำความผิดเสียเองหรือเป็นใจให้มีการทุจริตย่อมต้องถูกลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญาเช่นกัน หน้าที่ของไวยาวัจกร ๑. หน้าที่เบิกจ่ายนิตยภัต ๒. หน้าที่ดูแลรักษาจัดการทรัพย์สินของวัดตามที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นหนังสือ

หน้าที่ไวยาวัจกรประเภทที่ ๑ ได้แก่หน้าที่เบิกจ่ายนิตยภัตจากส่วนราชการที่ได้ตั้งนิตยภัตถวายแก่พระภิกษุในวัดนั้นในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวนี้ ไวยาวัจกรจะต้องได้รับหนังสือมอบหมายจากเจ้าอาวาส เพื่อนำไปแสดงเป็นหลักฐานต่อเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการผู้จ่ายนิตยภัตตามระเบียบของทางราชการ

ส่วนหน้าที่ไวยาวัจกรประเภทที่ ๒ คือ หน้าที่ดูแลรักษาจัดการทรัพย์สินของวัดซึ่งต้องมีหนังสือมอบหมายของเจ้าอาวาสเป็นหลักฐาน เนื่องจากศาสนสมบัติของวัดมีอยู่มากมายหลายชนิด บางส่วนสำหรับใช้ในการพระศาสนาและบางส่วนก็มิได้ใช้ในการพระศาสนา นอกจากนี้ วิธีการดูแลรักษาจัดการทรัพย์สินของวัด ก็อาจกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน ฉะนั้น ทรัพย์สินส่วนใดจะมอบหมายให้ไวยาวัจกรจัดการโดยวิธีใดจึงจำเป็นต้องมี “หนังสือ” มอบหมายของเจ้าอาวาสเป็นหลักฐาน ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกและป้องกันมิให้เกิดข้อบกพร่อง หรือข้อยุ่งยากในการปฏิบัติหน้าที่ของไวยาวัจกร

แต่อย่างไรก็ดี ในการปฏิบัติหน้าที่ของไวยาวัจกรประเภทที่ ๒ ถึงแม้ว่าจะได้รับหนังสือมอบหมายจากเจ้าอาวาสเป็นหลักฐานไว้แล้วก็ตาม ไวยาวัจกรจะดำเนินการไปโดยอิสระตามความพอใจของตนก็หาไม่ จะต้องจัดการให้เป็นไปโดยชอบด้วยบทบัญญัติในมาตรา ๔๐ วรรค ๓ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ กล่าวคือ ต้องให้เป็นไปตาม “วิธีการ” ที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยนัยนี้ถ้าไวยาวัจกรปฏิบัติการใดๆ โดยไม่ได้รับหนังสือมอบหมายจากเจ้าอาวาสก็ดี หรือได้รับหนังสือมอบหมายจากเจ้าอาวาสแล้ว แต่กระทำไปโดยมิชอบด้วยวิธีการตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงก็ดี ต้องถือว่าได้กระทำไปโดยนอกเหนืออำนาจหน้าที่หรือมิชอบด้วยอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี หากเกิดข้อบกพร่อง หรือเสียหายขึ้นด้วยเหตุดังกล่าวแล้ว ไวยาวัจกรจะต้อง “รับผิดชอบ” ในความบกพร่องหรือความเสียหายนั้น โดยนัยเดียวกัน ถ้าเจ้าอาวาสมอบหมายให้ไวยาวัจกรปฏิบัติการใดๆ โดยมีได้มอบหมายเป็นหนังสือ ตามที่บัญญัติไว้ในข้อ ๒ นี้แล้วหากเกิดข้อบกพร่องหรือเสียหายขึ้นด้วยเหตุดังกล่าวแล้วเจ้าอาวาสจะต้องร่วม “รับผิดชอบ” ในความบกพร่องหรือความเสียหายนั้นด้วย

๔. การอำนวยการ (Directing) ท่านมีวิธีการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน การติดตามผลนิเทศงาน ประเมินผล การปฏิบัติอย่างไร

๑. พระครูปริยัติธำรงคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การที่ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องทำหน้าที่ในการอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจ การประสานงาน การสื่อสาร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร หลักการอำนวยการที่ดีคือผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานการมอบหมายงานต้องมีความสมบูรณ์ชัดเจนในคำสั่ง ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์การ รักษาไว้ซึ่งระเบียบข้อบังคับขององค์การ^{๓๓}

๒. พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า “การอำนวยการ” (Directing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การสั่งการ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเหล่านี้สามารถควบคุมการทำงานขององค์กรได้ การอำนวยการขององค์กรที่เป็นของรัฐจะมีอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ส่วนองค์กรของเอกชนแม้ไม่มีกฎหมายรับรองแต่จะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เอาไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนเช่นกัน^{๓๔}

๓. พระปลัดสัญญา สลัญญโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า การอำนวยการก็คือบริหารจัดการตลอดจนดำเนินการทุกอย่างให้ปฏิบัติการได้อย่างราบรื่น จนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การอำนวยการนี้เกี่ยวเนื่องทั้งเรื่องของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ ไปพร้อมกันด้วย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการทำงาน การอำนวยการยังหมายถึงการสั่งการ อำนาจหน้าที่ และการปฏิบัติการให้สามารถทำงานได้ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย ซึ่งหนึ่งในหัวใจสำคัญของการอำนวยการก็คือการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพด้วยนั่นเอง^{๓๕}

๔. พระครูปริยัตยาภิรม ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า “การอำนวยการ” คือ การมอบหมาย ชี้แนะ และติดตามตรวจสอบการทำงานของพนักงาน ให้ดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานด้วย องค์ประกอบของการอำนวยการ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสั่งการ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงานและการสื่อสาร

^{๓๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สลัญญโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๓๔} สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๓๕} สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สลัญญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แยกแยะปัญหา ออกเป็นปัญหาย่อยๆ แล้วจึงตัดสินใจ การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา การตัดสินใจในการลองผิดลองถูก การตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ เดิม การใช้ความรู้สึกหรือญาณพิเศษในการตัดสินใจ

กระบวนการในการตัดสินใจ เป็นการค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือกใน การตัดสินใจเอาไว้หลายทาง เป็นการการคาดการณ์ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางใด แนวทางหนึ่ง เป็นการติดตามประเมินผลของการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่ดี ควรยึดหลักการคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับส่วนรวมเป็นหลัก สามารถปฏิบัติได้ เป็นการตัดสินใจที่ไม่ผิดกฎหมายและหลักของศีลธรรม ให้ผู้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ

การสั่งการ จำแนกเป็น ๒ รูปแบบ คือ ๑) การสั่งการแบบเป็นลายลักษณ์อักษร คือ การสั่งการที่มีการเขียนหรือบันทึกออกเป็นคำสั่ง สามารถตรวจสอบและใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ เช่น คำสั่ง ประกาศ แนวปฏิบัติ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร อักษรที่นิยมใช้กันมากในหน่วยงาน ราชการและรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรมากจำเป็นต้องสั่งการ เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ๒) การสั่งการที่ไม่เป็นลาย ลักษณ์อักษร เป็นการสั่งการที่ไม่เป็นทางการ สั่งการด้วยคำพูด ไม่สามารถเก็บเป็นหลักฐานได้^{๓๖}

๕. พระครูปริยัติคุณาวุธ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า หลักการสั่งการอำนวยการ (Directing) การอำนวยการ หมายถึง การจัดการของผู้บริหาร หรือผู้มี อำนาจในการสั่งการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ชี้แนะ บุคคล การนิเทศงาน และการติดตามผล เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของการอำนวยการ มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. ความเป็นผู้นำ เป็น กระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกในองค์กร ให้ยอมตาม เพราะยอมรับในอำนาจที่มาจาก ๓ แหล่ง คือ ๑) ขอบธรรมเนียมประเพณีที่สืบทอดกันมา ๒) อำนาจ จากบารมี ๓) อำนาจตามกฎหมาย จึงก่อให้เกิดผู้นำ ๓ แบบ คือ ๑) แบบประชาธิปไตย ๒) แบบเผด็จ การ ๓) แบบตามสบาย

การจูงใจมีความสำคัญต่อการสั่งการหรือการอำนวยการ เพราะเกี่ยวกับบุคลากรให้ ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการจูงใจหรือกระตุ้นให้อยากทำงาน โดยอาศัยหลักธรรมชาติว่ามนุษย์ ต้องการ ๕ ระดับ ได้แก่ ๑) ความต้องการขั้นพื้นฐาน คือ ปัจจัย ๔ ๒) ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย ๓) ความต้องการทางสังคม ๔) ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง ๕) ความต้องการประสบ ความสำเร็จในชีวิต ดังนั้น ในการสั่งการโดยมีเทคนิคจูงใจด้วย ก่อนจะสั่งการควรขึ้นคำถามก่อนว่า “พอมีเวลาหรือไม่” หรือ “คุณจะช่วยงานนี้ได้ไหม”

องค์การและการบริหารงานบุคคล จุดมุ่งหมายของนักอำนวยการ คือ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งต้องการไม่เหมือนกันผู้อำนวยการจึงต้องทำให้เกิดความสมดุลกัน มี

^{๓๖} สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมบุญโน ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

รูปแบบของการอำนวยการ ๕ รูปแบบ ได้แก่ ๑. คำสั่งแบบบังคับ ๒. คำสั่งแบบขอร้อง ๓. คำสั่งแบบแนะนำหรือโดยปริยาย ๔. คำสั่งแบบขอความสมัครใจ

ระบบการบริหารงานบุคคลของพระสังฆาธิการ มีดังต่อไปนี้ ๑. ระบบคุณธรรม Merit System ใช้หลักเกณฑ์ ได้แก่ ๑) หลักความเสมอภาค เช่น มีสิทธิสอบได้ทุกคน ๒) หลักความสามารถ เช่น คัดเลือกผู้มีความสามารถสูงไว้ก่อน ๓) หลักความมั่นคง เช่น ถ้าไม่ผิดวินัย ก็ไม่ถูกลงโทษให้ออก อยู่จนเกษียณ ๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง ๒. ระบบอุปถัมภ์ Patronage System ยึดถือพวกพ้อง เครือญาติ หรือผู้มีอุปการะคุณ^{๓๗}

๖. พระครูสารโสตติคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า องค์ประกอบของการอำนวยการ คือ

๑. ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกในองค์กร ให้อยอมตามเพราะยอมรับในอำนาจที่มาจาก ๓ แหล่ง คือ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่สืบทอดกันมา อำนาจจากบารมี และอำนาจตามกฎหมาย จึงก่อให้เกิดผู้นำ ๓ แบบ คือ แบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการ และแบบตามสบาย

๒. การจูงใจ มีความสำคัญต่อการสั่งการหรือการอำนวยการ เพราะเกี่ยวกับบุคลากรให้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการจูงใจหรือกระตุ้นให้อยากทำงาน โดยอาศัยหลักธรรมชาติว่ามนุษย์ต้องการ ๕ ระดับ ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐาน คือ ปัจจัย ๔ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้น ในการสั่งการโดยมีเทคนิคจูงใจด้วย ก่อนจะสั่งการควรขึ้นคำถามก่อนว่า “พอมีเวลาหรือไม่” หรือ “คุณจะช่วยงานนี้ได้ไหม”

๓. การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสำคัญช่วยให้การอำนวยการดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพ มี ๒ ลักษณะคือ สื่อสารแบบทางเดียว และสื่อสารแบบ ๒ ทาง

๔. องค์การและการบริหารงานบุคคล จุดมุ่งหมายของนักอำนวยการคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งต้องการไม่เหมือนกันผู้อำนวยการจึงต้องทำให้เกิดความสมดุลกัน^{๓๘}

๗. พระครูวิสุทธิวิมุตติคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า การอำนวยการ (Directing) เจ้าอาวาสต้องใช้แรงจูงใจและการจูงใจในการบริหาร

แรงจูงใจคือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

การสั่งงาน (Commanding) เป็นศาสตร์และศิลป์ของการอำนวยการ คือ การสั่งให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นได้ปฏิบัติงาน

^{๓๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปญโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๓๘} สัมภาษณ์ พระครูสารโสตติคุณ (สวสดี กิตติสารโร), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอฟุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

อย่างดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้หรือไม่ การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถชักจูงหวานล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปปฏิบัติเพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติอย่างดีที่สุดจนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

การตัดสินใจของเจ้าอาวาส หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม ภาวะผู้นำ (Leadership) ของพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส คือ ผู้นำ ๓ แบบ ได้แก่

๑. แบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม คือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วม

๒. แบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น

๓. แบบเสรีนิยม เป็นผู้นำประเภทที่ใช้อำนาจหน้าที่น้อยที่สุด จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระเต็มที่

รูปแบบของการอำนวยการ คือ ๑. คำสั่งแบบบังคับ ๒. คำสั่งแบบขอร้อง ๓. คำสั่งแบบแนะนำหรือโดยปริยาย ๔. คำสั่งแบบขอความสมัครใจ และการอำนวยการที่ดี คือ ต้องชัดเจน ให้คำสั่งมีลักษณะแน่นอนไม่ใช่ตามอารมณ์ ถ้าผู้รับคำสั่งมีท่าทีสงสัยให้ขจัดความสงสัยทันที ใช้น้ำเสียงให้เป็นประโยชน์ วางสีหน้าเข้มแข็งเอาจริงเอาจัง พร้อมกันนั้นยังต้องใช้ถ้อยคำอย่างสุภาพ ลดคำสั่งที่มีลักษณะ “ห้าม” การกระทำที่เหลือน้อยที่สุด อย่าออกคำสั่งในเวลาเดียวกันมากเกินไป ต้องแน่ใจว่าการออกคำสั่งหลายๆ คำสั่งไม่ได้ขัดแย้งกันเอง ถ้าผู้รับปฏิบัติปฏิบัติไม่ได้อย่าบันดาลโทษพิจารณาตนเองว่าเหตุใดคำสั่งไม่ได้ผลอย่าโยนความผิดให้ผู้รับคำสั่ง^{๓๙}

๘. พระครูนิโครธนนทคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า การอำนวยการ หมายถึง การจัดการของผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการสั่งการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งแนะ บุคคล การนิเทศงาน และการติดตามผล เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์ประกอบของการอำนวยการ มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่

๑. ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกในองค์การ ให้ยอมตามเพราะยอมรับในอำนาจที่มาจาก ๓ แหล่ง คือ ๑) ขนบธรรมเนียมประเพณีที่สืบทอดกันมา ๒) อำนาจจากบารมี ๓) อำนาจตามกฎหมาย จึงก่อให้เกิดผู้นำ ๓ แบบ คือ ๑) แบบประชาธิปไตย ๒) แบบเผด็จการ ๓) แบบตามสบาย

๒. การจูงใจ มีความสำคัญต่อการสั่งการหรือการอำนวยการ เพราะเกี่ยวกับบุคลากรให้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการจูงใจหรือกระตุ้นให้อยากทำงาน โดยอาศัยหลักธรรมชาติว่า

^{๓๙} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิมุตติคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

มนุษย์ต้องการ ๕ ระดับ ได้แก่ ๑) ความต้องการขั้นพื้นฐาน คือ ปัจจัย ๔ ๒) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ๓) ความต้องการทางสังคม ๔) ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง ๕) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้น ในการสั่งการโดยมีเทคนิคจูงใจด้วย ก่อนจะสั่งการควรขึ้นคำถามก่อนว่า “พอมีเวลาหรือไม่” หรือ “คุณจะช่วยงานนี้ได้ไหม”

๓. การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสำคัญช่วยให้การอำนวยความสะดวกดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพ มี ๒ ลักษณะ คือ ๑) สื่อสารแบบทางเดียว ๒) สื่อสารแบบ ๒ ทาง

๔. องค์การและการบริหารงานบุคคล จุดมุ่งหมายของนักอำนวยการคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งต้องการไม่เหมือนกันผู้อำนวยการจึงต้องทำให้เกิดความสมดุลกัน

สรุปได้ว่า การอำนวยการหรือการสั่งการ หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหารตลอดจนความสามารถของผู้บริหาร ในการติดต่อประสานงาน สั่งการและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การอำนวยการหรือการสั่งการ เป็นกระบวนการที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแจ้งให้ทราบว่า ให้ใครทำ ทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

การอำนวยการหรือการสั่งการ เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำ การใช้ความสามารถในการสั่งงาน การตัดสินใจ การจูงใจและการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ประเภทของการสั่งการ ในการสั่งการมีหลายแบบ แล้วแต่จะใช้แบบไหน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และตำแหน่งหน้าที่ จึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณา ใช้ความสุ่มรอบคอบ และยังเป็นเทคนิคเฉพาะตัวอีกด้วย

๑. การสั่งการโดยตรง (Demand of Direct) เป็นแบบออกคำสั่ง (Command of Direct) โดยที่ผู้รับคำสั่งต้องปฏิบัติตามคำสั่งทันที การสั่งการในลักษณะนี้มักจะใช้ในกรณีฉุกเฉินหรือต้องการให้มีการควบคุม หรือรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด

๒. การสั่งการแบบขอร้อง (Request) เป็นลักษณะโน้มเอียงไปในทางขอความช่วยเหลือหรือร้องขอ เพื่อเป็นการจูงใจคนให้ทำงาน เป็นการผูกมิตร และผู้ทำมีความเต็มใจที่จะทำงาน หรือใช้ในกรณีที่ต้องการให้ผู้รับมอบงานได้มีโอกาสพิจารณาและไตร่ตรองงานเป็นความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๓. การสั่งการแบบขอเสนอแนะหรือคำแนะนำ (Suggested) การสั่งการแบบนี้มีลักษณะเร่งร่ายวู่วามให้เกิดความคิดริเริ่มอยากทำงาน เป็นการเสริมสร้างหรือส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานรวดเร็วและมองเห็นลู่ทางในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของการสั่งการ อาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ ๒ ประเภท คือ

๑. การสั่งการเป็นหลายลักษณะอักษร เป็นการสั่งการที่ใช้กรณีต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น เมื่อต้องการจะส่งคำสั่งไปให้อีกแห่งทราบโดยแนชด เมื่อผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจหรือล้มคำสั่งนั้นหรือมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก ยากแก่การจดจำ เมื่อต้องการผู้รับคำสั่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ให้ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างถูกต้อง หรือมีคำสั่งที่ตัวเลข และหรือกำหนดเวลา จำนวนแน่นอน ข้อบกพร่อง ที่อาจเกิดจากการสั่งการด้วยลายลักษณ์อักษร อาจทำให้ผู้ปฏิบัติขาดความสามารถที่จะ

ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ ข้อความของคำสั่งยาวเกินไป อาจมีการตีความผิดพลาด หรือจำไม่ได้ ซับซ้อนยุ่งยากต่อความเข้าใจ ไม่เรียงลำดับให้เข้าใจง่าย หรือคำสั่งมอบหมายให้ปฏิบัติ ไม่ชัดเจน ใช้คำศัพท์ทางวิชาการ (Technical term) มากเกินไป ผู้รับคำสั่งอาจไม่เข้าใจความหมาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้รับคำสั่งไม่ได้รับอำนาจและขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

๒. การสั่งด้วยวาจา โดยปกติมักจะเป็นคำสั่งที่ไม่ค่อยมีรายละเอียดหรือมีความสำคัญมากนักและคำสั่งนั้นไม่เหมาะสมจะสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร หรืออาจจะต้องมีการอธิบาย คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจยิ่งขึ้น ข้อบกพร่อง ที่อาจเกิดได้จากการสั่งงานด้วยวาจา ได้แก่ พูดไม่ชัดเจน ทั้งคำถามและคำตอบ ใช้คำสั่งในภาษาที่ผู้รับคำสั่งไม่คุ้นเคย คาดการณ์ผิด คิดว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจดีแล้ว ไม่ได้ทบทวนใหม่หรือย้ำคำสั่ง ไม่เจาะจงผู้รับคำสั่ง หรือพูดวกวน หรือพูดหลายเรื่องพร้อมกัน^{๔๐}

๙. พระครูจิตติวัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า การอำนวยการหรือการสั่งการ หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหาร ตลอดจนความสามารถของผู้บริหาร ในการติดต่อประสานงาน สั่งการและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การอำนวยการหรือการสั่งการ เป็นกระบวนการที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแจ้งให้ทราบว่า ให้ใครทำ ทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

การอำนวยการหรือการสั่งการ เป็นภาระหน้าที่ของผู้ผู้นำ การใช้ความสามารถในการสั่งงาน การตัดสินใจ การจูงใจและการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้^{๔๑}

๑๐. อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การอำนวยการ (Directing)” ไว้ว่า ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ คือ Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัด บุคลากรปฏิบัติงาน) Directing (การอำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงาน) และ Budgeting (การงบประมาณ) การบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วยกัน ๕ ปัจจัย เรียกว่า POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ของ การบริหารจัดการแล้วยังมีแนวคิดทางการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ธรรมชาติของการบริหาร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

จะเห็นได้ว่ากรอบแนวคิดของการจัดการของนักวิชาการแต่ละท่านมีมุมมองที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไป เพื่อเห็นภาพที่ชัดเจนและครอบคลุมขอบเขตของการศึกษา การจัดการ

^{๔๐} สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระครูจิตติวัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์และแยกประเด็นต่างๆ ออกเป็นสัดส่วนที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรรูปปัจจัยนำเข้าด้วยวิธีการ หรือเทคนิค ดำเนินการต่างๆ และข้อมูลย้อนกลับ รายละเอียด ดังนี้

๑. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง สิ่งสำคัญที่นำเข้าสู่กระบวนการจัดการหรือที่มักจะเรียกกันว่า ทรัพยากรสำหรับการบริหารนั้นซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการจัดการหรือการจัดการ โดยอาจเป็นที่รู้จักในนามของ 4M ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ คน (Man) คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการวัสดุสิ่งของ (Materials) คือ อุปกรณ์เครื่องใช้เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ และการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ หรือวิธีการจัดการ

๒. กระบวนการบริหาร (Process) หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรมหรือหน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินการกิจขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือเป็น วิธีการกระทำปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เช่น การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน การจัดการด้านงบประมาณ ทั้งนี้เป็นไปเพื่อให้ผลงานบรรลุ ผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกระบวนการจัดการนั้นว่าเป็นหน้าที่ของการจัดการ ซึ่งมีขั้นตอนโดยทั่วไป ดังนี้

๒.๑ การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการวางแผนปฏิบัติล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการจึงจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจที่ละเอียดอ่อน และ ต้องกระทำให้เสร็จสิ้น ก่อนจะมีการดำเนินกิจกรรม

๒.๒ การจัดองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนด ออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) การกำหนดแผนกต่างๆ ในโครงสร้างของ องค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และ สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) โดยรูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

๒.๓ การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพล เพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้หรือ เป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจอย่างยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้อง ใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป เช่น ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่นเพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่อง

ของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ

๒.๔ การควบคุม (Controlling) การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการการควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับของผลการดำเนินงานเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต บทบาทสำคัญของการควบคุมมี ๔ คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) การควบคุมจะ ครอบคลุมดูแลพฤติกรรมบุคคลใน องค์การ การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูลข่าวสาร อย่างไรก็ตาม การจัดการจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารองค์การจึงเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจขององค์การด้วยการแสดงบทบาท และหน้าที่ของตนเอง ให้สมบูรณ์ นอกจากผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นศูนย์รวมของภารกิจย่อยหลายๆ ภารกิจรวมเป็นภารกิจ เดียวดังนั้นการบริหารองค์การตามกระบวนการ บริหารก็จะเป็นไปในลักษณะคล้ายกันไม่ว่าจะเป็น องค์การระดับใดแต่อาจแตกต่างกันในขอบเขตอำนาจหน้าที่ เช่น ผู้บริหารระดับสูงย่อมมีอำนาจ หน้าที่ที่บริหารงานหรือจัดการงานทั้งหมดของทั้งองค์การ สำหรับผู้บริหารระดับกลางย่อมมีขอบเขต การจัดการเพียงในฝ่ายของตนเท่านั้น โดยทั่วไปการจำแนกฝ่ายบริหาร มักจะจำแนกออกเป็น ๓ ระดับตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับระดับของการจัดการ ดังนี้

(๑) ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้ กรรมการบริหาร ประธานกรรมการบริหาร ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการอาวุโส มีหน้าที่บริหารงานโดย ตลอดทั้งองค์การ ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการกำหนดนโยบายและวางแผน ระยะยาว ตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความสำคัญ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ การลดหรือเพิ่มราคาสินค้า การดำเนินงานใน ต่างประเทศ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจ ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ส่งผล กระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขัน และเทคโนโลยี

(๒) ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ โรงงาน ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติรับผิดชอบ ในฝ่ายของตน วางแผนและจัดระเบียบวิธีปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ ตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

(๓) ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรง ตำแหน่งระดับหัวหน้างาน (Foreman) หรือหัวหน้าแผนก (Supervisor) มีหน้าที่ควบคุมดูแล รับผิดชอบโดยตรงต่อรายละเอียดและการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่คนงาน รวมถึงการ ควบคุมดูแลคนงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนดผู้บริหารระดับนี้จะต้องติดต่อกับ คนงานสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้

นอกจากนั้น ทักษะทางการจัดการผู้บริหารระดับต้นจะมีทักษะด้านเทคนิค ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมี ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ทักษะความสำเร็จในการจัดการ

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการต่างๆ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ของผู้นำทางด้านกลยุทธ์ การจัดการ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๓. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลจากการดำเนินงาน ผลผลิตหรือบริการที่ออกมาจากกระบวนการของระบบซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ ผลผลิตจะต้องถูกประเมินจากลูกค้าหรือผู้บริโภค และส่งข้อมูลย้อนกลับเข้าสู่ตัวระบบ หากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ ผลผลิตก็จะหมายถึง สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำหรือผลิตโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ความหมายของผลผลิตคือการตอบคำถามที่ว่า จะได้รับอะไรจากการดำเนินกิจกรรมของรัฐ

๔. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต หรือกระบวนการขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไป ข้อเสนอแนะเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลของการดำเนินการซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๔๒}

จากผลการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่งมอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน กฎกระทรวงนั้นออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ บังคับให้เจ้าอาวาสจัดให้เวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้งทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด และเมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง การได้ทรัพย์สินมาเป็นศาสนสมบัติของวัด ให้ลงทะเบียนทรัพย์สินของวัดไว้เป็นหลักฐาน และเมื่อต้องจำหน่ายทรัพย์สินนั้นไม่ว่าด้วยเหตุใด ให้จำหน่ายออกจากทะเบียนนั้น โดยระบุเหตุการณ์จำหน่ายไว้ด้วย

พูดถึงเรื่องการจัดทำบัญชีของวัด ยังมีวัดอีกหลายๆ วัดไม่มีการจัดทำบัญชีเอาไว้ บางท่านก็ว่าไม่มีความรู้เรื่องการจัดทำบัญชีจึงไม่ได้ทำ เรื่องนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญและเป็นหน้าที่ของเจ้าอาวาสวัดต้องดำเนินการตามกฎหมายฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งหากวัดใดไม่มีความรู้เรื่องการทำบัญชี สามารถร้องขอเจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดมาช่วยท่านได้ เจ้าอาวาสวัดไม่ยากจัดทำบัญชีศาสนสมบัติของวัด เกรงว่าจัดทำแล้วจะมีคนนอกมารู้เห็นทรัพย์สินของวัด ถือเป็นความเข้าใจผิดที่อันตรายมาก ถ้าหากทรัพย์สินของวัดถูกโจรกรรมหรือสูญหาย ย่อมไม่สามารถตรวจสอบ เพราะว่าไม่มีบัญชีแสดงทรัพย์สินเอาไว้ อีกอย่างเมื่อท่านแต่งตั้งเวยาวัจกรแล้วก็ใช้ให้เหมาะสมกับหน้าที่ เวยาวัจกรบางวัดเป็นอดีตข้าราชการชั้นผู้ใหญ่มีลูกน้องเก่าที่เก่งบัญชี หรือเวยาวัจกรนั้นมีศักยภาพในการบริหารจัดการเรื่องการทำบัญชีจึงถือว่าง่าย

ก็เมื่อเจ้าอาวาสรูปนั้นมรณภาพถือว่าเวยาวัจกรที่เจ้าอาวาสรูปนั้นแต่งตั้งก็พ้นจากตำแหน่งเวยาวัจกรทันที เจ้าอาวาสรูปใหม่อาจจะแต่งตั้งผู้อื่นเป็นเวยาวัจกรก็เป็นได้

^{๔๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

การปฏิบัติหน้าที่ของไวยาวัจกร ต้องมีหนังสือมอบหมายของเจ้าอาวาสเป็นหลักฐาน เพื่อมิให้มีการแอบอ้าง และปฏิเสธความรับผิดชอบต่างๆ อย่างเช่นการจัดการทรัพย์สินของวัด ทั้งนี้ เพราะว่าทรัพย์สินของวัดมีมากมายหลายชนิด การจัดการต้องเกี่ยวข้องกับทั้งทางโลกทางธรรม บางอย่างมีผลประโยชน์ทรัพย์สินเงินทองเข้ามาเกี่ยวข้อง เจ้าอาวาสจะลงมือจัดการเองดูไม่เหมาะสม กับสมณเพศจำต้องมีหนังสือมอบหมายให้ไวยาวัจกรดำเนินการแทน ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

๕. มีการประสานงาน (Coordinating) การร่วมมือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างไรบ้าง

๑. พระครูปริยัติธำรงคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า ความหมายของ “การประสานงาน” (Co-ordinating) คือการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติงาน ป้องกันปัญหาความซ้ำซ้อนหรือการเกี่ยงงานกันทำ ผู้ประสานงานที่ดีจะต้องทำให้ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๔๓}

๒. พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการ ประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า การประสานงาน (Coordination) คือ การทำงานร่วมกันเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการผลิต หรือบริการระหว่างหน่วยงานและรวมทั้งทั่วองค์กร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้ข้อมูลแก่ทุกฝ่ายได้ถูกต้องและตรงกัน เพื่อให้ ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมีทิศทางในการทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและลดความสูญเสียของ องค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความวุ่นวายจากการทำงานที่ไร้จุดหมาย เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างการประสานงาน ช่วยให้การ สื่อสารดีขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นการประชุมเพื่อการระดมสมอง เป็นความชัดเจน โครงสร้างและนโยบายขององค์กร เป็นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร เป็นทัศนคติเชิงบวก เป็น มนุษย์สัมพันธ์ เป็นการทำงานเป็นทีม^{๔๔}

๓. พระปลัดสัญญา สดฺยฺญโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า Coordinating-การประสานงาน หมายถึง ติดต่อสื่อสารตามลำดับขั้นตอน ด้วยวาจาด้วยเอกสารหรือช่องทางอื่นๆ โดยมีการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและหน้าที่ฝ่าย ต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือ ก้าวถอยหน้าทีกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างมี ประสิทธิภาพ

ลักษณะของการประสานงาน (Nature of Coordination)

^{๔๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สดฺยฺญโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะ ตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัด พระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๑. การประสานงาน เป็นการผสมผสานระหว่างทรัพยากรที่นำมาเป็นปัจจัยการผลิต (Input) ส่งเข้าไปในกระบวนการดำเนินงาน (Process) แล้วจะได้ผลผลิตออกมา (Output) อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การประสานงานอาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการก็ได้ ลักษณะของการประสานงานภายในองค์การถือได้ว่าการประสานงานอยู่ ๒ ระดับ คือ

๒.๑ การประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top down)

๒.๒ การประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชามายัง ผู้บังคับบัญชา (Bottom up) โดยการประสานงานทั้ง ๒

ประเภทนี้ถือเป็นการประสานงานแนวดิ่ง (Vertical) แต่ถ้าหากเป็นการประสานงานของพนักงานระดับเดียวกัน ถือได้ว่าเป็นการประสานงานในแนวนอนหรือแนวนราบ แต่ถ้าเป็นการประสานงานกับภายนอกศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้โดยจะต้องติดต่อกับแหล่งการเรียนรู้ หน่วยงานรัฐบาล ลูกค้า สังคม คู่แข่งขัน ฯลฯ

สิ่งสำคัญเบื้องต้นของการประสานงาน ได้แก่ ๑. การจัดวางหน่วยงานที่ง่ายและเหมาะสม ๒. การมีโครงการและนโยบายอันสอดคล้องกัน ๓. การมีวิธีติดต่อกันภายในองค์การที่ทำไว้ดี ๔. มีเหตุที่ช่วยให้มีการประสานงานโดยสมัครใจ ๕. การประสานงานโดยวิธีควบคุม

ความสำคัญของการประสานงาน ได้แก่ ๑. การประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหาร ๒. การประสานงานเป็นระเบียบธรรมเนียมในการบริหารงาน ๓. การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างาน

เทคนิคการประสานงาน (Techniques Coordination) ได้แก่ ๑. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. การกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ๓. การสั่งการและการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ๔. การใช้คณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะการประสานงานภายในองค์การ ๕. การจัดให้มีการประสานงานระหว่างพนักงานในองค์การ ๖. การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๗. การติดตามผล

ประโยชน์ของการประสานงาน ได้แก่ ๑. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว ๒. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลงและสามารถเพิ่มผลผลิตของงานมากขึ้น ๓. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน ๔. ช่วยให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นอุปกรณ์ให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี ๕. ช่วยสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะและความเข้าใจอันดี ๖. ช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ๗. ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง ๘. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน ๙. ช่วยให้มีการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ (Teamwork) เป็นการช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น ๑๐. ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ ๑๑.

ช่วยกันป้องกันการดำเนินงานซ้ำซ้อนกันอันทำให้ไม่ประหยัด ๑๒. ช่วยให้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๕}

๔. พระครูปริยัตยาภิรม ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสื่อสารตามลำดับขั้นตอนด้วยวาจา ด้วยเอกสาร หรือช่องทางอื่นๆ โดยมีการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือก้ำก่ายหน้าที่กัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งสำคัญเบื้องต้นของการประสานงาน ๑. การจัดวางหน่วยงานที่ง่าย (Simplified Organization) ในการจัดการศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้การจัดวางหน่วยงานควรคำนึงถึง ก. การแบ่งแผนกซึ่งช่วยในการประสานงาน กล่าวคือ การจัดแผนกต่างๆ บางแผนกมีความจำเป็นต้องประสานกันควรอยู่ใกล้ชิดกันเนื่องจากการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้ที่ทำงานอันเกี่ยวเนื่องอย่างใกล้ชิดกันมากขึ้น ข. การแบ่งตามหน้าที่ ค. การจัดวางรูปงานและระเบียบการที่ชัดเจนแก่ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง ๒. การมีโครงการและนโยบายอันสอดคล้องต้องกัน (Harmonized Program and Policies) ๓. การมีวิธีติดต่อกันภายในองค์การที่ทำไว้ดี (Well-Designed Methods of Communication) เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อส่งข่าวสารละเอียด ได้แก่ ก. แบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน (Working Papers) ข. รายงานเป็นหนังสือ (Written report) ค. เครื่องมือวิทยาศาสตร์ในการติดต่อกัน เช่น ระบบการติดต่อภายใน โรงพิมพ์ เป็นต้น ๔. เหตุที่ช่วยให้มีการประสานงานโดยสมัครใจ (Aids to Voluntary Coordination) การประสานงานส่วนมากมักจะเกิดขึ้นจากการร่วมมือโดยสมัครใจของบุคลากรในศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้ ๕. ประสานงานโดยวิธีควบคุม (Coordination through Supervision) หัวหน้างานมีหน้าที่จะต้องคอยเฝ้าดูการดำเนินปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องและจะต้องใช้วิธีประเมินผล การปฏิบัติงานทุกระยะจะได้ทราบข้อบกพร่องหาทางแก้ไขให้การปฏิบัติงานถูกต้องยิ่งขึ้น

เทคนิคการประสานงาน (Techniques Coordination) ๑. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. การกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ๓. การสั่งการและการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ๔. การใช้คณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะการประสานงานภายในองค์การ ๕. การจัดให้มีการประสานงานระหว่างพนักงานในองค์การ ๖. การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ๗. การติดตามผล

อุปสรรคของการประสานงาน ๑. การขาดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ๒. การขาดผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่มีความสามารถ ๓. การปฏิบัติงานที่ไม่มีแผน ๔. การก้ำก่ายหน้าที่การงาน ๕. การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ๖. การขาดการนิเทศงานที่ดี ๗. ความแตกต่างกันในสภาพและสิ่งแวดล้อม ๘. การดำเนินนโยบายต่างกัน ๙. ประสิทธิภาพของ

^{๔๕} สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สญญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

หน่วยงานต่างกัน ๑๐. การทำหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจไม่ชัดเจน ๑๑. ระยะทางติดต่อห่างไกลกัน ๑๒. เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน^{๔๖}

๕. พระครูปริยัติคุณาวุธ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า “การประสานงาน” หมายถึง การจัดให้คนในองค์กรทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็น หลักต้องมีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน อีกทั้งความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่ต้อง กระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้งหรือเลื่อมล้ำกันทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัตถุประสงค์ของการประสานงาน มีดังนี้ ๑. เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ๒. เพื่อให้งานมีมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ๓. เพื่อเป็นการประหยัดเวลา และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ๔. เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่ผู้เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบของการประสานงาน ๑. จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจหรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากร มาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเต็มใจที่จะทำงาน ร่วมกัน ๒. จังหวะ เวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ ๓. ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความเหมาะสมพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน ๔. ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจกัน รวดเร็วและราบรื่น ๕. ผู้ประสานงานจะต้องดึงทุกฝ่ายเข้าทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

๖. คนในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องทำงานเกี่ยวข้องกับคน จึงต้องประสานคนทั้งใน องค์กรและนอกองค์กร

หลักการประสานงาน ๑. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างคนภายในองค์กร หรือคนภายนอกองค์กร ๒. จัดให้มีระบบของความร่วมมือที่ดี กระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์กรมีความเต็มใจที่จะ ร่วมมือในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ ไม่วางเฉย ๓. จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี ทั้งการประสานงานจากบนสู่ล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือระดับเดียวกัน เช่นการประชุม การเลี้ยงน้ำชา การสังสรรค์เป็นครั้งคราว ๔. จัดให้มีการประสานนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกัน ซึ่งในบางครั้งนโยบายและวัตถุประสงค์สอดคล้องกันยาก เพื่อเอกภาพในการบริหารจึงต้อง จัดการให้วัตถุประสงค์กับนโยบายสอดคล้องต้องกันและง่ายต่อการลงสู่การปฏิบัติ ๕. จัดให้มีการประสานในรูปแบบของการบริหารที่ครบวงจร (Input Process Output) ขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ของผู้ปฏิบัติต้องชัดเจน ต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร เพื่อสะดวกแก่ทุกฝ่าย ในการประสานงาน

รูปแบบการประสานงาน ๑. การประสานงานนอกแบบ เป็นกิจกรรมที่ไม่มีรูปแบบแน่นอน อาจจัดทำได้ในรูปของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การประสานงานสำเร็จด้วยดี เช่น การจัดเลี้ยง

^{๔๖} สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมบุญ โป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

การตี กอล์ฟ ๒. การประสานงานในแบบ เป็นการปฏิบัติงานตามปกติโดยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร หรือการตรวจเยี่ยมหน่วยงานและบุคลากรในสังกัด

วิธีการประสานงาน ๑. กำหนดแผนงานหรือโครงการ สำหรับทุกคนทุกหน่วยขึ้นมา ก่อน ๒. ให้ทุกคน หรือทุกหน่วยเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมด ให้ทราบว่าใครหรือ หน่วยงานใด มีหน้าที่อะไร กำลังทำอะไรอยู่ ตลอดจนอนาคตจะทำอะไรต่อไป โดยจัดทำ Organization Chart และ Job Description ของคนหรือหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน ๓. ให้ทุกคนทุกหน่วยงานเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจริงๆ และจะได้ผลจริงๆ ๔. การประสานงานกับแนวความคิดของผู้บริหาร คิดว่าเป็น ลูกน้องหรือคิดว่าลูกน้องเป็น เพื่อนร่วมงาน อาศัยการปรึกษาหารือกับลูกน้องหรือทำให้ลูกน้องกลัว ขึ้นอยู่กับ รูปแบบของผู้นำหรือนักบริหาร ๕. การประสานงานกับตำแหน่งต่างๆ ทางการบริหาร Hierarchy of Authority จะต้องมี การประสานอยู่ในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา

การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ๑. โครงสร้างการบริหาร ได้จัดไว้เป็นระเบียบ ชัดเจนและรัดกุม ๒. มีแผนภูมิแสดงสายบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารชัดเจนเข้าใจง่าย ๓. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ทุกคนทราบ ๔. มีระบบเสนอรายงานตามสายบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน ๕. มีเครื่องมือและ ระบบสื่อสารเพียงพอใช้การได้ดีและรวดเร็ว ๖. มีบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่ โดยเฉพา มีน้ำใจให้บริการ Sense of Service อดทนมนุษยสัมพันธ์ดี ๗. จัดการพัฒนาศักยภาพ ระดับต่างๆ ให้เข้าใจมีความรู้อยู่เสมอ

เทคนิคการประสานงาน ๑. ต้องมีการปรับปรุงพฤติกรรม และกระบวนทัศน์ของตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เข้า กับบุคคลอื่นได้ดี เช่น น้ำเสียงไพเราะ คำพูดที่จับใจ กิริยาวาจาที่ อ่อนหวานสุภาพ อ่อนโยน ๒. สร้างความคุ้นเคย และการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงาน หรือบุคคลที่เรา ติดต่อ ประสานงานด้วยอยู่เสมอ ๓. ต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องที่จะติดต่อสอบถาม หรือเรื่องที่ต้องการประสานขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น หรือจากหน่วยงานอื่นให้ชัดเจนเสียก่อน ๔. ต้องปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ ใจเย็น ไม่เครียดหรือโมโหง่าย ถ้อยทีถ้อยอาศัย เข้าใจผู้อื่นดี รู้เขารู้ เรา ๕. รู้จักนำเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอยู่ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล (e-mail) website ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือในการ ติดต่อประสานงานกับบุคคล หรือหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๖. จัดเก็บสำเนาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้เพื่อประโยชน์ ในการติดต่อค้นหา และประสานงาน ๗. ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ในเรื่องที่จะติดต่อ ประสานงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วน ๘. พยายามจดจำชื่อบุคคล หรือหน่วยงานที่ต้องการติดต่อ หรือเคยติดต่อประสานงานได้ อย่างแม่นยำ ๙. ควรศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่จะติดต่อด้วย เพื่อความสะดวกในการ ประสานงาน ๑๐. มีความรอบรู้ มีหลักการ มีเจตคติที่ดี เป็นผู้รับฟังที่ดี มี เหตุผล ไม่ใช้อารมณ์ของ ตัวเองในการตัดสินใจ ๑๑. เมื่อได้ติดต่อประสานงานไปแล้วไม่ควรเร่งรัด เพื่อให้ได้ข้อมูล หรือสิ่งที่ตนเองต้องการอีก เพราะจะสร้างความรำคาญให้กับหน่วยงานหรือบุคคลที่

ติดต่อด้วย ๑๒. บอกเล่าเหตุการณ์ต่างๆ ให้ผู้ที่ติดต่อหรือประสานงานได้ทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้เตรียมข้อมูลได้ทันเวลา ๑๓. ให้ความสำคัญต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่เราติดต่อประสานงานด้วย^{๔๗}

๖. พระครูสารโสตธิคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า การประสานงานเป็นการร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบของการประสานงานนั้น ประกอบด้วยคน การสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุตามที่กำหนดไว้ ประหยัดเงิน เวลา ลดความขัดแย้ง สำหรับปัญหาในการประสานงานมาจากคนในองค์กร ซึ่งมีอยู่ ๔ ประการ คือ ๑) ขาดการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ๒) ขาดการพูดด้วยถ้อยคำที่สุภาพไพเราะอ่อนหวาน ๓) ขาดการทำประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ๔) ขาดความเสมอต้นเสมอปลาย โดยมีการปฏิบัติต่อกันน้อย และมีอคติต่อกัน ดังนั้นเทคนิคการประสานงานในองค์กรสามารถกระทำได้ ดังนี้ ๑) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อส่วนรวม มีอัธยาศัยไมตรีต่อกัน ๒) ใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยความชัดเจนไม่คลุมเครือมีเหตุมีผล ใช้คำพูดที่สุภาพอ่อนโยน มีสัมมาคารวะ ถูกกาลเทศะ ๓) บำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นคนใจกว้าง ละเว้นการทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน ๔) มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวเหมาะสม ละเว้นการมีอคติ ในการลำเอียงเพราะรักใคร่กัน ไม่ชอบกัน และละเว้นอบายมุขทั้งปวง^{๔๘}

๗. พระครูวิสุทธิวิฑูรย์คุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า “การประสานงาน” หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อลดข้อขัดแย้ง และทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน หรือการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้อง ทั้งเวลาและกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงาน ขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของบุคลากร การประสานงานเกิดจากความต้องการให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จโดยผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำงานเหล่านั้น เป็นไปตามระยะเวลาที่ กำหนดและจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น จะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดหมายเดียวกัน

ประเภทของการประสานงาน

๑. การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Internal Coordination And External Coordination) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกหรือบุคคลภายนอก

^{๔๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปญโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๔๘} สัมภาษณ์ พระครูสารโสตธิคุณ (สวสดี กิตติสารโร), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอฟุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๒. การประสานงานในแนวดิ่ง และการประสานงานในแนวนอน (Vertical Coordination) หมายถึง การประสานงานในระดับต่างๆ ในสำนักงาน หากเป็นการประสานงานแนวดิ่ง หมายถึง การประสานงานระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าและต่ำกว่าจากบนลงล่าง (Top-Down) หรือระดับล่างขึ้นสู่บน (Bottom-Up)

๓. การประสานงานในแนวนอน (Horizontal Coordination) หมายถึง การประสานงาน ระหว่างบุคคลที่ดำรงฐานะตำแหน่งเท่าๆ กัน ระดับเดียวกัน^{๔๙}

๘. พระครูนิโครธนนทคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า เทคนิคการประสานงาน ๑. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ๒. กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งงานให้ชัดเจน ๓. การสั่งการและการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความชัดเจนเข้าใจง่ายไม่ขัดแย้งกัน พนักงานทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง ไม่รู้สึกคลุมเครือในคำสั่งและสามารถปฏิบัติตามได้

อุปสรรคของการประสานงาน ได้แก่ ๑. ขาดความเข้าใจในสภาพและสิ่งแวดล้อม ๒. การขาดผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ๓. การปฏิบัติงานไม่มีแผน ๔. การก้าวเก้งก้างทำงานกัน ๕. การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ๖. การขาดการนิเทศงานที่ดี ๗. ความแตกต่างกันในสภาพและสิ่งแวดล้อม ๘. การดำเนินนโยบายต่างกัน ๙. ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างกัน ๑๐. กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจไม่ชัดเจน ๑๑. ระยะทางติดต่อห่างไกลกัน ๑๒. เทคนิคและวิธีปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานต่างกัน

ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี ได้แก่ ๑. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เช่น การพบปะพูดคุย การเผชิญหน้า การปรึกษาหารือ การประชุม ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) และการใช้การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความชัดเจนและเป็นหลักฐาน หรืออาจใช้การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวสร้างความเข้าใจในขั้นต้นก่อน ๒. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน (เป็นไปตามอัตโนมติ) โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายด้วยความเต็มใจที่จะทำงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่จะต้องกระทำให้สำเร็จลุล่วง คำนึงถึงเป้าหมายเดียวกันและมุ่งให้งานสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๓. ขวัญกำลังใจของคนในองค์กร พนักงาน เช่น จัดตารางวัลค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ จูงใจในความเสียสละและตั้งใจทำงานของพนักงานที่ได้อุทิศแรงกายแรงใจในการทำงาน โดยรางวัลนั้นอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ ๔. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ๕. ผู้บริหารต้องใช้เวลา ¼ ถึง ½ เพื่อการประชุม ๖. การวางแผนงานที่ดี การวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้าจะทำให้ทุกฝ่ายทราบ ขั้นตอนการทำงานตามลำดับก่อนหลังทำให้การประสานงานง่ายขึ้น เพราะเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

ประโยชน์ของการสื่อสารประสานงาน คือ ๑. ช่วยให้การงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ๒. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานและผลผลิตมากขึ้น ๓. ช่วยประหยัดเงิน ๔. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ๕.

^{๔๙} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิมุตตคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ ๖. เสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ๗. ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง ๘. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน ๙. ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะและเพิ่มผลสำเร็จของงาน ๑๐. ช่วยเกิดความคิดใหม่ๆ และปรับปรุงอยู่เสมอ ๑๑. ป้องกันการทำงานวนซ้ำ ๑๒. การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๐}

๙. พระครูจิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า การสื่อสารและการประสานงานให้ได้ผลดีนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะใน การสื่อสารและการประสานงานระหว่างคนทำงานร่วมกัน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้ทำงานราบรื่น มีทิศทางเดียวกัน เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานในองค์กร มีขั้นตอนและวิธีการในการสร้างสรรค์ผลงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังช่วยสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ด้วยรอยยิ้ม มีศักยภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กรวัตถุประสงค์ของการประสานงาน ก่อนการประสานงานเราควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าเราจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลอย่างไร เพราะหากว่าไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเราก็อาจจะประสานงานไปผิดจากที่ควรจะเป็น โดยทั่วไปเราประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกราบรื่นไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้งแต่ในการประสานงานในแต่ละครั้งหรือในแต่ละกรณีเราประสานงานโดยวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

๑. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
๒. เพื่อขอความช่วยเหลือ และเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ อันดี
๓. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
๔. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
๕. เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
๖. เพื่อช่วยให้การดำเนินการเป็นไปตามแผน และทำให้มีการวางแผนอย่าง

ละเอียด รอบคอบ

๗. เพื่อตรวจสอบอุปสรรคและสภาพปัญหา

ลักษณะของการประสานงาน จากความหมายของการประสานงานที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประสานงานมีลักษณะ ดังนี้

๑. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกันโดยปราศจากการขัดแย้ง
๒. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย
๓. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ในทางจัดการ
๔. การประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดต่อสื่อสาร

๒ ทาง (Two-Way Communication) จะช่วยให้มีความเข้าใจตรงกัน

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๕. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๖. การประสานงานมีได้ทั้งระหว่างหน่วยงานต่างๆระดับเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน ที่อยู่ต่างระดับกัน

วิธีการประสานงาน วิธีการประสานงานภายในองค์การอาจแบ่งเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

๑. กำหนดแผนงานหรือโครงการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคนในหน่วยงาน

๒. ให้พนักงานทุกคนในองค์การได้เข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็นและแผนการองค์การ (Organization Chart) และรายละเอียดของงาน (Job Description) ของบุคคลและหน่วยงานให้ชัดเจน

๓. การสร้างแนวความคิดปลูกจิตสำนึกการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ

๔. การประสานงานกับแนวความคิดของผู้บริหารที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำที่แตกต่าง กัน การประสานงานจึงขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้บริหารเป็นสำคัญแบ่งออก ดังนี้

๑) พวกที่ยึดอำนาจและแนวความคิดของตนเป็นหลัก ผู้บริหารจะใช้วิธีการประสานงานโดยการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ การประสานงานจึงเป็นเพียงการรับคำสั่ง ไม่มีการแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งใดๆ จากพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อสั่งแล้วต้องปฏิบัติ ตามผลของงานต่างๆ ที่แสดงออกจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นหลัก ผู้ร่วมงานมักขาดความภูมิใจในผลงาน ก่อให้เกิดระบบการยกย่องเยินยอและการประจบสอพลอต่อผู้บังคับบัญชา

๒) พวกที่ยึดแนวความคิดที่ว่าการบริหาร คือ การบริการ ผู้บริหารจะให้รูปแบบการ ประสานงานที่อำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานให้แก่พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็จะรับฟังความคิดเห็นความริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชายึดหลักการ ทำงานต้องอาศัย ความเข้าใจตรงกันและมีการปรึกษาหารือกัน ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้งานสำเร็จออกมาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๓) พวกวางเฉยผู้บริหารพวกนี้จะปล่อยปละละเลยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันเองตามความสมัครใจ การประสานงานจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นเลยก็ได้ ขึ้นอยู่กับความพอใจและความเอาใจใส่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าและกระทบกระเทือนต่อแผนงาน ที่วางไว้ขององค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้นได้ในที่สุด

นักบริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล รู้และเข้าใจในการติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้เกี่ยวข้อง สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการติดต่อระหว่างบุคคล ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี หลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง^{๕๑}

^{๕๑} สัมภาษณ์ พระครูจิตติวัฒนานุกูล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๑๐. อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “มีการประสานงาน (Coordinating)” ไว้ว่า การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานที่ดีของบุคลากรในทุกระดับงานขององค์การจะช่วยให้การปฏิบัติงาน และการเพิ่มผลผลิตขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อองค์การได้มีการปฏิบัติ ดังนี้

๑. กำหนดโครงสร้างของการบริหารไว้อย่างเป็นระเบียบมีแบบแผนชัดเจน
๒. มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย
๓. มีการกำหนดนโยบายกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบทั่วกัน
๔. มีการกำหนดระบบการเสนองานตามสายการบังคับบัญชาซึ่งยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ

๕. มีการกำหนดบุคลากรที่มีจิตสำนึกในการให้บริการ รู้จักแก้ปัญหาและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. มีคณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่างๆ มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้ทำความเข้าใจในที่ประชุมคณะกรรมการ

๗. มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานจัดไว้อย่างเป็นระบบ

๘. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีนอกเวลาปฏิบัติงาน

๙. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงาน โดยการจัดใหม่การสัมมนา การอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

ประโยชน์ของการประสานงาน ได้แก่ ๑. ช่วยให้การงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นรวดเร็ว ๒. ช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ๓. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ๔. ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ ๕. เสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ๖. ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง ๗. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน ๘. ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะและเพิ่มผลสำเร็จของงาน ๙. ช่วยเกิดความคิดใหม่ๆ และปรับปรุงอยู่เสมอ ๑๐. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ๑๑. การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๑}

จากผลการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสจะเป็นผู้ดำเนินการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

โดยก่อนที่จะมีดำเนินงานอะไรก็ตาม เจ้าอาวาสจะขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ และเรียกประชุมผู้นำ อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกันเพื่อที่งานจะได้เดินไปในทิศทางเดียวกัน หลังจากนั้นเมื่องานเสร็จจะมีการประชุมสรุปและทบทวนงาน เพื่อแก้ปัญหาโดยส่วนรวม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแสดงผลสำเร็จของงานด้วยการ ชื่นชม ยินดี

^{๕๑} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๖. การรายงาน (Reporting) ท่านมีการทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) อย่างไรบ้าง

๑. พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สณฺญโต, ป.ธ. ๔) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า ความหมายของ “การรายงาน” การรายงาน (Reporting) หมายถึง การแจ้งหรือการสรุปผลของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายว่าได้รับผลเป็นอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานหรือไม่ การรายงานจะทำให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถนำรายงานการปฏิบัติงานนี้มาใช้ในการวางแผนการทำงานในอนาคตได้^{๕๓}

๒. พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่ต้องมีในรายงานของการบริหารงานทุกประเภทจำเป็นจะต้องมีปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารโดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมี ๔ อย่าง หรือที่เรารู้จักกันในชื่อ 4M’s ได้แก่ ๑. คน (Man) ๒. เงิน (Money) ๓. วัสดุอุปกรณ์ (Material) ๔. การจัดการ (Management) ๕. การจัดการหรือวิธีการ (Method) ๖. ตลาด (Market) ๗. เวลา (Minute)

รายงานต้องมี การให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน หมายถึง การบอกกล่าวชี้แนะหรือการอบรมสั่งสอน โดยผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้ได้รับคำแนะนำจดจำหรือประพฤติปฏิบัติตามคำแนะนำ หรือความคิดเห็นของตน การให้คำปรึกษาแนะนำจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้ขอคำปรึกษาได้เป็นอย่างดี

รายงานที่ดีต้องมีการให้คำปรึกษาแนะนำ จึงมีหลักการปฏิบัติ ๓ ประการ หรือหลัก ๓ ก คือ

๑. กัน เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ
๒. แก่ เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นแล้ว
๓. ก่อ เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ^{๕๔}

๓. พระปลัดสัญญา สณฺญโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า ความหมายของ “การรายงาน” การรายงาน (Reporting) หมายถึง การแจ้งหรือการสรุปผลของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายว่าได้รับผลเป็นอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน

^{๕๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สณฺญโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๕๔} สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

หรือไม่ การรายงานจะทำให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถนำรายงานการปฏิบัติงานนี้มาใช้ในการวางแผนการทำงานในอนาคตได้^{๕๕}

๔. พระครูปริยัตยาภิรม ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า ความสำคัญของ Reporting Plan จะต้องมีการทบทวน และยืนยันรูปแบบรายงาน ข้อมูลที่ได้รับจากผู้จัดทำ และผู้รับรายงานในขั้นตอนนี้ โดยเปรียบเทียบกับรายงานที่จัดทำ หรือได้รับในระบบงานเดิม แผนการรายงานนี้จะจัดทำควบคู่ไปกับคู่มือการจัดทำรายงานเพื่อผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้จัดการ จะเรียนรู้วิธีการจัดทำตรวจสอบ ผู้บริหารระดับสูงจะเรียนรู้วิธีใช้รายงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ หากรูปแบบรายงานหรือข้อมูลที่ได้รับยังไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่เพียงพอ ก็จะมีการจัดทำรายงานเพิ่มเติมหรือปรับปรุง เพื่อเป็นประโยชน์กับผู้ใช้รายงานมากที่สุด ฝ่าย Admin ระบบจะกำหนดสิทธิการใช้งานหรือการเรียกดูรายงานจาก Reporting Plan

หากหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องนี้น้อย เช่น รอให้ User บันทึกข้อมูลให้ได้ก่อน รายงานมาตรฐานในระบบ ECONS มีอะไรก็เอาตามนั้น แบบนี้จะทำให้เกิดปัญหาตามมาอีกมาก และมีผลกับประสิทธิภาพในการใช้งานระบบ ERP อย่างแน่นอน สำหรับลูกค้าที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นโครงการ ผมขอให้คุยเรื่องนี้กันเยอะๆ ส่วนท่านที่ใช้งานระบบได้แล้วก็ยังไม่สายที่จะนำเรื่องนี้มาทบทวนดู เพื่อให้เราสามารถใช้งานระบบ ECONS ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและยั่งยืนครับ^{๕๖}

๕. พระครูปริยัติคุณาวุธ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า รายงานเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงาน ทั้งในหน่วยงานราชการและเอกชน รายงานที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง ตรวจสอบและสามารถเรียกดูได้อย่างรวดเร็ว รายงานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทราบถึงการบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัด ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจหรือวางแผนงานและกิจกรรมของโครงการในระยะถัดไป

พระสังฆาธิการในฐานะเจ้าอาวาสตระหนักถึงความสำคัญของการรายงานสถิติการปฏิบัติงานของกิจกรรมและโครงการ จึงได้พัฒนา “ระบบรายงานสถิติการปฏิบัติงาน Smart Reporting System” ขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นระบบที่ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายงานต่างๆ โดยที่ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบหรือติดตามข้อมูลการปฏิบัติงานผ่านทางระบบออนไลน์ ระบบรายงานสถิติการปฏิบัติงาน พัฒนาขึ้นโดยใช้โปรแกรมเชื่อมต่อกับฐานข้อมูล ทำงานบนระบบปฏิบัติการของพระสังฆาธิการ

ศูนย์ข้อมูลพระสังฆาธิการได้ทดลองใช้งานระบบรายงานสถิติการปฏิบัติงาน พบว่าเป็นระบบรายงานกลางที่ดีในการตรวจสอบ ติดตามสถิติการปฏิบัติงานฝ่ายงานต่างๆ ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

^{๕๕} สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สยญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๕๖} สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมบุญ โณ ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

สามารถเรียกดูข้อมูลที่ต้องการโดยไม่อิงกับผู้ปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนในการข้อมูลสถิติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดข้อจำกัดและเวลาในการหาเอกสาร อย่างไรก็ตามระบบรายงานสถิติการปฏิบัติงานจะมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหากผู้ปฏิบัติงานมีการนำเข้าสู่ข้อมูลเป็นประจำและต่อเนื่อง^{๕๗}

๖. พระครูสารโสตถิคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

รายงานเกี่ยวกับทักษะในการบริหาร การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นั้น ผู้บริหารทุกคนต้องมีทักษะที่จำเป็น ๓ ประการด้วยกัน คือ

๑. ทักษะในด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill) บางครั้งเรียก “เก่งงาน” หมายถึง จะต้องมีความรู้ในเรื่องวิธีการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือเฉพาะอย่างเป็นอย่างดีเป็นผู้มีความชำนาญในงานเฉพาะสาขาอาชีพ เช่น วิศวกร ศัลยแพทย์ นักดนตรี นักบัญชี นักคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารระดับล่างจะต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติได้

๒. ทักษะในเรื่องคน (Human Skill) บางครั้งเรียก “เก่งคน” หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี ถือเป็นผู้ที่มนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจูงใจการสื่อสาร การประสานงาน ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ทักษะนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทั้ง ๓ ระดับ

๓. ทักษะในเรื่องความคิด (Conceptual Skill) บางครั้งเรียก “เก่งคิด” หมายถึง เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์การ สามารถมององค์การในภาพส่วนรวม มีวิธีการตลอดจนแนวคิดในการที่จะพัฒนาให้องค์การไปในทิศทางที่กำหนด หรือสามารถที่จะแก้ไขปัญหาองค์การให้อยู่รอดเมื่อเกิดเหตุวิกฤติ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายสุดท้ายได้

ทักษะทั้ง ๓ นี้ เป็นสิ่งที่จะต้องมีในตัวผู้บริหารทุกระดับ แต่จะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในองค์กรนั้นๆ ทักษะแต่ละทักษะมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับไม่เท่ากัน เช่น ทักษะด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill) มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น และลดน้อยลงไปตามความสำคัญในผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ทักษะในเรื่องความคิด (Conceptual Skill) จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง แต่จะลดความสำคัญลงในระดับกลางและระดับล่างตามสมควร สำหรับทักษะเรื่องคน (Human Skill) นั้นมีความจำเป็นเท่าๆ กันสำหรับผู้บริหารทุกระดับ^{๕๘}

^{๕๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปญโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๕๘} สัมภาษณ์ พระครูสารโสตถิคุณ (สวสดี กิตติสารโ), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอฟุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๗. พระครูวิสุทธิวิมุตติคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ เป็นการแจ้งหรือการสรุปผลของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายว่าได้รับผลเป็นอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานหรือไม่ การรายงานจะทำให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถนำรายงานการปฏิบัติงานนี้มาใช้ในการวางแผนการทำงานในอนาคตได้^{๕๙}

๘. พระครูนิโครธนนทคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า เป็นหัวใจที่สำคัญในการส่งผ่านข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งหรือกะหนึ่ง ไปยังอีกช่วงเวลาหนึ่งหรืออีกกะหนึ่ง ซึ่งต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือเป็นอย่างมาก ปัญหาที่เรามักจะพบจากการเขียนสมุดต่อกะ เช่น ข้อมูลไม่ครบถ้วน ข้อมูลผิดพลาด สิ่งที่ต้องการไม่เขียน (โดยเฉพาะวันที่ย่างย้งหรือมีปัญหา) และมักจะเขียนสิ่งที่คนอ่านไม่ต้องการอ่าน สมุดต่อกะบางที่กลายเป็นที่ระบายนาม ความรู้สึก หรือความอัดอั้นตันใจ เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลทำให้ ผู้ที่ปฏิบัติงานต่อ หรือผู้ที่มารับกะ เกิดความไม่เชื่อถือ ไม่มั่นใจ หรือไม่รู้ว่าทำอะไรต่อไป ก็ต้องโทรกลับไปหาเราในขณะที่เรากำลังนอนพักผ่อน ทำให้เราเสียอารมณ์ เขาก็เสียอารมณ์ หรือถ้าเขาไม่โทร หรือติดต่อกันไม่ได้ (ปิดโทรศัพท์หนีเลย) เขาก็จะทำงานแบบเดาเอา ซึ่งมักจะเดาไม่ค่อยถูก ทำให้เกิดความผิดพลาดงานเสียหาย นอกจากนี้สิ่งที่แย่ที่สุดคือ การเขียนโต้กันไปโต้กันมา กลายเป็นปัญหาความขัดแย้ง ทะเลาะกันเลยทีเดียว เพื่อทำให้สมุดต่อกะของเราอ่าน และเกิดประโยชน์สูงสุด ผมใช้หลักการของไคเซ็น (KAIZEN) คือ รู้ปัญหา ไม่ยอมแพ้อุปสรรคแล้วค่อยปรับปรุงแก้ไขทีละเล็กละน้อย ด้วยหลักการ “ลด เลิก เปลี่ยน” นั่นเอง ด้วยวิธีการง่ายๆ คือ “เปลี่ยนจากการเขียนเป็นคำพูด เป็นการเติมคำในช่องว่าง”

โดยที่ผมจะทำตารางโดยใช้โปรแกรม EXCEL เพื่อใช้บันทึกรายละเอียดของงานทุกหัวข้อที่จำเป็นต้องรู้ทั้งหมดเลย โดยในตารางผมจะกำหนดหัวข้อที่เราต้องการบันทึกไว้อย่างละเอียด แล้วเว้นช่องเอาไว้บันทึก โดยหัวข้อหลัก ๆ ที่ผมจัดทำรายการดังนี้

๑. คน (Man) ได้แก่ จำนวนพนักงาน จำนวนพนักงานที่มาทำงาน จำนวนพนักงานที่ลา ชนิดของการลา และชื่อผู้ลา จำนวนพนักงานที่กะก่อนหน้าส่งมาทำ OT ในกะของเรา และชื่อ จำนวนพนักงานที่กะเราส่งเพื่อไปทำ OT ในกะต่อ และชื่อ เครื่องจักร/เครื่องมือ อุปกรณ์ (Machine&Tools) ได้แก่ ชื่อเครื่องจักร ผลิตภัณฑ์ จำนวนวัตถุดิบที่ป้อนเข้า ผลลัพธ์ งานดี งานเสีย ปัญหา ชื่อเครื่องมือ สภาพทั่วไปปัญหาที่พบอื่นๆ

๒. วัตถุดิบ (Material) ได้แก่ วัตถุดิบที่ใช้ วัตถุดิบที่เบิก วัตถุดิบที่มีปัญหา วัตถุดิบคงเหลือ สถานที่จัดเก็บ

๓. วิธีการปฏิบัติงาน (Method) หรือข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลง (4M Change)

๑. คน (Man) ๒. เครื่องจักร-เครื่องมือ (Machine&Tools) ๓. อุปกรณ์-วัตถุดิบ (Material) ๔. วิธีการปฏิบัติงาน (Method) หรือข้อกำหนดใหม่ที่เพิ่มเติม หรือปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เคยปฏิบัติงาน

^{๕๙} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิมุตติคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนาภิเษก, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

สิ่งเหล่านี้สำคัญมากๆ ผู้ที่มารับกะต้องรู้ให้ถูกต้อง และครบถ้วน ไม่รู้ รู้ผิดๆ ถูกๆ ครึ่งๆ กลางๆ ไม่ได้เด็ดขาด

๔. สภาพแวดล้อม (Environment) เช่น แสงสว่าง ความมืด เสียงดัง กลิ่นเหม็น การสั่นสะเทือน จุดอันตรายต่างๆ ที่เสียง หรืออาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ปัญหาทั่วไป โดยเขียนอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการแจ้งให้หัวหน้างาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ งานฝาก-งานค้าง เช่น ฝากตามใบลา ฝากตามเอกสาร ฝากตามวัตถุติด บรรจุภัณฑ์

สมัยที่ทำงานเป็นหัวหน้างาน ทำตารางแบบนี้เตรียมเอาไว้ล่วงหน้าเลยและเมื่อบันทึกเสร็จผมก็จะทากาวด้านหลังกระดาษแผ่นนี้ จากนั้นก็นำไปติดในสมุดต่อกะ ซึ่งเป็นสมุดม้วนมันปกแข็งๆ เพราะเพื่อนคนอื่นๆ เขาก็ยังคงเขียนเหมือนเดิม จนวันที่ผมทำงานเป็นผู้จัดการ ผมจะจัดเตรียมตารางแบบนี้เอาไว้ล่วงหน้าทั้งเดือน และเย็บเล่มแจกลูกน้องในแต่ละแผนกเลยครับ เทคนิคง่ายๆ แต่ใช้ได้จริง และมีประโยชน์อย่างมากมายนี้ ท่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ โดยปรับเปลี่ยนหัวข้อ หรือรายละเอียดที่ต้องการบันทึกให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของท่านรับรองได้เลยว่าวิธีการนี้ จะช่วยทำให้สมุดต่อกะของท่านน่าอ่านมากขึ้นเลยทีเดียว เพราะช่วยทำให้คนอ่านได้รับข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการ สามารถนำไปใช้ได้ทันที

สำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการที่สมุดต่อกะน่าอ่าน ได้แก่ การสื่อสารถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ลดปัญหาความผิดพลาด ลดปัญหาของเสีย สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานครับ อย่างไรก็ตาม มีบันทึกเป็นตารางตัวอย่างนี้แล้ว ผู้บันทึกต้องต้องให้ความสนใจด้วยนะครับ อย่าลืมที่จะบันทึกให้ครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยความจริงกันด้วย^{๖๐}

๕. พระครูจิตติวัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า Reporting Plan ปรกติจะทำแยกตามระบบงาน แต่บางครั้งก็ทำแยกตามฝ่ายผู้จัดทำรายงาน ประกอบด้วย ชื่อรายงาน รหัสรายงาน วัตถุประสงค์ของรายงาน ผู้จัดทำรายงาน และผู้รับรายงาน เวลาที่จัดทำหรือความถี่ในการจัดทำ ได้แก่ D=ทุกวัน, W=ทุกสัปดาห์, M=ทุกเดือน, Q=ทุกไตรมาส, Y=ทุกปี, E=เมื่อถูกร้องขอ, I=เมื่อมีเหตุการณ์

ความสำคัญของ Reporting Plan จะต้องมีการทบทวน และยืนยันรูปแบบรายงาน ข้อมูลที่ได้รับ จากผู้จัดทำ และผู้รับรายงานในขั้นตอนนี้ โดยเปรียบเทียบกับรายงานที่จัดทำ หรือได้รับในระบบงานเดิม แผนการรายงานนี้จะจัดทำควบคู่ไปกับคู่มือการจัดทำรายงานเพื่อผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้จัดการจะเรียนรู้วิธีการจัดทำ การตรวจสอบ ผู้บริหารระดับสูงจะเรียนรู้วิธีใช้รายงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ หากรูปแบบรายงาน หรือข้อมูลที่ได้รับยังไม่ตรงกับความต้องการ หรือไม่เพียงพอ ก็จะมีการจัดทำรายงานเพิ่มเติม หรือปรับปรุง เพื่อเป็นประโยชน์กับผู้ใช้งานมากที่สุด ฝ่าย Admin ระบบ จะกำหนดสิทธิการใช้งาน หรือการเรียกดูรายงานจาก Reporting Plan หากหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องนี้น้อย เช่น รอให้ User บันทึกข้อมูลให้ได้ก่อน รายงานมาตรฐานในระบบ ECONS มีอะไรก็เอาตามนั้น แบบนี้จะทำให้เกิดปัญหาตามมาอีกมาก และมีผลกับประสิทธิภาพในการใช้งานระบบ ERP อย่างแน่นอน

^{๖๐} สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

สำหรับลูกค้าที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นโครงการ ผมขอให้คุยเรื่องนี้กันเยอะๆ ส่วนท่านที่ใช้งานระบบได้แล้วก็ยังไม่สายที่จะนำเรื่องนี้มาทบทวนดู เพื่อให้เราสามารถใช้งานระบบ ECONS ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและยั่งยืนครับ^{๖๑}

๑๐. อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การรายงาน (Reporting)” ไว้ว่า การรายงาน ได้แก่การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

ในส่วนของการบริหารงานกิจการคณะสงฆ์ส่วนใหญ่มักจะเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารของวัดได้แก่เจ้าอาวาส หลักในการบริหาร ลำดับแรกพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสต้องมีการวางแผน (Planning) เช่น ในภาระงานทั้ง ๖ อย่างนั้น จำทำเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง มีการจัดให้ในงานนั้น (Organizing) หาผู้รับผิดชอบหรือตัวแทน (Staffing) เพื่อเป็นผู้ช่วย (Directing) ให้คอยควบคุมดูแลคนอื่น ช่วยเช็ชื้อประสานงาน (Coordinating) ระหว่างคนงานกับหัวหน้า ติดตามเรื่องงานและเรื่องกิจกรรมอื่น ที่เจ้าอาวาสจะมีการสั่งไปให้ (Reporting) การที่ผู้นำหัวหน้าสามารถใช้คนเป็นผู้ช่วยจะทำให้ผู้คุมทิศทางใจกับเพื่อนร่วมงานมากกว่า ทำให้ลูกน้องที่ทำงานอย่างตั้งใจประกอบการงานเต็มความสามารถและทำด้วยความกระตือรือร้น^{๖๒}

จากผลการสัมภาษณ์เจ้าอาวาสพบว่า ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการประชุมและรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โดยส่วนใหญ่จะมีการสรุปผลงานเป็นฝ่ายไป มีไวยาว์จักรและฝ่ายบัญชี รายงานรายรับ รายจ่าย ในที่ประชุม เพื่อจะได้ชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย และในบางครั้งมีการทำหนังสือรายงานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ปฏิบัติงานนั้นๆ ให้องค์การต่างๆ พร้อมกับรูปถ่ายที่ดำเนินงาน

๗. การงบประมาณ (Budgeting) ท่านมีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ อย่างไร

๑. พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สณฺญโต, ป.ธ. ๔) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า งบประมาณ (Budget) หมายถึง การประมาณการทางการเงินหรือทรัพยากรอื่นที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานในอนาคต งบประมาณจึงช่วยให้ทุกแผนกงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งแผนกการตลาด แผนกการบริหารงานบุคคล แผนกการผลิต แผนกการจัดซื้อ แผนกการควบคุมคุณภาพ แผนกการวิจัยและพัฒนา แผนกการจัดจำหน่าย แผนกกฎหมาย และแผนกวิศวกรรม ผู้จัดการแต่ละคนจะต้องจัดลำดับการใช้จ่ายงบประมาณ และศึกษาวิธีการที่จะจัดการงบประมาณให้รัดกุม ผู้จัดการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเป้าหมายโดยรวมทั้งหมดของกิจการ และค้นหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหล่านั้น

^{๖๑} สัมภาษณ์ พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญญา), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๖๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

งบประมาณนั้นมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นกิจการที่หวังผลกำไรหรือไม่หวังผลกำไร ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

๑. ช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเป็นการสร้างแนวทางการตัดสินใจที่ถูกต้องของฝ่ายจัดการโดยให้ทำการศึกษาปัญหาอย่างรอบคอบก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

๒. เป็นการช่วยให้ฝ่ายดำเนินงานทุกฝ่ายมีโอกาสร่วมมือกันทั้งกิจการให้มากที่สุดซึ่งแตกต่างจากการดำเนินงานในสมัยก่อนที่มีการตัดสินใจเพียงคนเดียว หรือเฉพาะกลุ่มเดียว ซึ่งอาจไม่ก่อประโยชน์แก่กิจการในภาพรวม เพราะผลประโยชน์บางส่วนจะขึ้นอยู่กับคนเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

๓. ช่วยให้กิจการใช้เงินทุนซึ่งเป็นทรัพยากรที่จำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อกิจการมากที่สุด

๔. ช่วยเป็นเครื่องมือเพื่อวางนโยบายขั้นพื้นฐานที่จะช่วยตรวจสอบ สรุปและสร้างแนวทางในการดำเนินกิจการมากขึ้น

๕. ช่วยประสานงานความร่วมมือกันทุกด้านทำให้การควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายจัดการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๖๓}

๒. พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า การประมาณการทางการเงินหรือทรัพยากรอื่นที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานในอนาคต งบประมาณจึงช่วยให้ทุกแผนกทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งแผนกการตลาด แผนกการบริหารงานบุคคล แผนกการผลิต แผนกการจัดซื้อ แผนกการควบคุมคุณภาพ แผนกการวิจัยและพัฒนา แผนกการจัดจำหน่าย แผนกกฎหมาย และแผนกวิศวกรรม ผู้จัดการแต่ละคนจะต้องจัดลำดับการใช้จ่ายงบประมาณ และศึกษาวิธีการที่จะจัดการงบประมาณให้รัดกุม ผู้จัดการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเป้าหมายโดยรวมทั้งหมดของกิจการ และค้นหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหล่านั้น มีขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ ดังนี้

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณในแต่ละธุรกิจแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้น อย่างไรก็ตามขั้นตอนสำคัญที่ควรจะมีประกอบด้วย

๑. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร (Environmental analysis) เช่น สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis) สถานะอุตสาหกรรม (Industrial analysis) คู่แข่งขัน (Competitive analysis) ลูกค้า (Customer analysis) เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization objectives) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

๓. การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน (Goals) ให้สอดคล้องและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

^{๖๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สดณฺโฑ, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๔. การกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategies) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

๕. การประเมินและจัดทำแผนโครงการ (Evaluating and planning projects)

๖. การจัดทำแผนงบประมาณ ทั้งงบประมาณระยะยาว (Strategic plan) และงบประมาณระยะสั้น (Tactical plan) ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณดำเนินงาน (Operation plan) และงบประมาณการเงิน (Financial plan)

เมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จ และนำไปใช้ในการดำเนินงานแล้ว ในระหว่างการดำเนินงานตามแผนงานต้องจัดทำรายงานการวิเคราะห์ (Analysis report) และรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance report) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามงบประมาณด้วย ซึ่งรายงานเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous development)^{๖๔}

๓. พระปลัดสัญญา สญญโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า งบประมาณตามกิจกรรม คือ งบประมาณที่เน้นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นกระบวนการการวางแผนและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในองค์กร เช่น การขาย การผลิต การกำหนดปริมาณสินค้าคงเหลือ เป็นต้น เมื่อระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้แล้วจึงจะประมาณต้นทุนที่จะเกิดขึ้นสำหรับกิจกรรมนั้น

การวางแผนงบประมาณ ต้องการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกัน เนื่องจากการวางแผนระยะยาวเป็นการคาดหวังกำไรและการเติบโตในอนาคตโดยจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมาจาก การบรรลุผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะสั้น ช่วงเวลางบประมาณระยะสั้นหรือระยะยาวขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจและรายละเอียดที่ต้องการซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการวางแผนองค์กร (Corporate plan) ในภาพรวมทั้งหมด

งบประมาณระยะสั้น เป็นชุดงบประมาณที่สมบูรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยทั่วไปงบประมาณระยะสั้นมีระยะเวลาประมาณ ๑ ปีหรือน้อยกว่า ฝ่ายจัดการอาจจัดทำงบประมาณแบ่งทอนเวลาตลอดทั้งปีให้เป็นระยะเวลาสั้นๆ หลายช่วงเวลา เช่น งบประมาณ ๓ เดือน ๖ เดือน หรืออาจขยายเป็น ๑๘ เดือน โดย ๓ เดือนแรกเป็นงบประมาณของปีก่อน จัดทำงบประมาณ ๑๒ เดือน ของปีปัจจุบัน และ ๓ เดือนหลังเป็นงบประมาณปีต่อไป การทำงบประมาณให้คาบเกี่ยวช่วงเดือนกันสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานและแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้และเพื่อให้สัมพันธ์กับการ ควบคุมภายในควรกำหนดวัดผลการดำเนินงาน ๓ เดือน ๖ เดือนและ ๑๒ เดือนขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจและประสิทธิภาพในการวางแผนกำหนดการผลิตให้เพียงพอในแต่ละผลิตภัณฑ์

งบประมาณระยะยาว อาจแบ่งช่วงเวลางบประมาณเป็นระยะปานกลางมีระยะเวลาประมาณ ๒-๓ ปีโดยพิจารณาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และมุ่งดำเนินโครงการเพื่อให้บรรลุ

^{๖๔} สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ฐมฺมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

จุดประสงค์ของกิจการในระยะยาว การวางแผนกำไรระยะยาวเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการตัดสินใจในปัจจุบันและคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างดีที่สุดซึ่งแสดงในรูปการขาย การจ่ายลงทุน กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาและความต้องการเงินลงทุน ดังนั้น งบประมาณระยะยาวจึงมีระยะเวลาประมาณ ๓ ปีขึ้นไป เป็นโครงการลงทุนที่มีลักษณะเป็นการจ่ายเงินจำนวนมาก โดยหวังประโยชน์ที่ธุรกิจจะได้รับเป็นระยะเวลานาน เช่น โครงการลงทุนเพื่อซื้อสินทรัพย์ใหม่แทนสินทรัพย์เดิม โครงการซื้อเครื่องจักรใหม่ สร้างโรงงานหรือสำนักงานใหม่เพิ่มเติมเพื่อขยายกิจการ เป็นต้น งบประมาณระยะยาวเป็นการวางกรอบโดยกว้างและต้องอาศัยความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อสามารถจัดทำงบประมาณระยะปานกลางและระยะสั้นให้รองรับแผนงานตามงบประมาณระยะยาว^{๖๕}

๔. พระครูปริยัตยาภิรม ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า งบประมาณคงที่ (Fixed budget) คือ งบประมาณที่วางไว้ตายตัวสำหรับกิจกรรมใดๆ ถึงแม้ขนาดของกิจกรรมนั้นจะเปลี่ยนก็จะไม่เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ในกรณีที่กิจกรรมไม่แตกต่างไปจากระดับกิจกรรมที่ได้ประมาณไว้งบประมาณคงที่จะมีประโยชน์ถ้าหากต้นทุนที่เกิดขึ้นเป็นต้นทุนคงที่เกือบทั้งหมด เพราะต้นทุนคงที่จะไม่เปลี่ยนแปลงแม้ระดับการผลิตจะเปลี่ยนแปลงไป งบประมาณคงที่จะมีประโยชน์ในแง่การควบคุมต้นทุนเท่านั้น แต่ไม่ได้แสดงการกะประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเมื่อกิจการดำเนินกิจกรรมในระดับ ณ ระดับอื่น ดังนั้นถ้ากิจการคาดว่าจะมีการผลิตเกิดขึ้นในช่วงกว้างๆ ก็ควรจะใช้งบประมาณยืดหยุ่น ซึ่งงบประมาณยืดหยุ่น (Flexible budget) คือ งบประมาณที่เปลี่ยนแปลงได้ตามขนาดของกิจกรรม โดยปกติจะอยู่ ณ ระดับการผลิต หรือการขาย ณ หน่วยที่ผลิตหรือขายที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้นในการจัดทำงบประมาณยืดหยุ่นจึงต้องศึกษาพฤติกรรมต้นทุนอย่างละเอียด งบประมาณที่จัดทำจึงจะใช้ได้กับทุกระดับกิจกรรมเพราะเป็นงบประมาณที่ใช้ในการควบคุมเชิงเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะคงที่จึงใช้ในการวางแผน ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๖๖}

๕. พระครูปริยัติคุณาวุธ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า ความหมายของงบประมาณจะแตกต่างกันออกไปตามกาลเวลาและลักษณะการให้ ความหมายของนักวิชาการแต่ละด้าน ซึ่งมองงบประมาณแต่ละด้านไม่เหมือนกัน เช่น นักเศรษฐศาสตร์ มองงบประมาณในลักษณะของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหาร จะมองงบประมาณในลักษณะของกระบวนการหรือการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูง สุด โดยบรรจุเป้าหมายของแผนงานที่วางไว้ นักการเมืองจะมองงบประมาณในลักษณะของการมุ่งให้ รัฐสภาใช้อำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของรัฐบาล ความหมายดั้งเดิม งบประมาณหรือ Budget ในความหมายภาษาอังกฤษแต่เดิม หมายถึง กระเป๋านั่งสือใบใหญ่ที่เสนาบดีคลังใช้บรรจุเอกสารต่างๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศ และทรัพยากรที่มีอยู่ในการแถลงต่อรัฐสภา ต่อมา

^{๖๕} สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สยญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๖๖} สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมบุณโณ ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ความหมายของ Budget ก็ค่อยๆ เปลี่ยนจากตัว กระเป๋าคือเอกสารต่างๆ ที่บรรจุในกระเป๋านั้น สรุปความหมายของงบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ย่อม ประกอบด้วยการทำงาน ๓ ขั้นตอน คือ (๑) การจัดเตรียม (๒) การอนุมัติและ (๓) การบริหาร^{๖๗}

๖. พระครูสารโสตฤคคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หน่วยงานสามารถนำเอา งบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า ความสำคัญและประโยชน์ ของงบประมาณมีดังนี้

๑) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่ โดยให้ มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

๒) ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม โดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็น เป็นโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน

๓) เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือ ในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงิน งบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้นด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

๔) เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรมชาติ งบประมาณ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้องค์กรนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ งานและผลงานของหน่วยงาน เนื่องจาก งบประมาณ เป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปีพร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น หน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่างๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่ และ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ^{๖๘}

๗. พระครูวิสุทธิวิมลคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า ลักษณะของงบประมาณที่ดี งบประมาณที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ควรจะต้องมีลักษณะดังนี้

^{๖๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปญโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๖๘} สัมภาษณ์ พระครูสารโสตฤคคุณ (สวสดี กิตติสารโร), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอฟุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๑) เป็นศูนย์รวมของเงินงบประมาณทั้งหมด ปกติการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ควรจะ ใช้จ่ายและพิจารณาจากศูนย์ หรือแหล่งรวมเดียวกันทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการพิจารณา เปรียบเทียบ การใช้จ่ายในแต่ละรายการ หรือทุกโครงการว่ารายการใดมีความสำคัญจำเป็นมากน้อย กว่ากัน หากการใดมีความสำคัญและจำเป็นมาก ก็ควรได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายมาก ทั้งนี้เพื่อความยุติธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณทุกโครงการ ควรมีสติเท่าทันในการเสนอเข้ารับ การพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณพร้อมกัน เพื่อจะได้มีการประสานงานและโครงการเข้าด้วยกัน ป้องกันมิให้ มีการทำงานหรือโครงการซ้ำซ้อน อันจะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ ดังนั้นจึงไม่ควร แยกการ พิจารณางบประมาณไว้ในหลายจุด หรือหลายครั้ง ซึ่งจะก่อให้เกิดการพิจารณาที่ต่างกันและ ไม่ ยุติธรรม แต่อย่างไรก็ตาม ในบางโอกาสก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องแยกตั้งเงินไว้ต่างหากเป็นงบ พิเศษ นอกเหนือจากงบประมาณ เช่น งบกลาง งบราชการลับ ซึ่งถ้ามีจำนวนไม่มากเกินไปก็มักจะ ไม่ เป็นภัยทั้งยังช่วยให้เกิดความสะดวกบางอย่างด้วย แต่ถ้าการตั้งงบพิเศษมีมากเกินไปจะเกิดผลเสีย ต่อการบริหารงบประมาณ เพราะจะทำให้เกิดการ คือ โอกาสแยกเงินมาใช้จ่ายได้ง่ายขึ้นและยังทำให้ การบริหารงบประมาณเป็นไปแบบไม่มีแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน

๒) มีลักษณะของการพัฒนาเป็นหลัก งบประมาณที่ดีควรจะดำเนินการจัดสรร โดยยึด หลักการพัฒนาเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเป็นหลัก ทั้งนี้เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด จึงควรมี การ พิจารณาจัดสรรงบประมาณตามหลักการพัฒนาที่ดีว่าด้านไหนควรมาก่อนหลัง ตามสถานการณ์ และ ความจำเป็น

๓) การกำหนดเงินต้องสอดคล้องกับปัจจัยในการทำงาน การจัดงบประมาณใน แผนงานต้องมีความเหมาะสมให้งานนั้นๆ สามารถจัดทำกิจกรรมได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรืออีก นัยหนึ่ง คือ การกำหนดเป้าหมายหรือผลที่จะได้รับต้องสอดคล้องกับงบประมาณและความเป็นไปได้

๔) มีลักษณะที่สามารถตรวจสอบได้ หรือเป็นเครื่องมือที่จะใช้ตรวจสอบการ บริหาร งานของหน่วยงานได้ การจัดงบประมาณในแผนงานต่างควรมีรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ อย่างพอเพียงและเกิดผลเป็นรูปธรรม

๕) มีระยะการดำเนินงานที่เหมาะสม ตามปกติงบประมาณที่ดีควรมีระยะเวลา เหมาะ สมตามสถานการณ์ ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป โดยทั่วไปจะใช้ระยะเวลา ประมาณ ๑ ปี การเริ่มต้น ใช้งบ ปรมาณจะเริ่มในเดือนใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน เช่น งบประมาณ แผ่นดิน เริ่มเดือนตุลาคมถึงเดือนกันยายนของปีต่อไป งบประมาณเงินรายได้ของสถานศึกษาใช้ตามปี การศึกษา เป็นต้น

๖) มีลักษณะช่วยให้เกิดการประหยัด ในการทำงบประมาณ ควรพยายามให้ การ ใช้ จ่ายเงินตามโครงการต่างๆ ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยพยายามไม่ให้มีการใช้จ่ายเกินความ จำเป็นฟุ่มเฟือย หรือเป็นการใช้จ่ายที่สูญเปล่า ไม่เกิดประโยชน์คุ้มค่า

๗) มีลักษณะชัดเจน งบประมาณที่ดีควรมีความชัดเจน เข้าใจง่ายเน้นถึง ความสำคัญ แต่ละโครงการได้ดี ไม่คลุมเครือ ง่ายต่อการพิจารณาวิเคราะห์ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ นำไปปฏิบัติด้วย

๘) มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ งบประมาณที่ดีจะต้องเป็นงบประมาณที่มีความถูกต้องทั้งในรายละเอียดทั้งในด้านตัวเลขและรายละเอียดของโครงการต่างๆ หากงบประมาณมี

ข้อบกพร่องในด้านความถูกต้อง ซึ่งอาจจะเกิดจากความผิดพลาดหรือความไม่รอบคอบก็ตามอาจเกิดผลเสียหายขึ้นได้และต่อไปงบประมาณอาจไม่ได้รับความเชื่อถือ

๙) จะต้องเปิดเผยได้ งบประมาณที่ดีจะต้องมีลักษณะที่สามารถจะเปิดเผยแก่สาธารณะ หรือผู้เกี่ยวข้องทราบได้ ไม่ถือเป็นความลับ เพราะการเปิดเผยเป็นการแสดงถึงความบริสุทธิ์ และโปร่งใสในการบริหารหน่วยงาน

๑๐) มีความยืดหยุ่น งบประมาณที่ดีควรจะยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น หากจัดวางงบประมาณไว้อย่างเคร่งครัดจนขยับไม่ได้ อาจจะก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เพราะลักษณะ ของการทำงานงบประมาณเป็นการวางแผนการทำงานในอนาคต ซึ่งอาจมีปัจจุบันอื่นมากระทบทำให้การบริหารงบประมาณผิดพลาด และอย่างไรก็ตาม ถ้ามีความยืดหยุ่นมากก็อาจเกิดปัญหาการใช้งบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพ

๑๑) มีความเชื่อถือได้ในแง่ความบริสุทธิ์ งบประมาณที่ดีต้องสามารถตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชื่อถือได้ประหยัด และตรงตามวัตถุประสงค์^{๒๔}

๘. พระครูนิโครธนนทคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า การจัดเตรียมงบประมาณ หมายถึง การจัดเตรียมงบประมาณทั้ง ๒ ด้าน คือ วงเงินงบประมาณ รายรับและวงเงิน งบประมาณรายจ่ายในขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณยังสามารถแบ่งขั้นตอนออกได้ดังนี้

๑) ประมาณการรายรับและประมาณการรายจ่าย ในการจัดทำงบประมาณประจำปีจะต้องมีการประมาณการรายรับไว้ว่าจะสามารถจัดหารายรับเพื่อใช้เป็นงบประมาณรายจ่ายเป็นจำนวน เงินเท่าใด ซึ่งการกำหนดรายรับ รายจ่าย จะต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและสมดุลย์

๒) กำหนดแนวนโยบายงบประมาณ คณะผู้บริหารหน่วยงานต้องกำหนดแนวนโยบาย งบประมาณ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องที่จะมีต่อนโยบายของหน่วยงานและผลกระทบที่จะเกิด ขึ้นจากงบประมาณที่มีต่อสังคมและด้านอื่นด้วย

๓) กำหนดวงเงินของแต่ละหน่วยงาน เมื่อได้รับนโยบายงบประมาณแล้วจะต้องมีการ พิจารณา กำหนดวงเงินและจัดสรรวงเงินตามแนวนโยบายงบประมาณ

๔) หน่วยงานจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ เมื่อหน่วยงานได้รับทราบวงเงิน งบประมาณของ ตัวเองแล้ว ต้องจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยยึดแนวนโยบาย งบประมาณที่ได้กำหนดไว้แล้ว

๕) คณะกรรมการบริหารงบประมาณและการเงิน พิจารณารายละเอียด งบประมาณที่ หน่วยงานต่างๆ ทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายขึ้นมา โดยพิจารณาด้านความเหมาะสม ความสอดคล้องต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ นโยบายงบประมาณ ความพร้อมของหน่วยงานที่จะปฏิบัติงาน อาจมี การปรับลดงบประมาณได้ตามความเหมาะสม และแก้ไขปรับปรุงคำขอ งบประมาณทำเป็นเอกสาร งบประมาณเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณ

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิมุตติคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๖) คณะกรรมการพิจารณางบประมาณ พิจารณาร่างงบประมาณรายจ่าย โดยพิจารณา รายละเอียดแผนงาน งานและโครงการต่างๆ ว่าเหมาะสมเพียงใด สมควรอนุมัติหรือไม่^{๗๐}

๙. พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน งานและโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ เพื่อป้องกันการรั่วไหล โดยการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบตามระเบียบที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

๑) การทำแผนปฏิบัติการ เมื่อหน่วยงานได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วให้ทำแผนปฏิบัติการโดยกำหนดกิจกรรมที่จะทำและจำนวนเงินที่จะใช้ในช่วงเวลาต่างๆ ให้เหมาะสมกับกำลังเงินที่ประมาณการจะได้รับ

๒) ดำเนินการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการโดยการขออนุมัติเงินตามระเบียบของหน่วยงาน

๓) การตรวจสอบ เมื่อมีการเบิกจ่ายเงินไปแล้ว ต้องมีการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายเงินไปตามจริงที่เบิกไปหรือไม่ การตรวจสอบจึงเป็นวิธีการสำคัญที่จะควบคุมการบริหารด้านการเงินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการไม่รั่วไหล และให้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบทางการเงิน

๔) การรายงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการตรวจสอบและประเมินผล ให้มีการรายงานผลงาน ที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเป็นระยะ เพื่อสามารถทบทวนผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ว่ามีความคืบหน้าไปประการใดและจะต้องใช้เป็นผลในการตั้งงบประมาณในปีต่อไปด้วย

^{๗๑}

๑๐. อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “การงบประมาณ (Budgeting)” ไว้ว่า การกำหนดงบประมาณรายรับ ในการจัดทำงบประมาณประจำปี จะต้องมีการกำหนดรายรับก่อนว่าจะหาได้จากทางใด มากน้อยเพียงใด ก่อนที่จะไปกำหนดว่าจะใช้จ่ายในด้านต่างๆ อย่างไร ตามปกติการจัดทำงบประมาณ จะต้องมีการกำหนดวงเงินขึ้นมา ๒ วงเงิน คือ งบประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่าย โดยต้องพิจารณาเงินทั้ง ๒ ด้าน นี้ให้สมดุลกัน การประมาณการรายรับเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดงบประมาณรายรับให้ละเอียดรอบคอบ การประมาณการรายรับนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบ จะประมาณการโดยใช้สถิติแนวโน้ม ประมาณการการรายรับของปีที่ล่วงมาเป็นฐานในการคำนวณ ในขณะที่หน่วยงานอื่นที่มีรายได้และมีหน้าที่จัดเก็บรายได้ จะต้องแจ้งประมาณการรายรับของตนเองเข้ามาด้วยเพื่อที่จะได้นำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับรายการที่ได้ประมาณการไว้แล้วว่า

^{๗๐} สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๗๑} สัมภาษณ์ พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

มีความแตกต่างกันอย่างไร ถ้าหากมีข้อแตกต่างกันมาก จะต้องมีการปรึกษาหารือ หาข้อยุติในตัวเลขประมาณการรายรับนั้น เพื่อที่จะสรุปออกมาเป็นประมาณการรายรับทั้งหมดต่อไป^{๗๒}

จากผลการสัมภาษณ์เจ้าอาวาส พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ และมีการจัดทำเอกสาร หนังสือขอเงินอุดหนุนจากสำนักพุทธ หรือขอความอนุเคราะห์จากบริษัท ห้างร้าน เพื่อที่จะให้มีงบประมาณในการดูแลรักษา โดยการจัดสรรงบประมาณได้แบ่งเป็นสัดส่วนตามปริมาณความสำคัญ

๔.๒ ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นเจ้าอาวาสในพื้นที่และนักวิชาการด้านศาสนา ขอนำเสนอผลการวิจัยเป็นลำดับดังต่อไปนี้

๑. พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สมญุต) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า **ปัญหาด้านระบบงบประมาณ** ๑) หน่วยงานขาดการวางแผนระยะยาวในช่วงระยะเวลา ๕ ปี ต่อครั้งถึงแม้จะมีแผน พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว แต่ก็เป็นการทำแผนพัฒนาในภาพกว้าง หน่วยงานจึงควรมีวางแผนระยะยาวของตนเอง ๒) หน่วยงานต่างๆ ทำคำของบประมาณของตนเองโดยไม่มีการพิจารณากันกรอง ขั้นตอนว่าสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทำให้การบริหารงบประมาณ ขาดประสิทธิภาพ ๓) ขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงาน นโยบาย และแผนปฏิบัติการทำให้ การจัดระบบงานในทุกกระดุมมีความขัดแย้งกัน ๔) โครงสร้างแผนงานที่ใช้ขาดความสมบูรณ์ในตัวเอง ขาดการลำดับความสำคัญของงาน มีความซ้ำซ้อนของงานและก่อให้เกิดความสับสนและสิ้นเปลืองงบประมาณเป็นอย่างมาก ๕) ปัญหาความซ้ำซ้อนของงานและโครงการซึ่งมีสาเหตุมาจากการขยายขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานเกินกว่าที่กำหนดในอำนาจหน้าที่ ขาดการพิจารณาขอบเขตของงานว่าควรลดหรือยุบเลิกงานไปเมื่อไม่มีความจำเป็นในงานนั้นต่อไปแล้ว ๖) ขาดข้อมูลพื้นฐานในการทำงานงบประมาณ การทำงานงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ทุกด้าน เช่น ระเบียบการเงินต่างๆ เกณฑ์มาตรฐานครุภัณฑ์ระเบียบการ จ่ายเงินค่าตอบแทนการไปราชการ ข้อมูลจำนวนนักศึกษา แผนการเรียน ๗) หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายโดยขาดแนวทาง ทิศทางที่ถูกต้อง และขาดการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณรายจ่ายมีผลทำให้งบประมาณสูงเกินความจำเป็น ๘) คณะกรรมการพิจารณารายละเอียดงบประมาณ ขาดประสบการณ์ความรู้ด้านการเงินงบประมาณ และความรู้รอบตัวเกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงาน เพื่อจะได้รู้ทันการจัดการงบประมาณของหน่วยต่างๆ และสามารถพิจารณาได้อย่างรอบคอบขึ้นอยู่กับฐานของความเป็นจริง ๙) ปัญหาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการวางฎีกาเบิกจ่ายเงินที่มีระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามมากมาย หน่วยงานต้องเสียเวลาใน

^{๗๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

การปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนจนบางครั้งไม่สามารถดำเนินการซื้อได้ทันเวลา ๑๐) ปัญหาอื่น เช่น พัสดุ ครุภัณฑ์ที่จัดซื้อตามระเบียบหลายครั้ง จะมีคุณภาพต่ำและ ไม่สามารถใช้งานได้ ซึ่งถ้าไม่ทำตามระเบียบอาจจะถูกตั้งกรรมการสอบสวนความผิดได้^{๗๓}

๒. พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาด้านองค์กรงบประมาณ ๑) รูปแบบขององค์กรไม่สอดคล้องกับระบบงบประมาณที่ใช้อยู่องค์กรงบประมาณ โดยทั่วไปอยู่ในรูปแบบเก่าไม่ได้จัดในลักษณะแผนงาน ทำให้งานบางด้านขาดหายไป ๒) ศักยภาพขององค์กรขาดความพร้อมในหลายด้าน เช่น ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพขาดความพร้อมเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยอย่างพอเพียง องค์กรขาดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่มีผลต่อการจัดการงบประมาณ ๓) ขาดการจัดองค์กรตามทฤษฎีองค์กรและการบริหารที่ดี ซึ่งการบริหารที่ดีนั้นจะต้องคำนึงถึงหลักการบริหารและหลักขององค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การกำกับดูแล การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ๔) การจัดองค์กรงบประมาณยังให้ความสำคัญไม่เท่าเทียมกันในแต่ละด้าน^{๗๔}

๓. พระปลัดสัญญา สณฺญโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่งบประมาณ ๑) เจ้าหน้าที่งบประมาณต้องมีวิจรรย์ญาณที่ดีมีความรู้รอบตัวด้านต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้มีประสิทธิภาพดีที่สุดต้องเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกฝ่ายเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดการงบประมาณ ๒) เจ้าหน้าที่งบประมาณขาดประสบการณ์และคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่ทำควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่งบประมาณเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น สามารถทำงานงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓) เจ้าหน้าที่งบประมาณมีน้อยไม่เพียงพอ^{๗๕}

๔. พระครูปริยัตยาภิรม ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคด้านงบประมาณ สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคที่ทำให้งานงบประมาณไม่ได้ดำเนินไปอย่างสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ มีดังนี้ ๑) ขาดการจัดให้มีการวางแผนทางการเงิน ๒) งบประมาณที่หน่วยงานเสนอมาไม่ได้ผ่านการกลั่นกรองจากหน่วยงานขั้นต้นมาก่อน ๓) ขาดการเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่างๆ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน ๔) ขาดการทบทวนและจัดทำโครงสร้างแผนงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ๕) ขาดการพิจารณาลดหรือยุบเลิกงานที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ๖) ขาดการตั้งศูนย์ข้อมูลที่สมบูรณ์ขึ้นเพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลทุกด้าน ๗) ขาดการปรับปรุง ทบทวน แก้ไข ระเบียบ และข้อบังคับที่ล้าสมัยให้ทันสมัย ๘) ไม่มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติบางอย่างที่ไม่จำเป็นลงเหลือไว้เฉพาะ

^{๗๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สณฺญโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๗๔} สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๗๕} สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สณฺญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ขั้นตอนที่จำเป็น ๙) ขาดการปรับปรุงรูปแบบองค์กรงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบประมาณที่ใช้ อยู่ ๑๐) ไม่มีการจัดเจ้าหน้าที่งบประมาณลงไปปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ๑๑) ขาด คณะกรรมการผู้พิจารณางบประมาณควรเป็นผู้ที่มีวิจารณ์งานที่ดีมีทัศนคติเปิดกว้าง^{๗๖}

๕. พระครูปริยัติคุณาวุธ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการ ทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ (เงิน) นั้น ส่วนมากเกี่ยวกับการเบิก-จ่าย เพราะไม่ค่อยจะอยู่พร้อมกัน ทำให้การเบิกจ่ายเงินล่าช้า ไม่ มีการจัดทำรายการงานทางการเงินที่เป็นมาตรฐาน บุคลากรของวัดทั้งเจ้าอาวาส พระสงฆ์ กรรมการ วัด ไวยาวัจกร รวมถึงชุมชนใกล้เคียงส่วนมากไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องที่ดินนั้น มีญาติโยมบุกรุกที่ดินวัด มีการลักลอบที่ดินของวัด มีสิ่งปลูกสร้างของ ญาติโยมเพื่อหวังผลประโยชน์ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องเสนาสนะหรืออาคารอื่นนั้น มีอุปสรรค เกี่ยวกับเสนาสนะทรุดโทรมเก่าคร่ำคร่า บุคลากรไม่เพียงพอและปัจจัยในการจัดหาสิ่งปลูกสร้าง เสนาสนะมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการเป็นอยู่ของพระในวัด ญาติโยมปลุกขึ้น คณะกรรมการไม่ค่อยสนใจ อาศัยญาติโยมเป็นผู้สร้างให้ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องของมีค่าอื่นๆ นั้น ขาดคนดูแลรักษาของมีค่า มักจะสูญหาย^{๗๗}

๖. พระครูสารโสตติคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการ ทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ (เงิน) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องที่ดิน ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องเสนาสนะหรืออาคารอื่น ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องของมีค่าอื่นๆ นั้น ทางวัดได้ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ โดยเชิญ วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเงินงบประมาณ ในเรื่องกฎหมาย เรื่องทรัพย์สิน เรื่องที่ดิน อาคารสถานที่ ที่ธรณีสงฆ์ ที่กัลปนา เรื่องสิ่งของมีค่าภายในวัด เรื่องโบราณสถานโบราณวัตถุ ตลอดจน ถึงเครื่องใช้ไม้สอยต่างๆ ที่ให้ชาวบ้านหยิบยืมไปใช้ ปัญหาเหล่านี้แก้ด้วยการพูดคุยทำความเข้าใจกัน วัดทุ่งเขียดจึงไม่คิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาของวัดแต่ประการใด^{๗๘}

๗. พระครูวิสุทธิวิมลคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการ ทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ (เงิน) นั้น ทางวัดเขาแก้วได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่จัดทำรายรับรายให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จึงทำให้เรื่องเงิน งบประมาณหมดปัญหาไป ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องที่ดินนั้น ทางวัดแก้ปัญหาด้วยการแต่งตั้งศิษย์ วัดเป็นไวยาวัจกรทางกฎหมายเข้ามาดูแลให้ความช่วยเหลือ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องเสนาสนะ หรืออาคารอื่นนั้น^{๗๙}

^{๗๖} สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุญ สมบุญ โณ ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๗๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปัญโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะ อำเภอมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๗๘} สัมภาษณ์ พระครูสารโสตติคุณ (สวัสดิ์ กิตติสารโธ), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอฟุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๗๙} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิมลคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการ แทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๘. พระครูนิโครธนนทคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ (เงิน) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องที่ดิน ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องเสนาสนะหรืออาคารอื่น และปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องของมีค่าอื่นนั้น ทางวัดหนองไทร แก้ปัญหาเหล่านี้ได้ ถือว่าไม่ได้มีปัญหา แต่วัดในเขตปกครองตำบลหนองไทรก็มีบ้าง^{๘๐}

๙. พระครูกิตติพัฒนานุกูล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรค การจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ (เงิน) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องที่ดิน ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องเสนาสนะหรืออาคารอื่น ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องของมีค่าอื่นๆ นั้น ทางวัดทุ่งเขียดก็ดี สำนักสงฆ์ป่าเวฬุวันก็ดี ไม่มีปัญหาเรื่องเหล่านี้เลย ก็คือว่า สำนักสงฆ์ป่าเวฬุวันเป็นป่าชุมชนสถานที่ที่ชาวบ้านกันไว้เป็นที่สาธารณะ ให้สถานที่ตรงนี้เป็นที่ปฏิบัติธรรมบำเพ็ญบุญกุศลของชุมชนหมู่บ้านได้ ดำเนินการก่อสร้างเสนาสนะมาเป็นเวลาประมาณ ๓ ปี มีพี่น้องสาธุชนมาช่วยกันมากมายในยามที่สำนักสงฆ์ท่านได้จัดงาน โดยเฉพาะเรื่องของการเข้าปรีวาสปฏิบัติธรรมกรรมฐาน ประเพณีทอดพระมหัจฉริย เข้ามานัด เก็บวัด ออกอัฏฐาน^{๘๑}

๑๐. อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหา/อุปสรรคเกี่ยวกับเงิน ได้แก่ ส่วนมากเกี่ยวกับการเบิก-จ่าย เพราะไม่ค่อยจะอยู่พร้อมกัน ทำให้การเบิกจ่ายเงินล่าช้า ไม่มีการจัดทำรายการงานทางการเงินที่เป็นมาตรฐาน บุคลากรของวัดทั้งเจ้าอาวาส พระสงฆ์ กรรมการวัด ไวยาวัจกร รวมถึงชุมชนใกล้เคียงส่วนมากไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน **เกี่ยวกับที่ดิน** ได้แก่ ญาติโยมบุกรุกที่ดินวัด มีการลักลอบที่ดินของวัด มีสิ่งปลูกสร้างของญาติโยมเพื่อหวังผลประโยชน์ **เกี่ยวกับเสนาสนะ** ได้แก่ อุปสรรคเกี่ยวกับเสนาสนะทรุดโทรมเก่าคร่ำคร่า บุคลากรไม่เพียงพอและปัจจัยในการจัดหาสิ่งปลูกสร้าง เสนาสนะมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการเป็นอยู่ของพระในวัด ภูมิมีปลวกขึ้น คณะกรรมการไม่ค่อยสนใจ อาศัยญาติโยมเป็นผู้สร้างให้ **เกี่ยวกับของมีค่าอื่นๆ** ได้แก่ ขาดคนดูแลรักษาของมีค่า มักจะสูญหาย^{๘๒}

๑๑. อาจารย์ ดร.มลथा กระวีพันธ์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ (เงิน) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องที่ดิน ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องเสนาสนะหรืออาคารอื่น ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องของมีค่าอื่นๆ นั้น ในฐานะอุบาสิกาคณะผู้นับถือพระพุทธศาสนา เห็นว่า วัดที่มีปัญหาคือวัดที่มีผลประโยชน์ ส่วนวัดที่ไม่มีผลประโยชน์จะไม่ค่อยมีปัญหา หรือไม่มีปัญหาเลย เรื่องที่ดินก็เช่นกันถ้าเป็นชาวพุทธแท้ๆ มาหลายชั่วอายุคนแล้ว ก็จะมี ความซาบซึ้งให้

^{๘๐} สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๘๑} สัมภาษณ์ พระครูกิตติพัฒนานุกูล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญโญ), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๘๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาแล้วก็จะไม่เอาที่ดินวัด แม้แต่จะคิดก็จะไม่กล้ากลัวบาปกรรมไม่กล้าทำ แล้วยังมีจิตอาสาช่วยเหลือเรื่องเสนาสนะ เรื่องสิ่งของมีค่าของวัด ยังหาคนมาช่วยกันสร้างช่วยกันบริจาคอีกต่างหาก ดังนั้น ผู้ที่เป็นพุทธมามกะก็จะแสวงหาบุญกุศลเข้าตนไม่ประพุดินนอกกลุ่มนอกทางแน่นอน หากไม่เข้าใจในเรื่องเงิน เรื่องที่ดิน เรื่องเสนาสนะ และของมีค่าอื่นๆ ก็จัดอบรมสัมมนาทำความเข้าใจกันได้ไม่แปลกที่จะหาความรู้ปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสมต่อพระพุทธศาสนา^{๘๓}

๑๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรค การจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ (เงิน) เรื่องที่ดิน เรื่องเสนาสนะหรืออาคารอื่น และเรื่องของมีค่าอื่นๆ นั้น เห็นตรงกับทุกท่านที่กล่าวมาแล้ว ก็คือว่า เป็นปัญหาที่แก้ไขได้ เรียกว่า “สเติกจินา” โดยการให้ความรู้ มีการจัดอบรม จัดสัมมนา เป็นต้น ถ้ามีปัญหาจริงๆ ก็เชิญมาไกล่เกลี่ยทำความเข้าใจกันไป หรือถ้ายังแก้ปัญหากันไม่ได้ก็ดำเนินไปตามหลักกฎหมาย แต่ขอให้เป็นขั้นสุดท้ายก็แล้วกัน ถ้ายังพูดคุยตกลงกันได้ก็ขอให้พูดคุยกันก่อน^{๘๔}

สรุปได้ว่า วัดมีความใกล้ชิดกับชุมชน ทำให้การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวัดจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งชุมชน ชาวบ้าน สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้น หากมีการวางระบบและกลไกในการบริหารจัดการวัดที่ชัดเจน เมื่อต้องการความร่วมมือจากชุมชนก็ย่อมทำได้ วัดมีความศรัทธาของพุทธศาสนิกชนเป็นฐานสำคัญของการพัฒนา ทำให้วัดระดมทุนจากเงินบริจาคตามวัตถุประสงค์ต่างๆ ได้ จึงไม่ต้องเน้นในเรื่องการจัดหารายได้เป็นหลัก แตกต่างกับองค์กรไม่แสวงหากำไรรูปแบบอื่น หากวัดดำรงความเชื่อมั่นและศรัทธาของพุทธศาสนิกชนให้คงอยู่ได้อย่างยาวนาน ย่อมเป็นจุดแข็งสำคัญต่อการพัฒนา

จึงสรุปได้ดังตารางข้างล่างต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑

ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ

ปัญหา	อุปสรรคต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ
เงิน	-ส่วนมากเกี่ยวกับการเบิก จ่าย เพราะไม่ค่อยจะอยู่พร้อมกัน ทำให้การเบิกจ่ายเงินล่าช้า -ไม่มีการจัดทำรายการงานทางการเงินที่เป็นมาตรฐาน -บุคลากรของวัดทั้งเจ้าอาวาส พระสงฆ์ กรรมการวัด ไวยาวัจกร รวมถึงชุมชนใกล้วัด ส่วนมากไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน

^{๘๓} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.มลทา กระวีพันธ์, อาจารย์พิเศษประจำหลักสูตรสาขาวิชาศาสนามมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๘๔} สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษาสุราษฎร์ธานี (วัดธรรมบูชา), ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ปัญหา	อุปสรรคต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ
ที่ดิน	- ญาติโยมบุกรุกที่ดินวัด - มีการลักลอบที่ดินของวัด มีสิ่งปลูกสร้างของญาติโยมเพื่อหวังผลประโยชน์
เสนาสนะ	- อุปสรรคเกี่ยวกับเสนาสนะทรุดโทรมเก่าคร่ำคร่า - บุคลากรไม่เพียงพอและปัจจัยในการจัดหาสิ่งปลูกสร้าง - เสนาสนะมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการเป็นอยู่ของพระในวัด กุฎีมีปลวกขึ้น - คณะกรรมการไม่ค่อยสนใจ อาศัยญาติโยมเป็นผู้สร้างให้
ของมีค่าอื่นๆ	- ขาดคนดูแลรักษาของมีค่า มักจะสูญหาย

๔.๓ ผลจากการวิเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผลจากการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้

๑. พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สณฺญโต) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า แนวทางแก้ไขก็ต้องแก้ไปตามเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้นดังกล่าว คือ ๑) เขียนโครงการจัดประชุมทำแผนระยะยาวเสีย ๒) ทำคำของบประมาณของตนเองโดยมีการพิจารณากลับกรอง ขั้นตอนว่าสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ๓) เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงานนโยบายและแผนปฏิบัติการ ๔) ทำโครงสร้างแผนงานที่ใช้ให้เกิดความสมบูรณ์ในตัวเอง ๕) ตัดความซ้ำซ้อนของงานและโครงการ เพิ่มการพิจารณาขอบเขตของงานว่าควรจะลดหรือยุบเลิกงานไปเมื่อไม่มีความจำเป็นในงานนั้นต่อไป ๖) จัดเก็บเพิ่มเติมข้อมูลพื้นฐานในการทำงานประมาณ ๗) จัดทำและเพิ่มแนวทางทิศทางที่ถูกต้องของหน่วยงานในการตั้งงบประมาณรายจ่าย และจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณรายจ่ายตามความจำเป็น ๘) อบรมเชิงปฏิบัติการแก่คณะกรรมการพิจารณาประมาณโดยคณะสงฆ์ระดับอำเภอเป็นเจ้าภาพ ๙) ปรับลดขั้นตอนตามความเหมาะสมขององค์กรสงฆ์ ๑๐) ปัญหาอื่น ลดขั้นตอนได้ตามความเหมาะสม และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่เจ้าหน้าที่^{๔๕}

๒. พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า แนวทางแก้ปัญหา ๑) จัดรูปแบบให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณที่ใช้อยู่องค์กร ๒) เพิ่มศักยภาพขององค์กรความพร้อมในทุกด้าน โดยให้ความรู้จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ๓) จัดองค์กรตามทฤษฎีองค์กรและการบริหารที่ดี ๔) ตั้งคณะกรรมการที่เชื่อถือได้เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในแต่ละด้าน^{๔๖}

^{๔๕} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สณฺญโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๔๖} สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธมฺมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๓. พระปลัดสัญญา สยญโต ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า แนวทางแก้ไข ๑) สนับสนุนส่งเสริมเจ้าหน้าที่งบประมาณเข้ารับการฝึกอบรมจิตใจเพื่อสร้างวิจรรย์ญาณที่ดี ๒) ส่งไปฝึกอบรมเพิ่มศักยภาพและสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถตนเอง ๓) พิจารณาเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่งบประมาณตามความจำเป็นและได้ประโยชน์สูงสุด^{๘๗}

๔. พระครูปริยัตยาภิรม ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ข้อเสนอแนะด้านงบประมาณ เพื่อให้งานงบประมาณดำเนินไปอย่างสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ควรมีการเตรียมการ ดังนี้ ๑) ควรจัดให้มีการวางแผนทางการเงิน ในระยะยาวขึ้น อาจเป็น ๕ ปี หรือเท่ากับแผน พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมก็ได้ เพื่อเป็นแนวทางหลักในการวางแผนทางการเงิน ในระยะสั้นให้มีแนวทางไปในทางเดียวกัน ๒) งบประมาณที่หน่วยงานเสนอมาต้องผ่านการกลั่นกรองจากหน่วยงานขึ้นต้นมาก่อน เป็นอย่างดี ๓) ควรจัดให้มีการเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน ๔) ควรมีการทบทวน และจัดทำโครงสร้างแผนงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ เพื่อจัดความซ้ำซ้อนของงานต่างๆ ที่มีอยู่ในโครงสร้างแผนงาน และมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญขึ้นใหม่ตาม สถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๕) ควรมีการพิจารณาลดหรือยุบเลิกงานที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อจะได้ใช้งบประมาณไปในทางที่เป็นประโยชน์ด้านอื่น ๖) ควรมีการตั้งศูนย์ข้อมูลที่สมบูรณ์ขึ้นเพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลทุกด้าน ที่จะนำมาใช้ในการจัดเตรียมทำงบประมาณ ๗) ควรมีการปรับปรุง ทบทวน แก้ไข ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่ล้าสมัยให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการทำงบประมาณ ๘) ควรมีการลดขั้นตอนการปฏิบัติบางอย่างที่ไม่จำเป็นลงเหลือไว้เฉพาะขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อประหยัดเวลาการทำงาน ๙) ควรปรับปรุงรูปแบบขององค์กรงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เพื่อ ประหยัดเวลาการทำงาน ๑๐) ควรจัดเจ้าหน้าที่งบประมาณ ลงปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและมีการพัฒนาให้มีวิจรรย์ญาณที่ดีมีความรอบรู้ในด้านต่างๆ ที่จะนำมาใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ การวิเคราะห์งบประมาณทั้งทางตรงและทางอ้อม ๑๑) คณะกรรมการผู้พิจารณางบประมาณควรเป็นผู้ที่มีวิจรรย์ญาณที่ดี มีทัศนคติที่เปิดกว้าง ยินดีรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีมีวิสัยทัศน์ พิจารณางบประมาณในลักษณะเปิดกว้าง เป็นกลางโดยคำนึงถึงความจำเป็นด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกัน อย่างมุ่งแต่ประเด็นเพียงเพื่อจะตัดงบประมาณเพียงอย่างเดียว หรือมองในรายละเอียดมากจนเกินไป^{๘๘}

๕. พระครูปริยัติคุณาวุธ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ วัดได้จัดประชุมสัมมนาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง

^{๘๗} สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สยญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๘๘} สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมบุณโณ ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

งบประมาณรายรับรายจ่ายแก่คณะกรรมการวัดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชักซ้อมความเข้าใจ และเชิญวิทยากรผู้มีความรู้มาถวายความรู้แก่พระสงฆ์และญาติโยมผู้เป็นคณะกรรมการของวัดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วัดได้จัดคณะกรรมการผู้เป็นไวยาวัจกรไว้เป็นฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการเงิน (งบประมาณ) ฝ่ายอาคารสถานที่ (ที่ดิน-สิ่งปลูกสร้าง) ฝ่ายวัสดุสิ่งของ ฝ่ายต้อนรับ เป็นต้น และมีผู้มีจิตอาสาช่วยเหลือแต่ละฝ่าย ทางวัดจึงได้ชี้แจงทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายรับรู้รับทราบร่วมกัน ทุกปัญหาจึงแก้ไขได้ด้วยการพูดคุยทำความเข้าใจกัน^{๘๙}

๖. พระครูสารโสตติคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ระบุว่า ทางวัดได้ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเงินงบประมาณ ในเรื่องกฎหมาย เรื่องทรัพย์สิน เรื่องที่ดินอาคารสถานที่ ที่ธรณีสงฆ์ ที่กลบนา เรื่องสิ่งของมีค่าภายในวัด เรื่องโบราณสถาน โบราณวัตถุ ตลอดจนเครื่องใช้ไม้สอยต่างๆ ที่ให้ชาวบ้านหยิบยืมไปใช้ ปัญหาเหล่านี้แก้ด้วยการพูดคุยทำความเข้าใจกันวัดทุ่งเขียดจึงไม่คิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาของวัดแต่ประการใด^{๙๐}

๗. พระครูวิสุทธิวิมุตตคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ระบุว่า ทางวัดแก้ปัญหาด้วยการแต่งตั้งศิษย์วัดเป็นไวยาวัจกรทางกฎหมายเข้ามาดูแลให้ความช่วยเหลือ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องเสนาสนะหรืออาคารอื่นนั้น ทางวัดได้รับความช่วยเหลือจากอุบาสกคุณครูที่เกษียณแล้วเข้ามาช่วยเหลือให้คำปรึกษาพร้อมทั้งชักนำท่านอื่นเข้ามาดูแลจัดเก็บปิดกวาด รวมทั้งดูแลงานก่อนสร้างให้ด้วย ส่วนปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องของมีค่าอื่นๆ นั้น ก็ได้มอบหมายให้พระคุณเจ้าในวัดเป็นผู้ดูแลจัดเก็บทำหน้าที่เป็นภัณฑาการิกพร้อมทั้งลูกเณรและญาติโยมผู้มีจิตศรัทธาเข้ามาช่วยเหลือ^{๙๑}

๘. พระครูนิโครธนนทคุณ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ระบุว่า ทางวัดหนองไทร แก้ปัญหาเหล่านี้ได้ ถือว่าไม่ได้มีปัญหา แต่วัดในเขตปกครองตำบลหนองไทรก็มีบ้าง จึงได้แนะนำให้วัดในเขตปกครองได้ส่งไวยาวัจกรผู้ที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน การเงิน เสนาสนะของเครื่องใช้ และของมีค่าอื่นๆ เข้ารับการฝึกอบรมปีละครั้งในเขตปกครองคณะสงฆ์ตำบลหนองไทร จะได้เรียนเชิญเจริญพระผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องที่ดินเรื่องเงินงบประมาณเรื่องอาคารสถานที่ สิ่งของเครื่องใช้รวมทั้งเสนาสนะ มาอบรมบรรยายถวายความรู้แต่พระสงฆ์ไวยาวัจกรคณะกรรมการวัดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาพูดคุยซักถามทำความเข้าใจกัน ดังนั้น ทางคณะสงฆ์ตำบลหนองไทรจึงแก้ปัญหาเหล่านี้ได้^{๙๒}

^{๘๙} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐริบญโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๙๐} สัมภาษณ์ พระครูสารโสตติคุณ (สวัสด์ กิตติสารโ), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียดและรองอำเภอฟุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๙๑} สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิมุตตคุณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๙๒} สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

๙. พระครูจิตติวัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า ทางวัดทุ่งเชียงศักดิ์ สำนักสงฆ์ป่าเวฬุวันก็ดี ไม่มีปัญหาเรื่องเหล่านี้เลย ก็คือว่า สำนักสงฆ์ป่าเวฬุวันเป็นป่าชุมชนสถานที่ที่ชาวบ้านกันไว้เป็นที่สาธารณะ ให้สถานที่ตรงนี้เป็นที่ปฏิบัติธรรมบำเพ็ญบุญกุศลของชุมชนหมู่บ้านได้ ดำเนินการก่อสร้างเสนาสนะมาเป็นเวลาประมาณ ๓ ปี มีพี่น้องสาธุชนมาช่วยกันมากมายในยามที่สำนักสงฆ์ท่านได้จัดงาน โดยเฉพาะเรื่องของการเข้าปรีวาสปฏิบัติธรรมกรรมฐาน ประพาศพิตรพรหมจรรย์ เข้าน้ำต ถ้ำวัด ออกอภัยทาน ท่านเจ้าสำนักก็จะประชุมจำแนกแจกแจงแบ่งฝ่ายงานต่างๆ ให้ช่วยกันรับผิดชอบโดยคำสั่งทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สนับสนุนงานกิจการคณะสงฆ์ ในปีนี้ก็เช่นกัน ท่านได้จัดปรีวาสกรรมให้แก่พระภิกษุจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี เข้าฝึกภาคปฏิบัติกรรมฐาน ๑๐ วัน ๑๐ คืน เป็นกิจในรายวิชาที่ทางมหาวิทยาลัยกำหนดและเป็นวิชาเอกบังคับผ่านเสียด้วย ดังนั้น ทางสำนักสงฆ์ป่าเวฬุวันในฐานะเป็นศิษย์เก่ามีความยินดีและภาคภูมิใจยินดีมากที่ได้มีโอกาสต้อนรับ จึงได้เสนอชื่อคณะกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาเป็นคณะกรรมการแต่ละฝ่ายรับผิดชอบงานปฏิบัติธรรมในครั้งนี้ จึงทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่องเงินงบประมาณ อาคารสถานที่ เสนาสนะที่อยู่อาศัย อาหารการขบฉัน เป็นต้น^{๙๓}

๑๐. อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับเงิน ได้แก่ จัดทำบัญชีรายรับ-จ่าย พร้อมกันทำให้การเบิกจ่ายเงินให้เป็นปัจจุบัน การรายงานทางการเงินเป็นมาตรฐาน ร่วมกันเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ “การบริหารการเงิน” **เกี่ยวกับที่ดิน** ได้แก่ สร้างความเข้าใจเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ร่วมกันเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ “การบริหารที่ดิน” **เกี่ยวกับเสนาสนะ** ได้แก่ เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ “การบริหารเสนาสนะ” **เกี่ยวกับของมีค่าอื่นๆ** ได้แก่ บริหารจัดการเรื่องคนดูแลของมีค่าอื่นๆ เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ “การบริหารของมีค่าอื่นๆ”^{๙๔}

๑๑. อาจารย์ ดร.มลทา กระวีพันธ์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า วัดที่มีปัญหาคือวัดที่มีผลประโยชน์ ส่วนวัดที่ไม่มีผลประโยชน์จะไม่ค่อยมีปัญหา หรือไม่มีปัญหาเลย เรื่องที่ดินก็เช่นกันถ้าเป็นชาวพุทธแท้ๆ มาหลายชั่วอายุคนแล้ว ก็จะมี ความซาบซึ้งให้หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา แล้วก็จะไม่เอาที่ดินวัด แม้แต่จะคิดก็จะไม่กล้ากลัวบาปกรรมไม่กล้าทำ แล้วยังมีจิตอาสาช่วยเหลือเรื่องเสนาสนะ เรื่องสิ่งของมีค่าของวัด ยังหาคนมาช่วยกันสร้างช่วยกันบริจาคอีกต่างหาก ดังนั้น ผู้ที่เป็นพุทธมามกะก็จะแสวงหาบุญกุศลเข้าตนไม่ประพฤตินอกกลุ่มนอกทางแน่นอน หากไม่เข้าใจในเรื่อง

^{๙๓} สัมภาษณ์ พระครูจิตติวัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิบุญโญ), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเชียงศักดิ์ และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๙๔} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

เงิน เรื่องที่ดิน เรื่องเสนาสนะ และของมีค่าอื่นๆ ก็จัดอบรมสัมมนาทำความเข้าใจกันได้ไม่แปลกที่จะหาความรู้ปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสมต่อพระพุทธศาสนา^{๙๕}

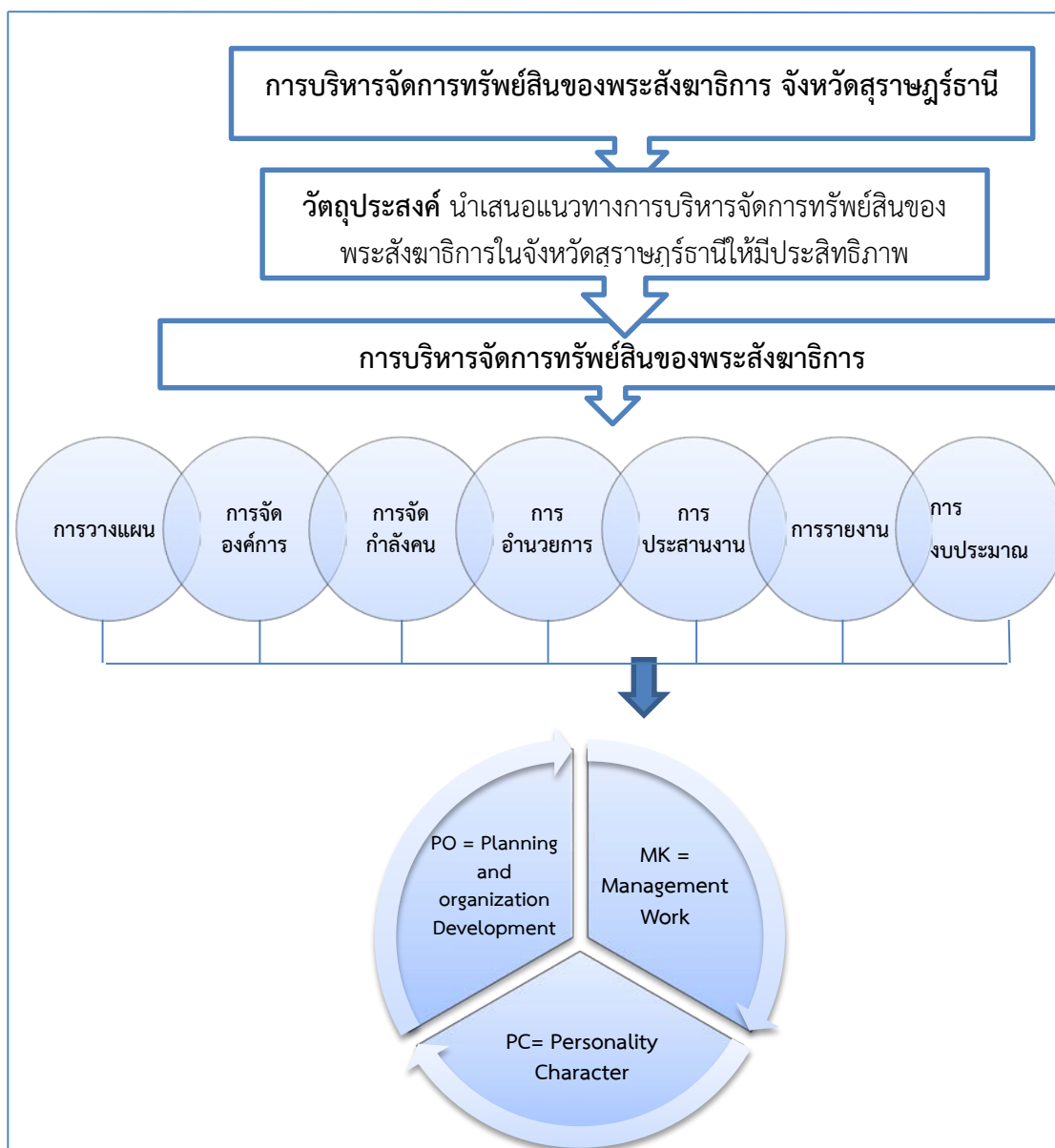
๑๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ “แนวทางการแก้ไขการจัดการทรัพย์สินการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ” ไว้ว่า เห็นตรงกับทุกท่านที่กล่าวมาแล้ว ก็คือว่า เป็นปัญหาที่แก้ไขได้ เรียกว่า “สติเกจฉา” โดยการให้ความรู้ มีการจัดอบรม จัดสัมมนา เป็นต้น ถ้ามีปัญหาลงจริงๆ ก็เชิญมาไกล่เกลี่ยทำความเข้าใจกันไป หรือถ้ายังแก้ปัญหากันไม่ได้ ก็ดำเนินไปตามหลักกฎหมาย แต่ขอให้เป็นขั้นสุดท้ายก็แล้วกัน ถ้ายังพูดคุยตกลงกันได้ก็ขอให้พูดคุยกันก่อน^{๙๖}

สรุปได้ว่า หากมีการวางระบบและกลไกในการบริหารจัดการวัดที่ชัดเจน เมื่อต้องการความร่วมมือจากชุมชนก็ย่อมทำได้ วัดมีความศรัทธาของพุทธศาสนิกชนเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาทำให้วัดระดมทุนจากเงินบริจาคตามวัตถุประสงค์ต่างๆ ได้ จึงไม่ต้องเน้นในเรื่องการจัดหารายได้เป็นหลัก แตกต่างกับองค์กรไม่แสวงหากำไรรูปแบบอื่น หากวัดดำรงความเชื่อมั่นและศรัทธาของพุทธศาสนิกชนให้คงอยู่ได้อย่างยาวนาน ย่อมเป็นจุดแข็งสำคัญต่อการพัฒนา

^{๙๕} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.มลลภา กระวีพันธ์, อาจารย์พิเศษประจำหลักสูตรสาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

^{๙๖} สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษาสุราษฎร์ธานี (วัดธรรมบูชา), ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจึงสรุปได้เป็น “POMKPC MODEL”



ภาพที่ ๔.๑ แนวทางการจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผู้วิจัยสามารถอธิบายคำนิยามศัพท์ได้ดังนี้ PO = Planning and Organisation Development คือ การวางแผนและพัฒนาองค์การอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ใช้กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะ

เป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ และในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหาร และพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาก้าวทันการเปลี่ยนแปลง MK = Management Work คือ การบริหารงานการรู้งาน พระสังฆาธิการต้องเป็นนักบริหารจัดการ ทรัพย์สินที่ต้องจัดการบริหารได้ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการกิจทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ คือ ๑. การปกครอง ๒. การศาสนศึกษา ๓. การเผยแผร์ พระพุทธศาสนา ๔. การสาธารณสงเคราะห์ ๕. การสาธารณูปการ ๖. การศึกษาสงเคราะห์ ตลอดถึงมีความรู้ความสามารถในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด แล้วยังต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและต้องมีความกระตือรือร้น PC= Personality Character คือ บุคลิกภาพและลักษณะนิสัย เป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความศรัทธา ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความเป็นกัลยาณมิตร

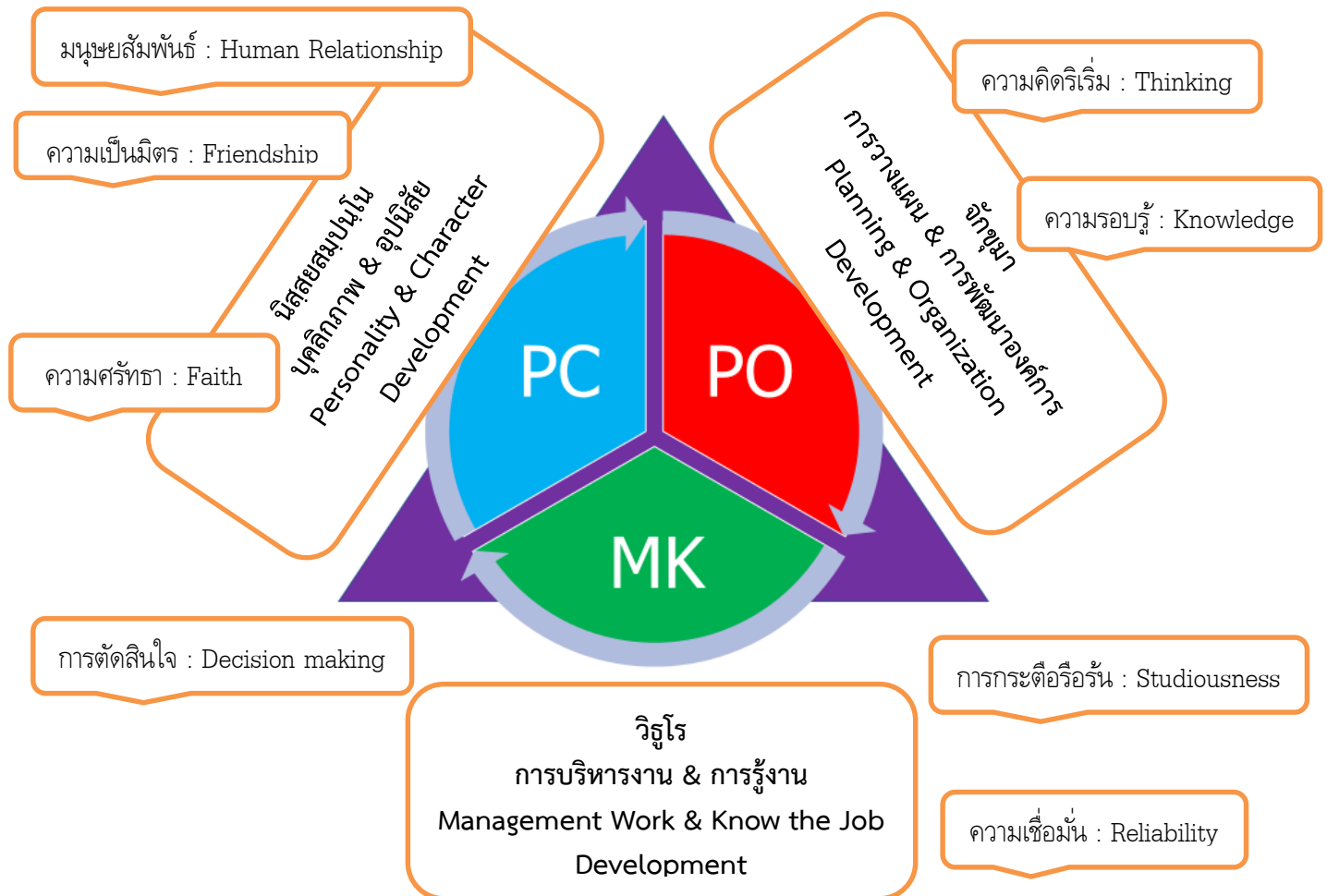
สรุป การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่สร้างขึ้นในครั้งนี้เป็นแนวทางที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานีใน ๗ ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดทำลัคน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ การทบทวน แนวคิด ทฤษฎี การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสจำนวน ๑๕ รูป นักวิชาการสำนักงานพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ คน รวมทั้งหมด ๑๗ รูป/คน ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีชื่อว่า “POMKPC MODEL”

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจึงได้ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้สร้างแบบสัมภาษณ์จากกรอบแนวคิดดังกล่าว แล้วนำผลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สังเคราะห์และตีความนำมาบูรณาการเข้าแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี เรียกว่า “POMKPC MODEL” ตามแผนภูมิต่อไปนี้

POMKPC MODEL



แผนภาพที่ ๔.๒ POMKPC MODEL

จกขุมา คือ วิสัยทัศน์ ต้องมีสายตาวไกลเป็นคนมองการณ์ไกลของพระสังฆาธิการจังหวัด
สุราษฎร์ธานีในการบริหารจัดการทรัพยากร

PO = การวางแผน & การพัฒนาองค์กร Planning & Organisation

T = Thinking : ความคิดริเริ่ม

K = Knowledge : ความรอบรู้

วิธูโร : เป็นนักบริหารจัดการที่ดีและมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำและมีธรรมาภิบาลของพระ
สังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีในการบริหารจัดการทรัพยากร

MK = การบริหารงาน & การรู้งาน Management Work & Know the Job

R = Reliability : ความเชื่อมั่น

S = Studiosness : การกระตือรือร้น

D = Decision making : การตัดสินใจ

นิสยสมปโน : มีกัลยาณมิตรเกื้อกูลอุปถัมภ์ เรียกว่ามี กู้ดคอนเนกชั่น ของพระสังฆาธิการ
จังหวัดสุราษฎร์ธานีในการบริหารจัดการทรัพยากร

PC = Personality & อุปนิสัย : Character

F = Faith : ความศรัทธา

H = Human Relationship : มนุษยสัมพันธ์

F = Friendship : ความเป็นมิตร

การบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากรูปแบบของ
“POMKPC MODEL” ผู้วิจัยสามารถอธิบายคำนิยามศัพท์ได้ดังนี้

จกขุมา คือ วิสัยทัศน์ ต้องมีสายตาวีไกลเป็นคนมองการณ์ไกลของพระสังฆาธิการ
จังหวัดสุราษฎร์ธานีในการบริหารจัดการทรัพยากร หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้า
หรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าซื้อสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้
ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไป ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน
คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

PO = การวางแผน : Planning & การพัฒนาองค์กร : Organisation

การบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการวางแผน
(Planning) และการพัฒนาองค์กร (Organization) อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ใช้กระบวนการวิเคราะห์
และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ
ให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร
(Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะ
เป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นยำ เชื่อถือได้
และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผน
มีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ และในการพัฒนาองค์กร
(Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหาร
และพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้าง
ความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญ ๒
ประการ ได้แก่

T = Thinking : ความคิดริเริ่ม การบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการ
จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการวางแผน : Planning & การพัฒนาองค์กร : Organization โดยใช้
กระบวนการความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ (Thinking) คือ ความคิดใหม่ๆ แนวทางใหม่ๆ ทศนคติ
ใหม่ๆ ความเข้าใจและการมองปัญหาในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ที่ชัดเจน คือ
ดนตรี การแสดง วรรณกรรม ละคร สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมทางเทคนิค แต่บางครั้งความคิดสร้างสรรค์
ก็มองไม่เห็นชัดเจน เช่น การตั้งคำถามบางอย่างที่ช่วยขยายกรอบของแนวคิดซึ่งให้คำตอบบางอย่าง
หรือการมองโลกหรือปัญหาในแนวนอกกรอบ ความคิดเชื่อมโยงที่พยายามหาทางออกหลายทาง ใช้
ความคิดที่หลากหลาย แสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ และนอกกรอบ คัดสรรหาทางเลือกใหม่ๆ และ
พยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งมีวิธีการอยู่ ๖ ขั้นตอน คือ แสวงหาข้อบกพร่อง (Mess Finding)
รวบรวมข้อมูล (Data Finding) มองปัญหาทุกด้าน (Problem Finding) แสวงหาความคิดที่

หลากหลาย (Idea Finding) หาคำตอบที่รอบด้าน (Solution Finding) หาข้อสรุปที่เหมาะสม (Acceptance Finding)

K = Knowledge : ความรอบรู้ การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการวางแผน : Planning & การพัฒนาองค์การ : Organization โดยใช้กระบวนการความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ (Thinking) อยู่บนฐานแห่งความรู้ (Knowledge) มุ่งองค์ความรู้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการกิจทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ ๖ ประการ คือ ๑. การปกครอง ๒. การศาสนศึกษา ๓. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔. การสาธารณสงเคราะห์ ๕. การสาธารณูปการ ๖. การศึกษาสงเคราะห์ ตลอดถึงมีความรู้ความสามารถในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัดอีกด้วย

วิรุโร เป็นนักบริหารจัดการที่ดีและมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ซึ่งรวมความถึงต้องมีธรรมาภิบาลด้วย หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

MK = การบริหารงาน : Management Work & การรู้งาน : Know the Job

พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สิน ที่ต้องจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในภารกิจทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ คือ ๑. การปกครอง ๒. การศาสนศึกษา ๓. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔. การสาธารณสงเคราะห์ ๕. การสาธารณูปการ ๖. การศึกษาสงเคราะห์ ตลอดถึงมีความรู้ความสามารถในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด แล้วยังต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและต้องมีความกระตือรือร้น ดังนี้

R = Reliability : ความเชื่อมั่น พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีหลักการบริหารและความรู้ในภารกิจงานทั้ง ๖ ด้านเพียบพร้อม ซึ่งตั้งอยู่บนหลักความเชื่อมั่นในตนเอง การกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออกสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในเกือบทุกเรื่องของการดำรงชีวิต คนส่วนใหญ่ไม่กล้าเสี่ยงที่จะให้ความสนับสนุนโครงการหรืองานที่น่าโดยคนที่ละล้าละลัง ชุ่มช้ำ หรือจะทำอะไรก็ออกตัวขอโทษจนเฉื่อ คงเคยรู้สึกชื่นชมผู้ที่สามารถอธิบายเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีบุคลิกภาพสง่างามน่าเชื่อถือ ตอบคำถามได้อย่างมั่นใจ และกล้าที่จะยอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้ ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่น การที่สามารถเรียกความเชื่อมั่นจากผู้เกี่ยวข้องได้นี้ นับเป็นหัวใจสำคัญต่อการกระทำการให้สำเร็จ เมื่อความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่มีความค่าเช่นนี้ ผู้คนทั้งหลายจึงมุ่งหวังที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดขึ้นแก่ตัวเอง

S = Studiosness : การกระตือรือร้น พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีหลักการบริหารและความรู้ในภารกิจงานทั้ง ๖ ด้านเพียบพร้อม ซึ่งตั้งอยู่บนหลักความกระตือรือร้นอันเป็นเพื่อนที่ดีที่สุดของความเพียร เป็นคุณสมบัติที่มาคู่กับความเพียร คนที่มีความกระตือรือร้น คือ คนที่มีความเพียรนั่นเอง เป็นคนที่มีความรักก้าวหน้า และรู้จัก

รับผิดชอบหน้าที่ได้ดีที่สุด คนกระตือรือร้นคือคนที่รักหน้าที่การงาน ตรงข้ามกับคนเฉื่อยชาซึ่งอาจเบื่อการทำงานหรือเกียจคร้านที่จะทำงาน ดังนั้นพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรจึงต้องมีความกระตือรือร้นในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด

D = Decision making : การตัดสินใจ พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรที่มีหลักการบริหารและความรู้ในการปฏิบัติงานทั้ง ๖ ด้านเพียบพร้อม ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการตัดสินใจ เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน ดังนั้น พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรต้องมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด

นิสยสมปโน พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรต้องมีพร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย ทำตัวเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจใ้สหมู่แหล่งทุนใหญ่ (เครดิต) มีความสามารถหาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการได้โดยง่าย พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิต นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ พระสังฆาธิการต้องมีบุคลิกภาพ (Personality) และอุปนิสัย (Character)

PC = บุคลิกภาพ : Personality & อุปนิสัย : Character

พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความศรัทธา ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความเป็นกัลยาณมิตร

F = Faith : ความศรัทธา พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความศรัทธาความเชื่อ ความเลื่อมใส ความเชื่อมั่นในสิ่งดีงาม ความเห็นชอบในการกิจ ๖ ด้านและเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด

H = Human Relationship : มนุษย์สัมพันธ์ พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกระบวนการจงใจของพระสังฆาธิการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ มนุษย์สัมพันธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร

F = Friendship : ความเป็นมิตร พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรต้องมียุคลิภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความเป็นกัลยาณมิตร มิตรแท้ เพื่อนแท้ เพื่อนตาย เพื่อนที่คอยช่วยเหลือเพื่อนอย่างจริงใจโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน เป็นมิตรที่หวังดี มีสิ่งดีๆ ให้กันด้วยความจริงใจ มีความน่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจหรือน่ายกย่อง รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำ แกล้งเรื่องเล็กน้อยได้ และไม่ชักนำไปในอธรรม จึงได้ชื่อว่าพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรที่แท้จริง

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายงานการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ๒) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี ๓) เพื่อเสนอแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการลงพื้นที่โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลเชิงลึก (In-depth interview) มี ๓ กลุ่ม ได้แก่ ๑) พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส จำนวน ๔ รูป ๒) พระสังฆาธิการระดับผู้ปกครองจำนวน ๔ รูป และ ๓) นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๔ รูป/ท่าน รวมทั้งหมด ๑๒ คน คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาประชุมวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความ แล้วนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยกระบวนการวิธีการพรรณนาความ เป็นลำดับดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะการวิจัย

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ดังนี้

๕.๑.๑ สรุปผลข้อมูลการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลภาคสนามแล้วนำมาประมวลผลวิเคราะห์สังเคราะห์ และตีความโดยกระบวนการวิธีการพรรณนาความสามารถสรุปได้ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยเจ้าอาวาสจะเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวม โดยอาศัยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการ ส่วนใหญ่ในการวางแผนงานแต่ละงานทางวัดจะมีหนังสือเชิญกรรมการวัด ผู้นำชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และไวยาวัจกร เพื่อแบ่งหน้าที่มอบหมายงาน

๒) การจัดองค์การ (Organization) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น ๆ โดยมอบหมายให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษา และจัดการทรัพย์สินของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (๒๕๑๑) ซึ่งข้อ ๓ กำหนดให้การเช่าที่ดินหรืออาคาร เจ้าอาวาสต้องจัดให้

ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สินที่จัดประโยชน์ ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัยไว้ให้ถูกต้อง

๓) การจัดกำลังคน (Staffing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้คัดเลือก และแต่งตั้งให้ บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการไวยาวัจกร ๒ ท่านโดยคัดเลือกจาก ผู้ใหญ่ กำนัน ชาวบ้าน และ กำหนดบุคลากรเพื่อการดูแลรักษาทรัพย์สินให้ชัดเจน

๔) การอำนวยการ (Directing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัย สั่งการ การออกคำสั่งมอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน ตามกฎกระทรวง นั้นออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕

๕) การประสานงาน (Coordinating) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสจะเป็นผู้ดำเนินการ ประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นหน่วยงานย่อย เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถ ทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยก่อนที่จะมีการดำเนินงานอะไรก็ตาม เจ้าอาวาสจะขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ และเรียกประชุมผู้นำ อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน

๖) การรายงาน (Reporting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการประชุมและรับฟัง รายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงาน ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โดยส่วนใหญ่จะมีการสรุปผลงานเป็นฝ่ายไป มีไวยาวัจกรและฝ่ายบัญชี รายงานรายรับ รายจ่าย ในที่ ประชุม เพื่อจะได้ชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย

๗) การงบประมาณ (Budgeting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้จัดให้มีการจัดทำ งบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่น ๆ และ มีการจัดทำเอกสาร หนังสือขอเงินอุดหนุนจากสำนักพุทธ หรือขอความอนุเคราะห์จากบริษัท ห้างร้าน เพื่อที่จะให้มีงบประมาณในการดูแลรักษา โดยการจัดสรรงบประมาณได้แบ่งเป็นสัดส่วนตามปริมาณ ความสำคัญ

๕.๑.๒ สรุปผลข้อมูลการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สิน ของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี

สรุปปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินเกี่ยวกับเงิน คือ ๑. บุคลากรของวัดทั้งเจ้า อาวาส พระสงฆ์ กรรมการวัด ไวยาวัจกร รวมถึงชุมชนใกล้เคียงวัดส่วนมากไม่ค่อยจะมีความรู้ ความสามารถในการบริหารการเงิน ๒. การเบิกจ่ายเงินมีความล่าช้า เนื่องจากในบางครั้งผู้มีอำนาจ เบิกจ่ายไม่อยู่พร้อมหน้ากัน ๓. ไม่มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่เป็นมาตรฐาน

สรุปปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินเกี่ยวกับที่ดิน คือ ๑. ญาติโยมบุกรุก ที่ดินวัด ๒. มีการลักลอบที่ดินของวัด มีสิ่งปลูกสร้างของญาติโยมเพื่อหวังผลประโยชน์

สรุปปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินเกี่ยวกับเสนาสนะและอาคาร คือ ๑. บุคลากรไม่เพียงพอและปัจจัยในการจัดหาสิ่งปลูกสร้าง ๒. เสนาสนะมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการเป็นอยู่ ของพระในวัด ๓. คณะกรรมการไม่ค่อยสนใจ อาศัยญาติโยมเป็นผู้สร้างให้ ๔. เสนาสนะทรุดโทรมเก่า คร่ำคร่า ไม่มีคนดูแล

สรุปปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินเกี่ยวกับของมีค่าอื่น คือ ๑. ขาดคนดูแลรักษาของมีค่า มักจะสูญหาย ๒. บางวัดขาดการวางแผน (Planning) ตามหลักวิชาการ เช่น ขั้นตอนเตรียม ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นสรุป ประเพณีที่ได้นักทำ (ที่เรียกว่ามวยวัด) ๒) บางวัดขาดการจัดองค์การ (Organization) มอบหมายผู้รับผิดชอบไปแล้ว ทำไม่เป็นทำไม่ได้ ขาดทักษะและประสบการณ์ เจ้าอาวาสจึงจัดการเองทั้งหมด (เหมือนรวบอำนาจไว้แต่เพียงผู้เดียวเพราะไว้วางใจไม่ได้) ๓) บางวัดจึงไม่ได้จัดกำลังคน (Staffing) เพราะไม่มีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเฉพาะด้าน เจ้าอาวาสจึงดำเนินการเสียเอง ๔) บางวัดเจ้าอาวาสใช้ในรูปแบบคณะกรรมการอำนวยการ (Directing) เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ สุดท้ายก็ไม่พ้นเจ้าอาวาสเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารอำนวยการ ๕) บางวัดการประสานงาน (Coordinating) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสจะเป็นผู้ดำเนินการประสานงาน ๖) บางวัดขาดการรายงาน (Reporting) ส่วนใหญ่จึงตกอยู่ที่เจ้าอาวาสได้มีการประชุมและรายงานผลแก่กรรมการผู้เกี่ยวข้องและผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป ๗) บางวัดมีข้าราชการผู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการงบประมาณ (Budgeting) มาช่วยบ้าง แต่บางวัดไม่มีเลยจึงตกเป็นภาระของเจ้าอาวาส

๕.๑.๓ สรุปผลข้อมูลการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) เจ้าอาวาสต้องจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า และคณะทำงานต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

๒. การจัดองค์การ (Organization) มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่น ๆ โดยผู้ดูแลมีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ สามารถควบคุมดูแล สามารถจัดการงานที่มอบหมายได้

๓. การจัดกำลังคน (Staffing) ต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานแต่ละงาน และจัดคนที่มีคุณสมบัติ ความรู้ที่เหมาะสมกับงาน และอบรมให้ความรู้สม่ำเสมอให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน

๔. การอำนวยการ (Directing) เจ้าอาวาสต้องเป็นผู้อำนวยการ สั่งงาน มีสถานที่เพียงพอในการบริหารจัดการ มีศิลปะในการสร้างความเข้าใจ มีจิตวิทยาในการสั่งการบุคลากรในวัด

๕. การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานต้องมีการประสานงาน หรือการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้นำชุมชน อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน

๖. การรายงาน (Reporting) มีการจัดประชุมเพื่อสรุปงานในแต่ละงาน และชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย

๗. การงบประมาณ (Budgeting) จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่น ๆ เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

๕.๒.๑. การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ด้านการวางแผน (Planning) พบว่าพระสังฆาธิการมีการวางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดสำรวจข้อมูลทั่วไปก่อนการวางแผนยืดยินยอม และวัตถุประสงค์เป็นหลัก จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน ผลเป็นเช่นนี้เพราะส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยเจ้าอาวาสจะเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวม โดยอาศัยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการโดยส่วนใหญ่ในการวางแผนงานแต่ละงานทางวัดจะมีหนังสือเชิญกรรมการวัด ผู้นำชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และไวยาวัจกร เพื่อแบ่งหน้าที่มอบหมายงาน สอดคล้องกับพระมหาวิระชัย ขยวีโร (มิตะสิทธิ์) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ๑) ในทางคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีขอบเขตของการครอบครองและจัดการทรัพย์สินที่เป็นศาสนสมบัติหรือทรัพย์สินของสงฆ์ที่เป็นส่วนรวมและจัดการไปตามหลักการทางพระพุทธธรรมวินัย ๒) พระสงฆ์เองควรตระหนักว่าการบริการจัดการศาสนสมบัติ แม้จะอยู่ในอำนาจหน้าที่ แต่เป็นลักษณะของทางโลกซึ่งมีปัญหาในข้อกฎหมายปลายประการที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นพระสงฆ์โดยเฉพาะที่เป็นพระสังฆาธิการต้องระมัดระวังและจัดการให้ตั้งอยู่บนฐานของความสุจริตและโปร่งใส ๓) ปัญหาในการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทยนั้นพบว่าเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง เพราะเป็นลักษณะตามธรรมชาติของกิจการทางโลก ที่มีต้นตอของปัญหาจากคุณภาพและคุณธรรมของบุคลากร ดังนั้นข้อเสนอที่ได้รับจากการประชุมกลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าต้องยึดหลักการทำงานตามความถนัด และคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน ด้วยเหตุนี้จึงควรให้เจ้าอาวาสจัดหามืออาชีพรับงานด้านศาสนสมบัติไปทำแทน ซึ่งจะทำให้พระสงฆ์ไม่ต้องมีภาระมาทำงานด้านนี้ แต่จะได้รับประโยชน์จากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบอยู่ ซึ่งอาจมีผลผลิตดีขึ้นกว่าเดิมก็เป็นได้ วิธีนี้เป็นระบบเกื้อกูลที่มีคุณภาพ ที่ใช้อยู่ในวงการต่าง ๆ ของทางโลก

การจัดองค์การ (Organization) โครงสร้างองค์กรพระสังฆาธิการได้แต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน ผลเป็นเช่นนี้เพราะส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่น ๆ โดยมอบหมายให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษา และจัดการทรัพย์สินของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (๒๕๑๑) ซึ่งข้อ ๓ กำหนดให้การเช่าที่ดินหรืออาคารเจ้าอาวาสต้องจัดให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัด ซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สินที่จัดประโยชน์ ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัยไว้ให้ถูกต้อง สอดคล้องกับกองพุทธศาสนสถาน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้จัดทำคู่มือการพัฒนาวัดสู่ความเป็นมาตรฐาน โดยกล่าวว่า การบริหารจัดการและดูแลศาสนสมบัติของวัด โดยวัดดำเนินการให้มีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการวัดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ๑) การจัดทำบัญชีการเงินของวัด ๒) การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินของวัด ๓) การแต่งตั้งไวยาวัจกรของวัด และ ๔) การแต่งตั้งคณะกรรมการวัด

การจัดกำลังคน (Staffing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้คัดเลือก และแต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการไวยาวัจกร ๒ ท่านโดยคัดเลือกจาก ผู้ใหญ่ กำนัน ชาวบ้าน และกำหนดบุคลากรเพื่อการดูแลรักษาทรัพย์สินให้ชัดเจน ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสงฆ์มีการช่วยกันปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังทำให้เจ้าอาวาสดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เก่ง ดี มีความสามารถซึ่งปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสคิดถึงความคุ้มค่าสอดคล้องกับ**พระอานวย หมอกเมฆ** ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริการวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตเหนือ ภาค ๔ ผลการวิจัยพบว่า โดยเฉลี่ยเจ้าอาวาสมีการปฏิบัติหน้าที่ดีมาก ชื่อสัตย์สุจริต บริหารวัดโปร่งใส แต่ยังให้ความสำคัญกับหลักความประหยัด ความคุ้มค่าและการทำงานเป็นทีมน้อย จึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์สำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ เรียกว่า “ปัญจบริหาร” ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์การถือธรรมเป็นใหญ่ ๒) กลยุทธ์การป้องกันความเสี่ยงนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ๓) กลยุทธ์ปฏิบัติหน้าที่ศีลธรรม ๔) กลยุทธ์การทำงานที่ดีให้สำเร็จความประสงค์ และ ๕) กลยุทธ์การสงเคราะห์สิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล และสอดคล้องกับ**พระธรรมโกศาจารย์ ศ. (ประยูร ธมมจิตโต)** ได้เขียนเรื่อง “พุทธวิธีการบริหาร” โดยสรุปก็คือ การพัฒนามนุษย์ที่เป็นผู้ทำงานนั้นจัดเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งก็เป็นเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวมนุษย์เอง และเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตนสังกัด ด้วยทำที่มั่นคงและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งการจัดสรรมนุษย์นั้นต้องจัดการงานให้เหมาะสม หรือถูกกับจริต ซึ่งท่านสรุปว่า คือ การรู้งาน หมายถึง การอำนวยการ การติดตามและประเมินผล และว่าความรู้เรื่องงานนั้นมี ๒ ลักษณะคือ รู้เท่า และรู้ทันนั่นเอง

การอำนวยการ (Directing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่งมอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน ตามกฎกระทรวงนั้นออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสงฆ์มีการตัดสินใจสั่งการมีความสมบูรณ์ชัดเจนในคำสั่ง สอดคล้องกับ**พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล)** ได้เขียนเรื่อง “การบริหารวัด” โดยให้ความสำคัญในด้านการบริหาร ซึ่งเทียบได้กับธรรมเนียมการปกครองของสงฆ์ จัดเป็นการบริหารตน การบริหารหมู่คณะ การบริหารกิจกรรมของวัด และการบริหารศาสนสมบัติของสงฆ์หรือวัด โดยแบ่งการบริหารองค์กรต่าง ๆ ออกเป็นหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ โดยสรุป คือ ๑.การปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) การพิจารณา วินิจฉัย การตัดสินใจ และการสั่งงานตามลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชา ๒.การจัดการ (Management) กิจกรรมต่าง ๆ ของวัด ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการให้การศึกษาหลักธรรม การให้ การศึกษาอบรม ศีล สมาธิ ปัญญา และการเผยแผ่พระสัทธรรม การสาธารณูปการ การศึกษา สงเคราะห์ และศาสนพิธีต่าง ๆ เป็นต้น ๓.การจัดการทางด้านบุคลากร (Personnel Management) การเงินหรือการคลัง และทรัพย์สินขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละระดับ

การประสานงาน (Coordinating) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสจะเป็นผู้ดำเนินการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยก่อนที่จะมีดำเนินงานอะไรก็ตาม เจ้าอาวาสจะขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ และเรียกประชุมผู้นำ อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสงฆ์มีการบริหารสั่งการ

แบบส่วนร่วมโดยสร้างทีมในกิจกรรม ประสานงานโดยวิธีควบคุม สอดคล้องกับ**มนัส ภาคภูมิ และคณะ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาสทุกรูป มีกระบวนการ “แบบธรรมาธิปไตย” กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะการปรึกษาหารือโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน แบ่งเป็น ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยหลักหรือปัจจัยโดยตรงประกอบด้วย ความสามารถพิเศษ หรือคุณลักษณะเฉพาะพิเศษของเจ้าอาวาส บุคลิกภาพ/ภาวะผู้นำ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตนในพระธรรมวินัย และกระบวนการบริหารและการทำงานอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดองค์กรการบริหารบุคลากร การติดตามงาน การบริหารการเงิน เป็นต้น และปัจจัยเสริม คือ ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนได้แก่ สภาพแวดล้อมทำเลที่ตั้ง บรรยากาศในวัดและการที่วัดมีลักษณะพิเศษเฉพาะเช่น เป็นโบราณสถาน มีโบราณวัตถุทางศิลปวัฒนธรรมและอื่น ๆ

การรายงาน (Reporting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการประชุมและรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โดยส่วนใหญ่จะมีการสรุปผลงานเป็นฝ่ายไป มีไวยาวัจกรและฝ่ายบัญชี รายงานรายรับ รายจ่าย ในที่ประชุมเพื่อจะได้ชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสงฆ์มีการรายงานผลแบบมีหลักการปฏิบัติ ๓ ประการ หรือหลัก ๓ ก คือ ๑) กั้น เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำ การปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ๒) แก้ เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว ๓. ก่อ เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ**เฉียบ ไทยยิ่ง** ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาสทุกรูป มีกระบวนการ “แบบธรรมาธิปไตย” กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะการปรึกษาหารือโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน กลุ่มปัจจัยหลักหรือปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านนี้เกิดจากการรายงานความชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์ พบว่ากรณีศึกษาทุกรูปมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานของตนเองและรู้ทิศทางการทำงานของตนเอง รายงานด้านความเข้าใจในการทำงาน ทำให้การมอบหมายงานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ รายงานด้านการวางแผนและการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ แม้กรณีศึกษาเกือบทุกรูปไม่มีระบบการวางแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทุกรูปก็มีความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบโดยอาศัยพระธรรมวินัย รายงานด้านความสามารถในการใช้คน เจ้าอาวาสทุกรูปที่เป็นกรณีศึกษา มีหลักและวิธีการใช้คนให้ถูกกับงานได้ทั้งคนและได้ทั้งงาน รายงานด้านความเป็นผู้นำ เจ้าอาวาสทุกรูปมีภาวะผู้นำสูงมาก ภาวะผู้นำนี้เป็นผลมาจากศรัทธาเลื่อมใส รายงานด้านความสามารถในการติดตามและการควบคุมงาน คือ การใช้หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา จึงทำให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย

การงบประมาณ (Budgeting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่น ๆ และมีการจัดทำ

เอกสาร หนังสือขอเงินอุดหนุนจากสำนักพุทธ หรือขอความอนุเคราะห์จากบริษัท ห้างร้าน เพื่อที่จะให้มีงบประมาณในการดูแลรักษา โดยการจัดสรรงบประมาณได้แบ่งเป็นสัดส่วนตามปริมาณ ความสำคัญ ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสังฆาธิการใช้งบประมาณระยะสั้นหรือระยะยาวซึ่งยึดตามหลัก พระธรรมวินัย สอดคล้องกับกนก แสนประเสริฐและคณะ ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการดูแลทรัพย์สิน และศาสนสมบัติ ของวัด พบว่า วัดส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย รวมทั้งจัดทำทะเบียน คลังพัสดุ การตรวจสอบ รายงานผลต่อเจ้าคณะปกครองฝ่ายสงฆ์ จะมีการทำเด่นชัดเฉพาะวัดใหญ่ ๆ หรือพระอารามหลวง ซึ่งอยู่ในเขตเทศบาลและเมืองหลวง ส่วนวัดที่อยู่ในส่วนภูมิภาคหรือในเขต ชนบทมีน้อยมาก ในการดำเนินงานดังกล่าว เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ขาดความรู้ความสามารถในการ บริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติวัดและมักจะบริหารจัดการแต่เพียงผู้เดียว ไม่ได้กระจาย อำนาจหรือแบ่งหน้าที่ให้พระสงฆ์หรือกรรมการวัดอย่างชัดเจน กรรมการวัดที่เข้ามาช่วยเหลือกิจการ ดูแลทรัพย์สินของวัดและศาสนสมบัติวัดส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความชำนาญในด้านการจัดทำบัญชี รายรับ-รายจ่าย วัดในเขตชนบทมักจะได้รับอิทธิพลจากกรรมการวัดในพื้นที่ วัดที่มีทรัพย์สินรายได้ จำนวนมาก มักจะมีผู้มีอิทธิพลเข้าไปแสวงหาผลประโยชน์ การจัดสรรผลประโยชน์ของวัดบางส่วนยัง ไม่เหมาะสม และไม่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะสงฆ์และมหาเถรสมาคม การบริหารจัดการดูแล ทรัพย์สินและ ศาสนสมบัติของวัด เจ้าคณะปกครองไม่ได้เข้มงวดและขาดการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง พุทธศาสนิกชนไม่สามารถเข้าไปรู้เห็นหรือรับทราบผลการดำเนินการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สิน และศาสนสมบัติ

๕.๒.๒. สรุปปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุ ราษฎร์ธานี ดังนี้ หน่วยงานขาดการวางแผนเรื่องการจัดการทรัพย์สินในระยะยาว ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงาน นโยบาย และแผนปฏิบัติการทำให้การจัดระบบงานใน ทุกระดับมีความขัดแย้งกันในระยะยาว แก้ไปตามเหตุปัจจัยที่เกิดดังกล่าว คือ เขียนโครงการจัด ประชุมทำแผนระยะยาวเสีย ทำคำของบประมาณของตนเองโดยมีการพิจารณาล้นกรอง ขั้นตอนว่า สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงานนโยบายและ แผนปฏิบัติการ ทำโครงสร้างแผนงานที่ใช้ให้เกิดความสมบูรณ์ในตัวเอง ตัดความซ้ำซ้อนของงานและ โครงการ เพิ่มการพิจารณาขอบเขตของงานว่าควรจะลดหรือยุบเลิกงานไปเมื่อไม่มีความจำเป็นในงาน นั้นต่อไป จัดเก็บเพิ่มเติมข้อมูลพื้นฐานในการทำงานงบประมาณ จัดทำและเพิ่มแนวทางทิศทางที่ถูกต้อง ของหน่วยงานในการตั้งงบประมาณรายจ่าย และจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณรายจ่ายตาม ความจำเป็น อบรมเชิงปฏิบัติการแก่คณะกรรมการพิจารณางบประมาณโดยคณะสงฆ์ระดับอำเภอ เป็นเจ้าภาพ ปรับลดขั้นตอนตามความเหมาะสมขององค์กรสงฆ์ ปัญหาอื่น ๆ ลดขั้นตอนได้ตามความ เหมาะสม และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่เจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับกนก แสนประเสริฐและคณะ ได้ ศึกษาเรื่อง การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติ ของวัด พบว่า วัดส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำบัญชี รายรับ-รายจ่าย รวมทั้งจัดทำทะเบียนคลังพัสดุ การตรวจสอบ รายงานผลต่อเจ้าคณะปกครองฝ่าย สงฆ์ จะมีการทำเด่นชัดเฉพาะวัดใหญ่ ๆ หรือพระอารามหลวง ซึ่งอยู่ในเขตเทศบาลและเมืองหลวง ส่วนวัดที่อยู่ในส่วนภูมิภาคหรือในเขตชนบทมีน้อยมาก ในการดำเนินงานดังกล่าว เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติวัดและมักจะบริหาร จัดการแต่เพียงผู้เดียว ไม่ได้กระจายอำนาจหรือแบ่งหน้าที่ให้พระสงฆ์หรือกรรมการวัดอย่างชัดเจน

กรรมการวัดที่เข้ามาช่วยเหลือกิจการดูแลทรัพย์สินของวัดและศาสนสมบัติวัดส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความชำนาญในการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย วัดในเขตชนบทมักจะได้รับอิทธิพลจากกรรมการวัดในพื้นที่ วัดที่มีทรัพย์สินรายได้จำนวนมาก มักจะมีผู้มีอิทธิพลเข้าไปแสวงหาผลประโยชน์ การ จัดสรรผลประโยชน์ของวัดบางส่วนยังไม่เหมาะสม และไม่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะสงฆ์และ มหาเถรสมาคม การบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและ ศาสนสมบัติของวัด เจ้าคณะปกครองไม่ได้ เข้มงวดและขาดการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องพุทธศาสนิกชนไม่สามารถเข้าไปรู้เห็นหรือรับทราบผล การดำเนินการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติ จึงต้องทำแผนงานโดยศึกษาระเบียบต่าง ที่เกี่ยวกับดำเนินการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สิน และสอดคล้องกับ**พิธีบัญญัติ ยาทิพย์** และกรรมการ จะก่อ ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงในเขตพื้นที่ปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า หลักเกณฑ์การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงส่วนใหญ่ทำตามกฎระเบียบของ พระอารามหลวงเอง ส่วนผู้ที่จัดทำบัญชีและออกรายงานของพระอารามหลวง คือ ไวยาวัจกร ผู้ ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีภายในพระอารามส่วนใหญ่ คือ เจ้าอาวาส มีการจัดเก็บเอกสารการ รับเงินอย่างเป็นระเบียบ มีการแยกประเภททรัพย์สินออกเป็นหมู่ การจัดสรรที่ดินจะให้การเช่าที่ดิน เพื่อจัดงานต่าง ๆ และเพื่อสร้างที่อยู่อาศัยของชาวบ้าน การเก็บรักษาหนังสือสำคัญของที่ดิน และ สอดคล้องกับ**อุดมพร พลดี** ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการศาสนสมบัติของวัด ผลการวิจัยพบว่า ตาม พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ วัดในพระพุทธศาสนาเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ดังนั้นกิจการ และทรัพย์สินของนิติบุคคล ซึ่งผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปกครองดูแลก็คือ เจ้าอาวาสจะต้อง ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกฎหมายคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ข้อ ๖ ให้เจ้าอาวาสจัดให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้งทำบัญชี จ่ายเงินของวัด และเมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแล ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยถูกต้อง

วัดมีความใกล้ชิดกับชุมชน ทำให้การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวัดจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งชุมชน ชาวบ้าน สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้น หากมีการวางระบบและกลไกในการบริหาร จัดการวัดที่ชัดเจน เมื่อต้องการความร่วมมือจากชุมชนก็ย่อมทำได้ วัดมีความศรัทธาของ พุทธศาสนิกชนเป็นฐานสำคัญของการพัฒนา ทำให้วัดระดมทุนจากเงินบริจาคตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้ จึงไม่ต้องเน้นในเรื่องการจัดหารายได้เป็นหลัก แตกต่างกับองค์กรไม่แสวงหากำไรรูปแบบอื่น หาก วัดดำรงความเชื่อมั่นและศรัทธาของพุทธศาสนิกชนให้คงอยู่ได้อย่างยาวนาน ย่อมเป็นจุดแข็งสำคัญ ต่อการพัฒนา

๕.๒.๓ แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การวางแผน (Planning) เจ้าอาวาสต้องจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการ ดำเนินงานไว้ล่วงหน้า และคณะทำงานต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้การจัดองค์การ (Organization) มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรือ อาคารอื่น ของมีค่าอื่น ๆ โดยผู้ดูแลมีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ สามารถควบคุมดูแล สามารถ จัดการงานที่มอบหมายได้ การจัดกำลังคน (Staffing) ต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานแต่ละงาน และจัด คนที่มีคุณสมบัติ ความรู้ที่เหมาะสมกับงาน และอบรมให้ความรู้สม่ำเสมอให้ทันต่อเหตุการณ์ใน ปัจจุบัน การอำนวยการ (Directing) เจ้าอาวาสต้องเป็นผู้อำนวยการ สั่งงาน มีสถานที่เพียงพอในการ

บริหารจัดการ มีศิลปะในการสร้างความเข้าใจ มีจิตวิทยาในการสั่งการบุคลากรในวัด การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานต้องมีการประสานงาน หรือการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้นำชุมชน อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน การรายงาน (Reporting) มีการจัดประชุมเพื่อสรุปงานในแต่ละงาน และชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย การงบประมาณ (Budgeting) จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่น ๆ เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี จาก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจึงสรุปได้เป็น **“POMKPC MODEL”** ผู้วิจัยสามารถอธิบายคำนิยามศัพท์ได้ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีสายตาวีไกลไกลเป็นคนมองการณ์ไกลของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีในการบริหารจัดการทรัพย์สิน หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าซื้อสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไป ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด มีการวางแผน และการพัฒนาองค์กร อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ใช้กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไวล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้น แนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ และในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาทั่วทั้งการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ **ความคิดริเริ่ม** วางแผน โดยใช้กระบวนการความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ คือ ความคิดใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ ทักษะคติใหม่ ๆ ความเข้าใจและการมองปัญหาในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ที่ชัดเจน คือ ดนตรี การแสดง วรรณกรรม ละคร สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมทางเทคนิค แต่บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็มองไม่เห็นชัดเจน เช่น การตั้งคำถามบางอย่างที่ช่วยขยายกรอบของแนวคิดซึ่งให้คำตอบบางอย่าง หรือการมองโลกหรือปัญหาในแนวนอกกรอบ ความคิดเชื่อมโยงที่พยายามหาทางออกหลายทาง ใช้ความคิดที่หลากหลาย แสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และนอกกรอบ คัดสรรค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งมีวิธีการอยู่ ๖ ขั้นตอน คือ แสวงหาข้อบกพร่อง รวบรวมข้อมูล มองปัญหาทุกด้าน แสวงหาความคิดที่หลากหลาย หาคำตอบที่รอบด้าน หาข้อสรุปที่เหมาะสม มีการวางแผนการพัฒนาองค์กร โดยใช้กระบวนการความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ อยู่บนฐานแห่งความรอบรู้ มุ่งองค์ความรู้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการกิจทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ ๖ ประการ คือ ๑. การปกครอง ๒. การศาสนศึกษา ๓. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔. การสาธารณสงเคราะห์ ๕. การ

สาธารณูปการ ๖. การศึกษาสงเคราะห์ ตลอดถึงมีความรู้ความสามารถในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่น ๆ ภายในวัดอีกด้วย ผู้บริหารต้องเป็นนักบริหารจัดการที่ดีและมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ซึ่งรวมความถึงต้องมีธรรมาภิบาลด้วย หมายถึง จัดการธรรมาภิบาลได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค ต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สิน ที่ต้องจัดการธรรมาภิบาลได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในภารกิจทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ คือ ๑. การปกครอง ๒. การศาสนศึกษา ๓. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔. การสาธารณสงเคราะห์ ๕. การสาธารณูปการ ๖. การศึกษาสงเคราะห์ ตลอดถึงมีความรู้ความสามารถในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่น ๆ ภายในวัด แล้วยังต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องมีวามกระตือรือร้น ดังนี้ ต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีหลักการบริหารและความรู้ในภารกิจงานทั้ง ๖ ด้านเพียบพร้อม ซึ่งตั้งอยู่บนหลักความเชื่อมั่นในตนเอง การกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออก สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในเกือบทุกเรื่องของการดำรงชีวิต คนส่วนใหญ่ไม่กล้าเสี่ยงที่จะให้ความสนับสนุนโครงการหรืองานที่นำโดยคนที่ละเลาะลง ชุ่มชาม หรือจะทำอะไรก็ออกตัวขอโทษจนเผื่อคงเคยรู้สึกชื่นชมผู้ที่สามารถอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มีบุคลิกภาพสง่างามน่าเชื่อถือ ตอบคำถามได้อย่างมั่นใจ และกล้าที่จะยอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้ ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่น การที่สามารถเรียกความเชื่อมั่นจากผู้เกี่ยวข้องได้นี้ นับเป็นหัวใจสำคัญต่อการกระทำสำเร็จ เมื่อความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่มีความค่าเช่นนี้ ผู้คนทั้งหลายจึงมุ่งหวังที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดขึ้นแก่ตัวเอง ต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีหลักการบริหารและความรู้ในภารกิจงานทั้ง ๖ ด้านเพียบพร้อม ซึ่งตั้งอยู่บนหลักความกระตือรือร้น อันเป็นเพื่อนที่ดีที่สุดของความเพียร เป็นคุณสมบัติที่มาคู่กับความเพียร คนที่มีความกระตือรือร้น คือ คนที่มีความเพียรนั่นเอง เป็นคนที่มีความรักก้าวหน้า และรู้จักรับผิดชอบหน้าที่ได้ดีที่สุด คนกระตือรือร้นคือคนที่รักหน้าที่การงาน ตรงข้ามกับคนเฉื่อยชาซึ่งอาจเปื้อนการทำงานหรือเกียจคร้านที่จะทำงาน ดังนั้นพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สิน จึงต้องมีความกระตือรือร้นในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่น ๆ ภายในวัด ต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินกล้าตัดสินใจ เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับการบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน ดังนั้น พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินต้องมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่น ๆ ภายในวัด ผู้บริหารจัดการทรัพย์สินต้องมีการประสานงานพร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย ทำตัวเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจใ้หมู่มหาชน (เครดิตดี) มีความสามารถหาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการได้โดยง่าย พึ่งพาอาศัยคน

อื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้ สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ พระสังฆาธิการต้องมีบุคลิกภาพ และอุปนิสัย ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความศรัทธา ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความเป็นกัลยาณมิตร ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความศรัทธาความเชื่อ ความเลื่อมใส ความเชื่อมั่นในสิ่งดีงาม ความเห็นชอบในการกิจ ๖ ด้านและเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคาร สถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่น ๆ ภายในวัด ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกระบวนการจูงใจของพระสังฆาธิการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ มนุษย์สัมพันธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความ เป็นกัลยาณมิตร มิตรแท้ เพื่อนแท้ เพื่อนตาย เพื่อนที่คอยช่วยเหลือเพื่อนอย่างจริงใจโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน เป็นมิตรที่หวังดี มีสิ่งดี ๆ ให้กันด้วยความจริงใจ มีความน่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจหรือน่า ยกย่อง รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำ แกล้งเรื่องล้าลึกได้ และไม่ชักนำในอฐาณะ จึงได้ชื่อว่าพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรที่แท้จริง

๕.๓ ข้อเสนอแนะการวิจัย

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. มีการอบรมให้ความรู้กับบุคลากรของวัดทั้งเจ้าอาวาส พระสงฆ์ กรรมการวัด ไวยาวัจกร รวมถึงชุมชนใกล้เคียง
๒. บุคคลที่มาดูแล ต้องมีความรู้ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
๓. สร้างเครือข่ายร่วมกับหน่วยงาน เช่น สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานราชการ และเอกชนต่าง ๆ ในชุมชน รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถของชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือได้

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

๑. ควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้เอื้อต่อการบริหารจัดการทรัพยากรให้เหมาะสมกับปัจจุบัน ทันต่อเหตุการณ์ และลงโทษผู้กระทำความผิดให้จริงจัง และไม่เอื้อต่อเครือข่ายิตนเอง
๒. ประชาชนควรมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งคณะกรรมการวัด รวมถึงควรกำหนดแนวทางในการได้มาของคณะกรรมการวัด เพื่อให้คณะกรรมการวัดมีบทบาทหน้าที่ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนาวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ประชาชนและชุมชนในฐานะที่เป็นพุทธศาสนิกชนควรมีบทบาทสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารจัดการวัดมากขึ้น โดยผ่านการกระตุ้นให้เกิดผู้มีจิตอาสาทำงานเพื่อชุมชนและสังคม ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม เป็นต้น

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในมิติต่าง ๆ ได้ดังนี้

๑. ควรศึกษาระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ เพื่อจะได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น
๒. ควรศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พระสังฆาธิการได้ตระหนักและตื่นตัวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินมากขึ้น

บรรณานุกรม

๑. หนังสือทั่วไป

กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ๒๔. ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ หมวด ๑ ข้อ ๔.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๑.

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ. หนังสือคู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติ

กฎระเบียบและคำสั่งของคณะสงฆ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒.

ติน ปรัชญพฤทธิ. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙.

นภดล เสงเจริญ. เทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ข้าราชการ, ๒๕๔๖.

นิวัติ จันทราช. “คุณสมบัติของพระนักบริหารที่ดีที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารจัดการวัดในเขต กรุงเทพมหานคร”. รายงานการวิจัย. คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๔.

พงษ์ศักดิ์ ปัญญาพรผล. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต ศ.). พุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ). วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๓.

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตโต ศ.). คุณธรรมและพุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรมและโรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). คนสำราญงานสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๗๙ ตอนที่ ๑๑๕ ฉบับพิเศษ.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคลโล). การบริหารวัด. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘.

พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๒.

วิรัช รัชนิภาวรรณ. การบริหารจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ทรัพย์เพิ่มการพิมพ์, ๒๕๔๙.

วิโรจน์ สารัตนะ. การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕.

สมยศ นาวิการ. การบริหารกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๕๑.

สำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๖. คู่มือปฏิบัติงานการคณะสงฆ์. สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเลขาธิการเจ้าคณะภาค ๑๖ วัดท่าไทร, ๒๕๔๗.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

อินตา ศิริวรรณ. “การบริหารวัดด้านการปกครอง”. **บทความวิชาการ**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

Denison and Spreitzer. **Organizational Theory**. Miille Bindslev & Ventus Publisdhing ApS, 2006.

Fayol, Henri. **Industrial and General Administration**. New York: Mc-Grew Hill, 1930.

William Ouchi. **Organization and Management**, Eaglewood Cliffs: Prentice Hill, 1971.

๒. งานวิจัย

กนก แสนประเสริฐ และคณะ. “การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด”. รายงานวิจัย สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการสำหรับนักบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๕.

เฉียบ ไทยยิ่ง. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน กรณีศึกษา: ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: กองแผนงาน กรมการศาสนา, ๒๕๕๑.

ณดา จันทร์สม. **การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๕.

นิวัติ จันทราช. “คุณสมบัติของพระนักบริหารที่ดีที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารจัดการวัดในเขตกรุงเทพมหานคร”. รายงานวิจัย. คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๔.

พระชนดล นาคพิพัฒน์. “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์”. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระมหาวิระชัย ชยวีโร. “การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทย”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระอานวย หมอกเมฆ. “กลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือ ภาค ๔”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยภาคกลาง, ๒๕๕๓.

พีรณัฐ ยาทิพย์ และกรรณิการ์ จะกอ. “การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงในเขตพื้นที่ปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร”. รายงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยราชพฤกษ์, ๒๕๕๔.

มนัส ภาคภูมิ และคณะ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน”. รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๕๐.

อินตา ศิริวรรณ. “การบริหารวัดด้านการปกครอง”. **บทความวิชาการ**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

อุดมพร พลดี. “การจัดการศาสนสมบัติของวัด”. รายงานวิจัย. สุราษฎร์ธานี: สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๔.

๓. เว็บไซต์

สำนักงานพระพุทธศาสนาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. รายงานของผู้สอบบัญชีและรายงานการเงิน. สืบค้น

๖ กันยายน ๒๕๕๙, จาก <http://sni.onab.go.th/>

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (๒๕๕๔). คู่มือการพัฒนาวัดสู่ความเป็นมาตรฐาน. สืบค้น ๒๓

กันยายน ๒๕๖๓, จาก <http://www1.onab.go.th/e-Books/WadStandard.pdf>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือวิจัย



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

งานวิจัยเรื่อง

“การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี”

.....

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษา “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ในประเด็นเกี่ยวกับ การบริหารจัดการทรัพย์สิน ปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สิน และแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งคณะผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงได้คัดเลือกท่านเป็นผู้หนึ่งในการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและสร้างองค์ความรู้ที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต่อไป

สำหรับคำถามการวิจัยประกอบด้วย ๔ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี”

ตอนที่ ๓ คำถามเกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี”

ตอนที่ ๔ คำถามเกี่ยวกับ “แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี”

คณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ได้มีเมตตาอนุเคราะห์สละเวลาในการให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูง

พระมหาดิลกรัศมี จิตจาโร และคณะ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

ชื่อ-ฉายา-นามสกุล (ผู้ให้สัมภาษณ์)

อายุ..... ปีพรรษา

วุฒิการศึกษาสามัญ.....

วุฒิการศึกษาทางธรรม.....

วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม.....

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ทำงาน.....

สมณศักดิ์.....

เวลาสัมภาษณ์ เริ่ม..... น. เวลาสิ้นสุด..... น.

สถานที่.....

ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ดังต่อไปนี้

๑. มีการวางแผน (Planning) การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวัดไว้อย่างไรบ้าง?

.....

.....

๒. มีการจัดองค์การ (Organization) โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ ผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่นๆ และของมีค่าอื่นๆ อย่างไรบ้าง?

.....

.....

๓. การจัดกำลังคน (Staffing) ท่านมีการจัดสรร คัดเลือก แต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงาน ตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ท่านมีการดำเนินการ อย่างไร?

.....

.....

๔. การอำนวยการ (Directing) ท่านมีวิธีการตัดสินใจและวินิจัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน การติดตามผลนิเทศงาน ประเมินผล การปฏิบัติอย่างไร?

.....

.....

๕. มีการประสานงาน (Coordinating) การร่วมมือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างไรบ้าง?

.....

.....

๖. การรายงาน (Reporting) ท่านมีการทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) อย่างไรบ้าง?

.....

.....

๗. การงบประมาณ (Budgeting) ท่านมีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่นๆ และของมีค่าอื่นๆ อย่างไร?

.....

.....

ตอนที่ ๓ ปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๓.๑ ท่านมีปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน อย่างไรบ้าง?

.....

.....

๓.๒ ท่านมีปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการเกี่ยวกับที่ดิน มีอะไรบ้าง?

.....

.....

๓.๓ ท่านมีปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการเกี่ยวกับเสนาสนะหรืออาคารอื่น อย่างไรบ้าง?

.....

.....

๓.๔ ท่านมีปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการเกี่ยวกับของมีค่าอื่นๆ อย่างไรบ้าง?

.....

.....

ตอนที่ ๔ แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๔.๑ ท่านมีแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน อย่างไรบ้าง?

.....

.....

๔.๒ ท่านมีแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับที่ดิน มีอะไรบ้าง?

.....

.....

๔.๓ ท่านมีแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับเสนาสนะหรืออาคารอื่น อย่างไรบ้าง?

.....

.....

๔.๔ ท่านมีแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับของมีค่าอื่นๆ อย่างไรบ้าง?

.....

.....

หมายเหตุ : แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ และคณะผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงสนทนา
รวมทั้งขออนุญาตถ่ายภาพประกอบในการสัมภาษณ์ด้วย

ลงชื่อผู้สัมภาษณ์.....

วันที่...../...../.....

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญ, รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ, รายชื่อผู้ให้ข้อมูลวิจัย, และอื่นๆ

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือแบบสัมภาษณ์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี โทร. ๐ - ๗๗๒๐ - ๓๑๐๑
 ที่ อว.๘๐๖๙.๒/๐๖๔ วันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
 เรื่อง ขออนุมัติเป็นผู้อยู่ควบคุมตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

กราบเรียน พระครูสุนทรพจนบัณฑิต รศ., ดร.

ด้วย พระมหาดิลกรัศมี จิตจาโร (วุฒิยา) และคณะ ได้ดำเนินการทำวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ซึ่งโครงร่างงานศึกษาอิสระได้ผ่านการพิจารณา และขออนุมัติให้ดำเนินการจากมหาวิทยาลัยฯ เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ จึงกราบเรียนพระอาจารย์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่สร้างขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

(พระมหาดิลกรัศมี จิตจาโร)
 หัวหน้าโครงการ

ได้รับทราบและรับทราบ
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี
 ศ.ดร.วิมล

สำนักงานวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี :
 โทรศัพท์ / โทรสาร ๐ - ๗๗๒๐ - ๓๑๐๑

ที่ อว ๘๐๖๔/ว ๐๐๐๐๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี ตำบลตลาด
จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๐๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๗๗๒๐-๓๑๐๑

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร อาจารย์ ดร.ธีรวัฒน์ พรหมเพ็ญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ ๑ ชุด
๒. โครงร่างการวิจัย ๑ ชุด

ด้วย พระมหาดิลกรัศมี จิตจาโร (วุฒิยา)และคณะ ได้ดำเนินการทำวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ซึ่งโครงร่างงานวิจัยได้ผ่านการพิจารณา และขออนุมัติให้ดำเนินการจากมหาวิทยาลัยฯ เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ จึงขอเจริญพรท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่สร้างขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรขอใจในความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

ขออำนวยพร

(พระมหาดิลกรัศมี จิตจาโร)
หัวหน้าโครงการ

ที่ อว ๘๐๖๙/ว ๐๐๐๐๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี ตำบลตลาด
จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๐๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๗๗๒๐-๓๑๐๑

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร อาจารย์ ดร.สุภาวดี สุทธิรักษ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ ๑ ชุด
๒. โครงร่างการวิจัย ๑ ชุด

ด้วย พระมหาดิลกรัศมี จิตจาโร (วุฒิยา) และคณะ ได้ดำเนินการทำวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ซึ่งโครงร่างงานวิจัยได้ผ่านการพิจารณา และขออนุมัติให้ดำเนินการจากมหาวิทยาลัยฯ เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ จึงขอเจริญพรท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่สร้างขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรขอใจในความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

ขออำนาจพร

(พระมหาดิลกรัศมี จิตจาโร)

หัวหน้าโครงการ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือแบบสัมภาษณ์

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา
๑	พระครูสุนทรพจน บัณฑิต, รศ.ดร.	-ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ -เจ้าอาวาสวัดเจติยหลวง -เจ้าคณะอำเภอขนอม นศ. -อดีตรองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะ ครุศาสตร์ มจร.	ประโยคนัฏฐมชั้นเอก บาลีเปรียญธรรม ๔ ประโยค พุทธศาสตรบัณฑิต M.A., ศษ.ด., รองศาสตราจารย์
๒	ดร.ธีรวัฒน์ พรหมเพ็ญ	-นักจัดการงานทะเบียนและบัตร ระดับชำนาญการ -ตำแหน่ง : ผู้ช่วยนายทะเบียนท้องถิ่น เทศบาล นครสุราษฎร์ธานี -สถานที่ทำงาน : สำนักงานเทศบาลนคร สุราษฎร์ธานี	-ปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ดุสิตบัณฑิต ยูนิเวอร์ซิตี ออฟ นอร์ทเธริน ฟิลิปปินส์ -ปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ ธานี -ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการ บริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย รามคำแหง -ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขา การเมืองการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
๓	ดร.สุภาวดี สุทธิรักษ์	-อาจารย์ประจำหลักสูตรบัญชีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลา นครินทร์ (๗ พ.ย. ๒๕๖๑-ปัจจุบัน) -ที่อยู่ : 64/415 หมู่บ้านในสวน ตำบล พุนพิน อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ ธานี ๘๔๑๓๐ E-mail : supavadee85@gmail.com	-บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยพายัพ B. Acc. Payap University -บัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ M. Acc. Chiang Mai University -ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัย-สงขลานครินทร์ Ph.D. (Management) Prince of Songkla University -ประกาศนียบัตรด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยแมสซี้ นิวซีแลนด์ Certificate in Ph.D. (Academic Research Programme) Massey University, New Zealand

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์
กลุ่มที่ ๑ พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส

ที่	ชื่อ-ฉายา-สกุล	การศึกษา	ตำแหน่ง/สถานที่	สัมภาษณ์
๑	พระครูกิตติพัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญโญ)	อายุ ๔๓ ปี, พรรษา ๒๓ พรรษา น.ธ. เอก, พธ.บ. (ศาสนา)	รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด เจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง	๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๒	พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธรรมจารี/เทโปก การ)	น.ธ. เอก, กำลังศึกษาปริญญาตรี หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการเชิงพุทธ	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัด พระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร	๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๓	พระปลัดสัญญา สดณฺโตะ	น.ธ. เอก, พธ.บ. (ศาสนา) พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)	เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง ประธานผู้รับผิดชอบหลักสูตรพุทธ ศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี	๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๔	พระครูนิโครธนนทคุณ (ปรีชา อานนฺโท/รัตนมณี) อายุ ๖๑ ปี	พรรษา ๓๙ พรรษานักธรรมชั้นเอก พุทธศาสตรบัณฑิต พธ.บ. (ศาสนา)	เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะ ตำบลหนองไทร	๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์
กลุ่มที่ ๒ เจ้าคณะพระสังฆาธิการระดับผู้บริหาร

ที่	ชื่อ-ฉายา-สกุล	การศึกษา	ตำแหน่ง/สถานที่	สัมภาษณ์
๑	พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมบุณโณ)	นักธรรมชั้นเอก เปรียญธรรม ๔ ประโยค ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม เจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี	๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๒	พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปญโญ)	นักธรรมชั้นเอก เปรียญธรรม ๔ ประโยค ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)	เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รท. รองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี	๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๓	พระครูสารโสธธิคุณ (สวัสดิ์ กิตติสารโร)	น.ธ. เอก, ป.ธ.-, พธ.บ. (ศาสนา) อายุ ๗๒ ปี พรรษา ๔๓ พรรษา	เจ้าอาวาสวัดทุ่งเขียด รองอำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ ธานี	๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๔	พระครูวิสุทธวิมูญคุณ	นักธรรมชั้นเอก ประโยค ๑-๒ ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)	เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว เจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ เจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, รท.	๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

[illegible]

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์
กลุ่มที่ ๓ นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา

ที่	ชื่อ-ฉายา-สกุล	การศึกษา	ตำแหน่ง/สถานที่	สัมภาษณ์
๑	พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สลัญญโต/ทองประดู่)	น.ธ. เอก, ป.ธ. ๔, พธ.บ. (ศาสนา) ศศ.ม. (สันสกฤต) กำลังศึกษาปริญญา เอก ศน.ด. (ศาสนา)	เจ้าอาวาสวัดบุญบันเท็งและเจ้าคณะ ตำบลคลองน้อย	๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๒	ดร.โสภณ บัวจันทร์	น.ธ. เอก, ป.ธ. ๕, พธ.บ. (ศาสนา), ป.วค. (วิชาชีพครู) ศศ.ม. (สังคมวิทยา) ศน.ด. (พุทธศาสนศึกษา)	กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรพุทธ ศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี	๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๓	ดร.มลฑา กระวีพันธ์	ธ.ศ. เอก, คบ.บ. (อังกฤษ) ศศ.ม. (สังคมวิทยา) ศน.ด. (พุทธศาสนศึกษา)	อาจารย์พิเศษประจำหลักสูตรพุทธ ศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี	๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
๔	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี	Ph.D. (Political Science) ศน.ด. (พุทธศาสนาและปรัชญา) รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ศศ.บ. (รัฐศาสตร์)	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตร บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช	๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

ภาคผนวก ค
ภาพถ่ายกิจกรรมวิจัยต่างๆ

ภาพผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์
กลุ่มที่ ๑ พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส



พระครูกิตติวัฒนานุกูล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญโญ)



พระครูจิรเจติยาทร (เชษฐกร ธมมจารี)



พระปลัดสัญญา สลัญโต (ชูประดิษฐ์)

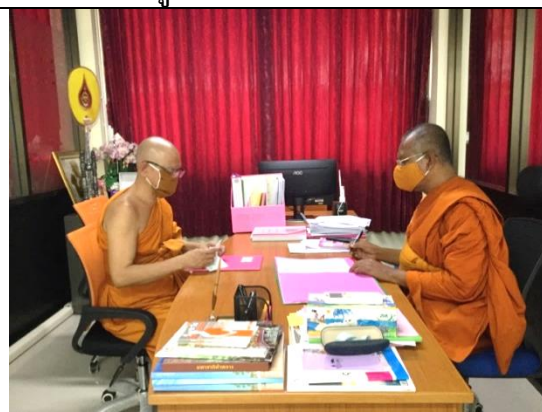


พระครูนิโครธันทคุณ (ปรีชา อานนโท/รัตนมณี)

ภาพผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์
กลุ่มที่ ๒ เจ้าคณะพระสังฆาธิการระดับผู้บริหาร



พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมบุญโน)



พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปณฺโญ)



พระครูสารโสตธิคุณ (สวัสดี กิตติสารโร)



พระครูวิสุทธีวิมฺหิคุณ

ภาพผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์
กลุ่มที่ ๓ นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา



พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สมนฺโต/ทอง
ประดู่)

ดร.โสภณ บัวจันทร์-ชูช่วย



ดร.มลथा กระวีพันธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี

ภาคผนวก ง
การรับรองการนำไปใช้ประโยชน์

การรับรองการนำไปใช้ประโยชน์
ในนามสถาบันศาสนา “คณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี”



แบบ สพ.๐๙.

หนังสือรับรองการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่.....มีนาคม.๒๕๖๓.....

เรื่อง การรับรองการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

เรียน ...ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์.....

ข้าพเจ้า...พระครูปริยัติคุณาวุธ. ตำแหน่ง.รองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี./รักษาการเจ้าคณะอำเภอเมืองฯ.ชื่อหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชน.....คณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....
ที่อยู่...วัดกลางใหม่..ตำบลมะขามเตี้ย.....อำเภอเมืองฯ.....จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....
โทรศัพท์.....โทรสาร.....
ขอรับรองว่าได้มีการนำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
เรื่อง การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....
ซึ่งเป็นผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของ.....พระมหาติลกรัณมี วิจิตรโรและคณะวิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี.....
ได้นำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

- ☐ การใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ เช่น การบรรยาย การสอน การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
- ☐ การใช้ประโยชน์ด้านความรู้ในพระพุทธศาสนา
- ☐ การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เช่น งานวิจัยและ/หรืองานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งประดิษฐ์
- ☐ การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายหรือระดับประเทศ
- ☐ การใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

ช่วงเวลาที่น่าไปใช้ประโยชน์ ตั้งแต่.....ธันวาคม.๒๕๖๒.....จนถึง.....ตลอดไป.....ซึ่งการ
นำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ เรื่องนี้ไปใช้ประโยชน์นั้น ก่อให้เกิดผลดี ดังนี้

-๑.การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการเป็นไปอย่างมีระบบ.....
-๒.นำแนวทางปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ.ไปประยุกต์ใช้ในวัดของตน
-๓.ได้แนะนำแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในปกครองคณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี..
-๔.ทุกวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี นำผลการวิจัยไปปรับใช้กับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
-๕...ใช้เป็นแนวทางในการบรรยายแก่พระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....

ขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นจริงทุกประการ

ลงชื่อ

(พระครูปริยัติคุณาวุธ)

ตำแหน่ง รองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี/
รักษาการเจ้าคณะอำเภอเมืองฯ

หมายเหตุ: ท่านสามารถประทับตราของหน่วยงานในเอกสารนี้ได้ (ถ้ามี)

การรับรองการนำไปใช้ประโยชน์
ในนามสถาบันการศึกษา “วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี”



แบบ สพ.๐๙.

หนังสือรับรองการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่.....มีนาคม.๒๕๖๓.....

เรื่อง การรับรองการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

เรียน ...ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์.....

ข้าพเจ้า....พระครูปริยัติคุณาวุธ. ตำแหน่ง. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....
 ชื่อหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชน.....วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี.....
 ที่อยู่.....๘๗/๑. ตำบลตลาด.....อำเภอเมือง.....จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....
 โทรศัพท์.....๐-๘๗๒๐-๓๑๐๑.....โทรสาร.....
 ขอรับรองว่าได้มีการนำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 เรื่อง การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....
 ซึ่งเป็นผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของ.....พระมหาติลกรัศมี วิฑูจโรและคณะวิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี.....
 โดยนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

- ☐ การใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ เช่น การบรรยาย การสอน การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
- ☐ การใช้ประโยชน์ด้านความรู้ในพระพุทธศาสนา
- ☐ การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เช่น งานวิจัยและ/หรืองานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งประดิษฐ์
- ☐ การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายหรือระดับประเทศ
- ☐ การใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

ช่วงเวลาที่น่าไปใช้ประโยชน์ ตั้งแต่.....ธันวาคม.๒๕๖๒.....จนถึง...ตลอดไป.....ซึ่งการ
นำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ เรื่องนี้ไปใช้ประโยชน์นั้น ก่อให้เกิดผลดี ดังนี้

-๑.การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการเป็นไปอย่างมีระบบ.....
-๒.นำแนวทางปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ.ไปประยุกต์ใช้ในวัดของตน
-๓.ได้แนะนำแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในปกครองคณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี..
-๔.ทุกวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี นำผลการวิจัยไปปรับใช้กับการบริหารจัดการทรัพย์สินของ
วัดตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
-๕...ใช้เป็นแนวทางในการบรรยายแก่นักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ วิทยาลัยสงฆ์
สุราษฎร์ธานี....

ขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นจริงทุกประการ

ลงชื่อ

(พระครูปริยัติคุณาวุธ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี

หมายเหตุ: ท่านสามารถประทับตราของหน่วยงานในเอกสารนี้ได้ (ถ้ามี)

ภาคผนวก จ

ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบจากงานวิจัย (Output/Outcome/Impact)

ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบจากงานวิจัย (Output/Outcome/Impact)

ผลผลิต (Output)

เชิงปริมาณ : พระสังฆาธิการต้นแบบจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๙ รูป และนักวิชาการทางศาสนา จำนวน ๓ ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๒ รูป/ท่าน

เชิงคุณภาพ : พระสังฆาธิการต้นแบบจังหวัดสุราษฎร์ธานีและนักวิชาการทางศาสนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินวัดและได้รู้เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินวัดอื่นๆ ด้วย แล้วได้นำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในงานของตนเองอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ผลลัพธ์ (Outcome)

เชิงปริมาณ : มีพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีระดับเจ้าอาวาส เจ้าคณะตำบล และเจ้าคณะอำเภอ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐

เชิงคุณภาพ : พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีรู้เข้าใจและนำไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพย์สินวัดของพระสังฆาธิการต้นแบบในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเพิ่มขึ้น

ผลกระทบจากงานวิจัย (Impact)

- เชิงปริมาณ :
- ๑) พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพิ่มขึ้นร้อยละ ๗๕
 - ๒) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพิ่มขึ้นร้อยละ ๗๕
 - ๓) สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพิ่มขึ้นร้อยละ ๗๕
- เชิงคุณภาพ :
- ๑) พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีรู้เข้าใจและนำไปใช้เพิ่มขึ้น
 - ๒) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานีรู้เข้าใจและนำไปใช้เพิ่มขึ้น
 - ๓) สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสุราษฎร์ธานีรู้เข้าใจและนำไปใช้

เพิ่มขึ้น

ภาคผนวก ฉ
แบบสรุปโครงการวิจัย

แบบสรุปโครงการวิจัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี

สัญญาเลขที่	MCU/RS 610760352
ชื่อโครงการ	การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk Surat thani Province
หัวหน้าโครงการ	พระมหาติลกรัศมี จิตจาโร (วุฒิยา) และคณะ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี โทร. 098-0539617 โทรสาร. 077-203-101 Email : dilokrassme.vut@mcu.ac.th
ความเป็นมาและความสำคัญ การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี : The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk Surat thani Province” เกิดขึ้นจากความสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบ ปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ และแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี” เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	
วัตถุประสงค์ของการวิจัย ๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ๒) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี	
ผลการวิจัย สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี : The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk Surat thani Province ได้ดังนี้ ๑) สรุปผลข้อมูลการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลภาคสนามแล้วนำมาประมวลผลวิเคราะห์สังเคราะห์และตีความโดยกระบวนการวิธีการพรรณนาความสามารถสรุปได้ดังนี้ (๑) การวางแผน (Planning) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยเจ้าอาวาสจะเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวม โดยอาศัยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการ ส่วนใหญ่ในการวางแผนงานแต่ละงานทางวัดจะมีหนังสือเชิญกรรมการวัด ผู้นำ	

ชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และไวยาวัจกร เพื่อแบ่งหน้าที่มอบหมายงาน

(๒) การจัดองค์การ (Organization) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ โดยมอบหมายให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษา และจัดการทรัพย์สินของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (๒๕๑๑) ซึ่งข้อ ๓ กำหนดให้การเช่าที่ดินหรืออาคาร เจ้าอาวาสต้องจัดให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สินที่จัดประโยชน์ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัยไว้ให้ถูกต้อง

(๓) การจัดกำลังคน (Staffing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้คัดเลือกและแต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการไวยาวัจกร ๒ ท่านโดยคัดเลือกจาก ผู้ใหญ่ กำนัน ชาวบ้าน และกำหนดบุคลากรเพื่อการดูแลรักษาทรัพย์สินให้ชัดเจน

(๔) การอำนวยการ (Directing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้ตัดสินใจและวินิจัยสั่งการการออกคำสั่งมอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน ตามกฎกระทรวงนั้นออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕

(๕) การประสานงาน (Coordinating) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสจะเป็นผู้ดำเนินการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยก่อนที่จะมีการดำเนินงานอะไรก็ตาม เจ้าอาวาสจะขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ และเรียกประชุมผู้นำ อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน

(๖) การรายงาน (Reporting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการประชุมและรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โดยส่วนใหญ่จะมีการสรุปผลงานเป็นฝ่ายไป มีไวยาวัจกรและฝ่ายบัญชี รายงานรายรับ รายจ่าย ในที่ประชุมเพื่อจะได้ชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย

(๗) การงบประมาณ (Budgeting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ และมีการจัดทำเอกสาร หนังสือขอเงินอุดหนุนจากสำนักงานพระพุทธศาสนา หรือขอความอนุเคราะห์จากบริษัท ห้างร้าน เพื่อที่จะให้มีงบประมาณในการดูแลรักษา โดยการจัดสรรงบประมาณได้แบ่งเป็นสัดส่วนตามปริมาณความสำคัญ

๒) สรุปผลข้อมูลการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี

(๑) **สรุปปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินเกี่ยวกับเงิน** คือ ๑. บุคลากรของวัดทั้งเจ้าอาวาส พระสงฆ์ กรรมการวัด ไวยาวัจกร รวมถึงชุมชนใกล้เคียงส่วนมากไม่ค่อยจะมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน ๒. การเบิกจ่ายเงินมีความล่าช้า เนื่องจากในบางครั้งผู้มีอำนาจเบิกจ่ายไม่อยู่พร้อมหน้ากัน ๓. ไม่มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่เป็นมาตรฐาน

(๒) **สรุปปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินเกี่ยวกับที่ดิน** คือ ๑. ญาติโยมบุก

รุกที่ดินวัด ๒. มีการรื้อล้างที่ดินของวัด มีสิ่งปลูกสร้างของญาติโยมเพื่อหวังผลประโยชน์

(๓) สรุปปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินเกี่ยวกับเสนาสนะและอาคาร คือ ๑. บุคลากรไม่เพียงพอและปัจจัยในการจัดหาสิ่งปลูกสร้าง ๒. เสนาสนะมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการเป็นอยู่ของพระในวัด ๓. คณะกรรมการไม่ค่อยสนใจ อาศัยญาติโยมเป็นผู้สร้างให้ ๔. เสนาสนะทรุดโทรมเก่าคร่ำคร่า ไม่มีคนดูแล

(๔) สรุปปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินเกี่ยวกับของมีค่าอื่น คือ ๑. ขาดคนดูแลรักษาของมีค่า มักจะสูญหาย ๒. บางวัดขาดการวางแผน (Planning) ตามหลักวิชาการ เช่น ขั้นตอนเตรียม ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นสรุป ประเภทนี้ได้นึกทำ (ที่เรียกว่ามวยวัด) ๒) บางวัดขาดการจัดองค์การ (Organization) มอบหมายผู้รับผิดชอบไปแล้ว ทำไม่เป็นทำไม่ได้ ขาดทักษะและประสบการณ์ เจ้าอาวาสจึงจัดการเองทั้งหมด (เหมือนรวบอำนาจไว้แต่เพียงผู้เดียวเพราะไว้วางใจไม่ได้) ๓) บางวัดจึงไม่ได้จัดกำลังคน (Staffing) เพราะไม่มีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเฉพาะด้าน เจ้าอาวาสจึงดำเนินการเสียเอง ๔) บางวัดเจ้าอาวาสใช้ในรูปแบบคณะกรรมการอำนวยการ (Directing) เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ สุดท้ายก็ไม่พ้นเจ้าอาวาสเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารอำนวยการ ๕) บางวัดการประสานงาน (Coordinating) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสจะเป็นผู้ดำเนินการประสานงาน ๖) บางวัดขาดการรายงาน (Reporting) ส่วนใหญ่จึงตกอยู่ที่เจ้าอาวาสได้มีการประชุมและรายงานผลแก่กรรมการผู้เกี่ยวข้องและผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป ๗) บางวัดมีข้าราชการผู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการงบประมาณ (Budgeting) มาช่วยบ้าง แต่บางวัดไม่มีเลยจึงตกเป็นภาระของเจ้าอาวาส

๓) สรุปผลข้อมูลการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้

(๑) การวางแผน (Planning) เจ้าอาวาสต้องจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า และคณะทำงานต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

(๒) การจัดองค์การ (Organization) มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ โดยผู้ดูแลมีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่สามารถควบคุมดูแล สามารถจัดการงานที่มอบหมายได้

(๓) การจัดกำลังคน (Staffing) ต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานแต่ละงาน และจัดคนที่มีคุณสมบัติ ความรู้ที่เหมาะสมกับงาน และอบรมให้ความรู้สม่ำเสมอให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน

(๔) การอำนวยการ (Directing) เจ้าอาวาสต้องเป็นผู้อำนวยการ สั่งงาน มีสถานที่เพียงพอในการบริหารจัดการ มีศิลปะในการสร้างความเข้าใจ มีจิตวิทยาในการสั่งการบุคลากรในวัด

(๕) การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานต้องมีการประสานงาน หรือการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้นำชุมชน อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน

(๖) การรายงาน (Reporting) มีการจัดประชุมเพื่อสรุปงานในแต่ละงาน และชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย

(๗) การงบประมาณ (Budgeting) จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่นๆ เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวและ

มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

๑) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี สาขาวิชา ศาสนา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สามารถนำผลการวิจัย เกี่ยวกับ “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี : The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk Surat thani Province” ไป ประยุกต์ใช้กับกระบวนการเรียนการสอน โดยมีการพัฒนาหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต และหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต จัดให้มีการสอดแทรกองค์ความรู้เข้าไปในทุกรายวิชาที่สอน และสามารถ พัฒนานิสิตให้มีความรู้และทักษะในการศึกษาและการบริหารจัดการทรัพย์สินวัดของพระสังฆา ธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นกรณีศึกษาโดยเป็นไวยาวัจกรของวัดใดวัดหนึ่ง

๒) วัดที่เกี่ยวข้องทั้ง ๙ วัดที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ วัดทุ่งเชียด วัดท่าโรงช้าง วัด หนองไทร วัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร วัดไตรธรรมาราม วัดกลางใหม่ วัดบุญบันเทิง สำนักสงฆ์ ป่าเวฬุวัน วัดเขาแก้ว วัดท่าไทร ได้นำประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินวัดของพระ สังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีไปปรับใช้กับวัดของตนเป็นกลุ่มนำร่องไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในการ บริหารจัดการในทุกด้านตามความเหมาะสมและเป็นวัดนำร่องที่จะเปิดให้วัดต่างๆ ในจังหวัดสุราษฎร์ ธานีและใกล้เคียงมาศึกษาดูงาน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการการบริหารจัดการทรัพย์สินวัดของพระ สังฆาธิการ

๓) นิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี ได้ใช้วัดทั้ง ๙ วัดในจังหวัดสุราษฎร์ธานีนี้เป็นแหล่งเรียนรู้ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี รวมไปถึงหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บ.ส.) ด้วยซึ่ง จะเป็นคุณูปการแก่วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานีเป็นเอนกอนันต์ทางการศึกษาของคณะสงฆ์จังหวัดสุ ราษฎร์ธานีและวิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี

๔) อาจารย์ นักวิชาการ นิสิตและนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี นักท่องเที่ยวและผู้สนใจ ให้ความสนใจและนำเอาข้อมูลการวิจัยไปใช้ พัฒนากิจกรรมในพื้นที่ของตนเอง เช่น การพัฒนาเครือข่ายสำนักปฏิบัติธรรม การอบรมถวายความรู้ เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินวัด เป็นต้น

๕) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะสงฆ์อำเภอและจังหวัดสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานี สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ภาคเอกชนและผู้ประกอบการท่องเที่ยว ได้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินวัด เพื่อพัฒนาต่อ ยอดรับกับการท่องเที่ยวและศึกษาดูงานต่อไปในกาลภายหน้า

การประชาสัมพันธ์

มี การ ประ ชา สัม พันธ์ กิจ กรรม และ ผล งาน วิ จัย ทาง อิน เตอร์ เน็ ต
<https://www.facebook.com/>

<https://www.facebook.com/mcusurat>, <http://www.surat.mcu.ac.th/>,

ส่วนการประชาสัมพันธ์ทางสิ่งพิมพ์อยู่ในช่วงดำเนินการ

ภาคผนวก ข
บทความวิจัย

การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
The Asset Management of Buddhist Ecclesiastical Official Monk
Suratthani Province

พระมหาดิลกัรศมี จิตจาโร(วุฒิยา)* ภรณ์พิน คงทอง** วันเพ็ญ จันทรง***
Pharmaha Dilokrassme Thitajaro (Vutiya)* Pornpin Kongtong** Wanpen Jankong***

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี (๒) ศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี (๓) เพื่อเสนอแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ มีขอบเขตเนื้อหา ๗ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การวางแผน ๒) การจัดองค์การ ๓) การจัดกำลังคน ๔) การอำนวยการ ๕) การประสานงาน ๖) การรายงาน และ๗) การงบประมาณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี ๒ กลุ่ม ได้แก่ พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสจำนวน ๘ รูป นักวิชาการสำนักงานพระพุทธศาสนาจำนวน ๔ ท่าน รวมทั้งหมด ๑๒ รูป / คน

ผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ วางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติงานการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดสำรวจข้อมูลทั่วไปก่อนการวางแผนยึดนโยบายวัตถุประสงค์เป็นหลัก จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน แต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังที่ อารมณ์รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เก่ง ดี มีความสามารถ การตัดสินใจสั่งการมีความสมบูรณ์ชัดเจนในคำสั่ง มีส่วนร่วมเป็นทีมในกิจกรรม ประสานงานโดยวิธีควบคุม และรายงานผลแบบกัน แบบแก้ แบบก่อนใช้งบประมาณระยะสั้นหรือระยะยาวซึ่งยึดตามหลักพระธรรมวินัยปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สิน หน่วยงานขาดการปรับปรุงรูปแบบองค์กร การวางแผนระยะยาว และขาดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่มีผลต่อการจัดการงบประมาณ แก้ไขโดยการจัดอบรมสัมมนาสร้างความเข้าใจเรียนรู้ร่วมกัน แนวทางการจัดการทรัพย์สินใช้รูปแบบของ “POMKPC MODEL” มี

* Academic of Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Suratthani College.

** Academic of Tapee University.

*** Academic of Tapee University.

องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผนพัฒนาองค์กร (PO) การบริหารงานและการรู้งาน (MK) บุคลิกภาพและอุปนิสัย (PC)

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, ทรัพย์สิน

ABSTRACT

The objective of this research paper is (1) to study the assets management of the role model monks in Suratthani Province (2) to study the problems and obstacles of the assets management of the Sangha administrative monks. Suratthani Province (3) to propose guidelines for assets management of Sangha Administrative monks in the Suratthani Province is a qualitative research. There are 7 aspects of the content, consisting of 1) planning 2) organization 3) manpower 4) director 5) coordination 6) reporting and 7) budget. The important information providers are 2 groups, namely the Sangha Administrative Administrator. 8 Abbots, 4 Buddhist scholars from the total of 12 persons

The result of the research shows that the assets management of Sangha Administrative Monks. Plan before starting the temple's asset management. Explore general information before planning. Main objective Prepare an annual action plan with the participation of all departments. Appoint a person who is knowledgeable and able to solve problems quickly, by identifying the responsible person in each division, operating at full capacity at Maintain good personnel with competency, ability to make decisions, have complete and clear instructions. Participate as a team in activities Coordination by control methods And reporting results together, short-term or long-term budgets, based on the principles of discipline, problems and obstacles in property management The agency lacks organization model updates. Long-term planning And the lack of ability to adapt to the situation that affects the budget management Solved by training, seminars, create understanding, learn together. The guidelines for asset management use the "POMKPC MODEL" model, consisting of sub-components such as organizational development planning (PO), administration and job knowledge (MK), personality and character (PC).

Keywords : Management, Asset

๑. บทนำ

วัดมีความสำคัญกับสังคมไทยมาตั้งแต่อดีตเป็นเวลายาวนาน ความผูกพันของวัดเกี่ยวข้องกับบุคคล ชุมชน และสังคม มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ ช่วงวัยแรกและช่วงวัยสุดท้ายของชีวิต กิจกรรมภายในวัดมีความหลากหลาย ตั้งแต่เป็นสถานที่พำนักของพระภิกษุสงฆ์ เป็นสถานที่ให้พุทธศาสนิกชนเข้ามาทำบุญและประกอบศาสนกิจต่างๆ จนถึงการเป็นแหล่งท่องเที่ยว แหล่งนันทนาการ ศูนย์กลางการเรียนรู้ การพัฒนา การสนับสนุนกิจกรรม ของชุมชน ที่มีการดำเนินการในวัดมีความหลากหลาย ได้แก่ การทำบุญ ทำทาน การประกอบพิธีกรรมทางศาสนา แม้กระทั่งการเช่าหาวัตถุมงคล การจัดงาน นันทนาการต่างๆ โดยวัดจะมีความผูกพันกับคนในชุมชนและเป็นที่พึ่งทางจิตใจของพุทธศาสนิกชน และมีส่วนช่วยเหลือเกื้อกูลชุมชนใกล้เคียงอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการทำพิธีกรรมทางศาสนาการศึกษา เล่าเรียน รวมถึงการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชน พุทธศาสนิกชนก็มีส่วนช่วยในการ ทำนุบำรุงวัดด้วยการบริจาคทั้งในรูปแบบที่เป็นเงิน สิ่งของและเวลาในการทำงานอาสาต่างๆ ร่วมกับวัด โดยที่ กิจกรรม ที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการได้มาและการใช้เงินที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ซึ่งในพระราชบัญญัติ คณะสงฆ์ได้กำหนดถึงหลักการวิธีการในการบริหารพระศาสนา รวมถึงการบริหารวัดไว้ให้ พระสงฆ์ ในสังฆมณฑลยึดถือปฏิบัติอย่างชัดเจน และเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเกี่ยวกับ ศาสนสมบัติของวัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติในการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดไว้เป็นแม่บทให้เจ้าอาวาสได้ยึดถือปฏิบัติซึ่งการจัดการทรัพย์สินของวัดในด้านการลงทะเบียนทรัพย์สิน การจำหน่ายออกและการทำทะเบียน ที่จัดประโยชน์ทะเบียนผู้เข้าวัดสามารถกระทำได้โดยเรียบร้อย แต่ก็ยังประสบปัญหาในการดำเนินการหลายประการ^๑

วัดในจังหวัดสุราษฎร์ธานีก็เช่นเดียวกันการจัดเก็บข้อมูลทางการเงินของวัดยังทำได้ไม่ดีนัก เนื่องจากหน่วยงานที่ควรจะมีบทบาทในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินโดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ยังไม่สามารถที่จะดำเนินการให้วัด นำส่งรายงานทางการเงินตามมาตรฐานทางบัญชีที่กำหนดให้แก่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด เพื่อทำการรวบรวมเป็นข้อมูลสำหรับการรายงานผลในภาพรวมได้เท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากระบบในการบริหารจัดการของวัดทั่วไปยังไม่สามารถปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ได้^๒

จากความสำคัญของการบริหารทรัพย์สินวัดดังกล่าวข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่วัดซึ่งเป็นองค์กรศาสนาและในฐานะนิติบุคคลจะต้องมีการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดหรือศาสนสมบัติของ

^๑ กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, หนังสือคู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วย พระราชบัญญัติ กฎระเบียบ และคำสั่งของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

^๒ สำนักงานพระพุทธศาสนาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ข้อมูล ณ วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๙

วัด ซึ่งเป็นสมบัติของพระศาสนา โดยเฉพาะปัจจุบันนี้ วิทยาการด้านการบริหารและจัดการก้าวหน้าไปมาก พระสังฆาธิการควรจะใช้วิทยาการเหล่านั้นมาช่วยเสริมการบริหารจัดการทรัพย์สิน เพราะหากได้มีการบริหารจัดการที่ถูกต้อง และเหมาะสมตามกฎหมายกำหนดไว้ ก็จะทำให้การตรวจสอบได้ (Accountability) รวมถึงมีการจัดทำรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เปิดเผยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และตรวจสอบ จึงเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการว่ามีรูปแบบ วิธีการ การปรับตัวเพื่อทำงานเชิงรุก และกระบวนการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และมีทางเลือกการลงทุนใน ทรัพยากรต่าง ๆ ของวัดอย่างไร โดยหากจะพิจารณาให้ดีแล้ว การบริหารทรัพย์สินที่ดีย่อมมีส่วนทำให้วัดมีความโปร่งใสในการบริหารจัดการทรัพย์สิน สร้างความมั่นคงให้แก่วัดทั้งทางด้านการเงิน และทางด้านความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นในการเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการเป็นศูนย์กลางทางจิตใจของคนในชุมชน คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการและข้อเสนอแนะการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๒.๒ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๒.๓ เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การศึกษาวิจัยครั้งนี้/ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ/(Qualitative/Research) ดังต่อไปนี้

๓. ขอบเขตของการวิจัย

๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้/ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา/โดยทบทวนเอกสาร/ตำรา/หนังสือ/บทความวิชาการ/และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง/(documentary research) ได้แก่ /แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และแนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ

๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก/(In-depth/interview) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ๒ วัดคู่ประสงค์ ได้แก่ วัดคู่ประสงค์ข้อที่ ๑ ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นพระภิกษุ จำนวน ๑๕ รูป วัดคู่ประสงค์ข้อที่ ๒ ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นพระภิกษุ จำนวน ๑๕ รูป นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ คน

๓.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

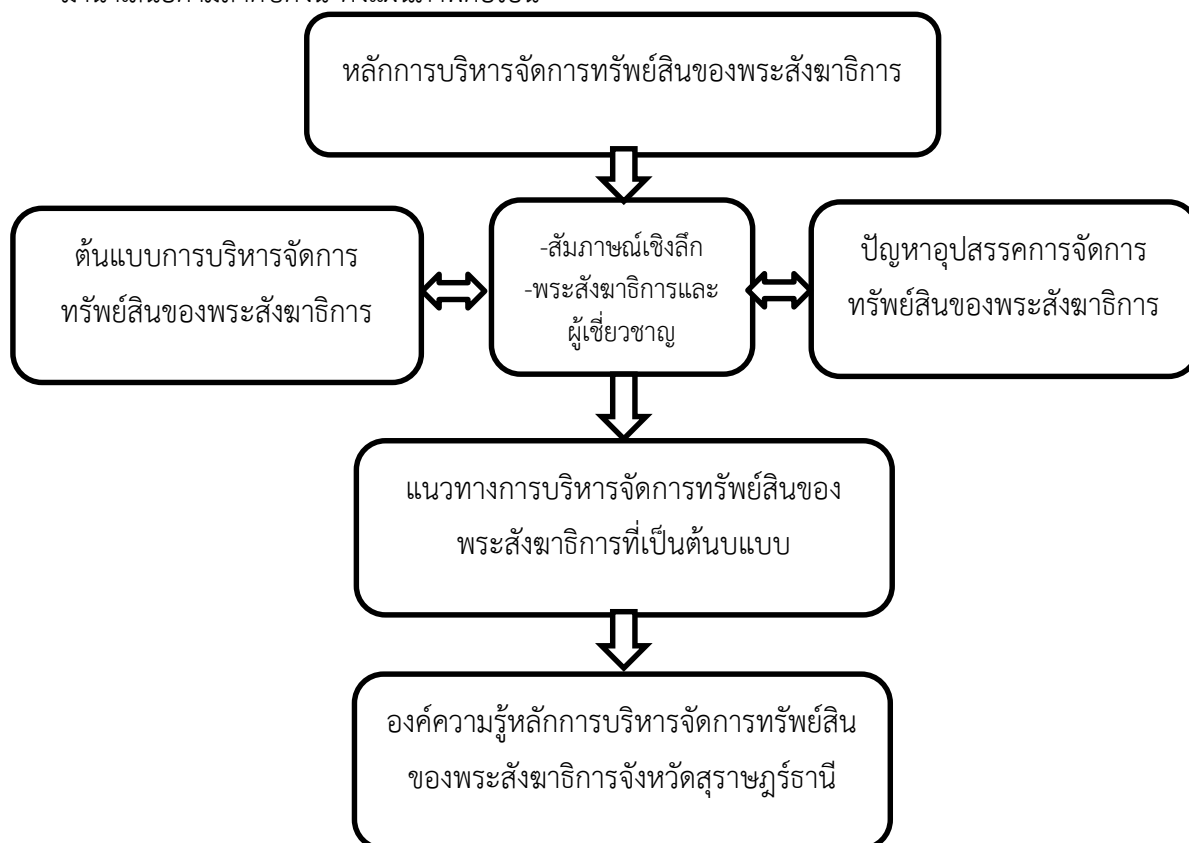
ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่วิจัยคือ พระสงฆ์ในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี

๓.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้แบ่งการจัดทำแผนการทำวิจัยตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ถึง เดือนมกราคม ๒๕๖๑ รวมระยะเวลา ๑๒ เดือน

๔. วรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น ๕ ส่วนดังนี้ ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน พระสังฆาธิการ ข้อมูลพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมานำเสนอตามลำดับดังนี้ ดังแผนภาพต่อไปนี้



๕. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการศึกษา ๓ แบบ คือ

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการศึกษา ๓ แบบ คือ

ระยะที่ ๑ วิเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ใช้เวลาประมาณ ๒ เดือน

ระยะที่ ๒ คณะผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะจง เพื่อทราบการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่เป็นต้นแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ต้องลงทะเบียนซึ่ง ได้แก่ เงิน ที่ดิน เสนาสนะถาวรหรืออาคารอื่น และของมีค่าอื่น เช่น ธรรมาสันนิษบก พระพุทธรูป รวมถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการทรัพย์สินดังกล่าวในปัจจุบัน โดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๓ เดือน

ระยะที่ ๓ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาเป็นแนวทางในกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๒ เดือน

ระยะที่ ๔ นำแนวทางกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ได้พัฒนาขึ้น นำเสนอในการประชุมพระสังฆาธิการ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการทรัพย์สิน โดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๒ เดือน

ระยะที่ ๕ การสรุปผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติต่อไปโดยใช้ระยะเวลาประมาณ ๓ เดือน

ผลการวิจัยพบว่า

การศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงการลงพื้นที่การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งนำมาเสนอ ๓ ประเด็น ดังนี้

๑. การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ด้านการวางแผน (Planning) พบว่าพระสังฆาธิการมีการวางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดสำรวจข้อมูลทั่วไปก่อนการวางแผนยึดนโยบาย และวัตถุประสงค์เป็นหลัก จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน ผลเป็นเช่นนี้เพราะส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยเจ้าอาวาสจะเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวม โดยอาศัยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการโดยส่วนใหญ่ในการวางแผนงานแต่ละงานทางวัดจะมีหนังสือเชิญกรรมการวัด ผู้นำชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และไวยาวัจกร เพื่อแบ่งหน้าที่มอบหมายงาน การจัดองค์การ (Organization) โครงสร้างองค์กรพระสังฆาธิการได้แต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน ผลเป็นเช่นนี้เพราะส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ โดยมอบหมายให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษาและจัดการทรัพย์สินของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (๒๕๑๑) ซึ่งข้อ ๓ กำหนดให้การเช่าที่ดินหรืออาคารเจ้าอาวาสต้อง

จัดให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัด ซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สินที่จัดประโยชน์ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัยไว้ให้ถูกต้อง สอดคล้องกับกองพุทธศาสนสถาน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้จัดทำคู่มือการพัฒนาวัดสู่ความเป็นมาตรฐาน โดยกล่าวว่า การบริหารจัดการและดูแลศาสนสมบัติของวัด โดยวัดดำเนินการให้มีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการวัดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ๑) การจัดทำบัญชีการเงินของวัด ๒) การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินของวัด ๓) การแต่งตั้งไวยาวัจกรของวัด และ ๔) การแต่งตั้งคณะกรรมการวัด การจัดทำลิสต์คน (Staffing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้คัดเลือกและแต่งตั้งให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการไวยาวัจกร ๒ ท่านโดยคัดเลือกจาก ผู้ใหญ่ กำนัน ชาวบ้าน และกำหนดบุคลากรเพื่อการดูแลรักษาทรัพย์สินให้ชัดเจน การอำนวยการ (Directing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่งมอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน ตามกฎกระทรวง นั้นออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ การประสานงาน (Coordinating) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสจะเป็นผู้ดำเนินการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยก่อนที่จะมีดำเนินงานอะไรก็ตาม เจ้าอาวาสจะขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ และเรียกประชุมผู้นำ อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน การรายงาน (Reporting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการประชุมและรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โดยส่วนใหญ่จะมีการสรุปผลงานเป็นฝ่าย มีไวยาวัจกรและฝ่ายบัญชี รายงานรายรับรายจ่ายในที่ประชุม เพื่อจะได้ชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วยการงบประมาณ (Budgeting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ และมีการจัดทำเอกสาร หนังสือขอเงินอุดหนุนจากสำนักพุทธ หรือขอความอนุเคราะห์จากบริษัท ห้างร้าน เพื่อที่จะให้มีงบประมาณในการดูแลรักษา โดยการจัดสรรงบประมาณได้แบ่งเป็นสัดส่วนตามปริมาณความสำคัญ ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสงฆ์ไม่มีการใช้งบประมาณระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งยึดตามหลักพระธรรมวินัย

๒. ผลสรุปปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้

หน่วยงานขาดการวางแผนเรื่องการจัดการทรัพย์สินในระยะยาว ขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงาน นโยบาย และแผนปฏิบัติการทำให้การจัดระบบงานในทุกระดับมีความขัดแย้งกันในระยะยาว แก้ไปตามเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้น กล่าว คือ เขียนโครงการจัดประชุมทำแผนระยะยาวเสีย ทำค่าของงบประมาณของตนเองโดยมีการพิจารณากลับกรอง ขั้นตอนว่าสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงานนโยบายและแผนปฏิบัติการทำโครงสร้างแผนงานที่ใช้ให้เกิดความสมบูรณ์ในตัวเอง ตัดความซ้ำซ้อนของงานและโครงการ เพิ่มการพิจารณาขอบเขตของงานว่าควรจะลดหรือยุบเลิกงานไปเมื่อไม่มีความจำเป็นในงานนั้นต่อไป จัดเก็บเพิ่มเติมข้อมูลพื้นฐานในการทำงานงบประมาณ จัดทำและเพิ่มแนวทางทิศทางที่ถูกต้องของหน่วยงานในการตั้งงบประมาณรายจ่าย และจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณรายจ่ายตามความจำเป็น

๓. แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจึงสรุปได้เป็น “POMKPC MODEL” ผู้วิจัยสามารถอธิบายคำนิยามศัพท์ได้ดังนี้ PO = Planning and Organization Development คือ การวางแผนและพัฒนาองค์การอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ใช้กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ และในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาท้าทายการเปลี่ยนแปลง MK = Management Work คือ การบริหารงานการรู้งาน พระสังฆาธิการต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินที่ต้องจัดการบริหารได้ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในภารกิจทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ คือ ๑. การปกครอง ๒. การศาสนศึกษา ๓. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔. การสาธารณสงเคราะห์ ๕. การสาธารณูปการ ๖. การศึกษาสงเคราะห์ ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่ เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด แล้วยังต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและต้องมีความกระตือรือร้น PC = Personality Character คือ บุคลิกภาพและลักษณะนิสัย เป็นนักบริหารจัดการทรัพย์สินต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความศรัทธา ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความเป็นกัลยาณมิตร

อภิปรายผล

๑. การบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ด้านการวางแผน (Planning) พบว่าพระสังฆาธิการมีการวางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดสำรวจข้อมูลทั่วไปก่อนการวางแผนยึดนโยบาย และวัตถุประสงค์เป็นหลัก จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน ผลเป็นเช่นนี้เพราะส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยเจ้าอาวาสจะเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวม โดยอาศัยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการโดยส่วนใหญ่ในการวางแผนงานแต่ละงานทางวัดจะมีหนังสือเชิญกรรมการวัด ผู้นำชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และไวยาวัจกร เพื่อแบ่งหน้าที่มอบหมายงาน สอดคล้องกับพระมหาวิระชัย ขยวีโร (มิตะสิทธิ์) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ๑) ในทางคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีขอบเขตของการครอบครองและจัดการทรัพย์สินที่เป็นศาสนสมบัติหรือทรัพย์สินของสงฆ์ที่เป็นส่วนรวมและจัดการไปตามหลักการทางพระธรรมวินัย ๒) พระสงฆ์เองควรตระหนักว่าการบริหารจัดการศาสนสมบัติ แม้จะอยู่ในอำนาจหน้าที่ แต่เป็นลักษณะของทางโลกซึ่งมีปัญหาในข้อกฎหมายปลายประการที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นพระสงฆ์โดยเฉพาะที่เป็นพระสังฆาธิการต้องระมัดระวังและจัดการให้ตั้งอยู่บนฐานของความสุจริตและโปร่งใส การจัดองค์การ (Organization) โครงสร้างองค์กรพระสังฆาธิการได้แต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน ผลเป็นเช่นนี้

เพราะส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ โดยมอบหมายให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษาและ จัดการทรัพย์สินของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (๒๕๑๑) ซึ่งข้อ ๓ กำหนดให้การเช่าที่ดินหรือ อาคารเจ้าอาวาสต้องจัดให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัด ซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สิน ที่จัดประโยชน์ ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัยไว้ให้ถูกต้อง สอดคล้องกับกองพุทธศาสนสถาน สำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้จัดทำคู่มือการพัฒนาวัดสู่ความเป็นมาตรฐาน โดยกล่าวว่า การบริหารจัดการ และดูแลศาสนสมบัติของวัด โดยวัดดำเนินการให้มีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการวัดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การจัดทำบัญชีการเงินของวัด การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินของวัด การแต่งตั้งไวยาวัจกรของวัด และการ แต่งตั้งคณะกรรมการวัด การจัดกำลังคน (Staffing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้คัดเลือก และแต่งตั้งให้ บุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมแก่หน้าที่และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วน ใหญ่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการไวยาวัจกร ๒ ท่านโดยคัดเลือกจาก ผู้ใหญ่ กำนัน ชาวบ้าน และกำหนด บุคลากรเพื่อการดูแลรักษาทรัพย์สินให้ชัดเจน ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสังฆาธิการช่วยกันปฏิบัติงานอย่าง เต็มกำลังทำให้เจ้าอาวาสธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เก่ง ดี มีความสามารถซึ่งปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส คิดถึงความคุ้มค่าสอดคล้องกับพระอำนวยการ หมอเกษม ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริการวัดในพระพุทธศาสนา สำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตเหนือภาค ๔ ผลการวิจัยพบว่า โดยเฉลี่ยเจ้าอาวาสมีการปฏิบัติหน้าที่ ดีมาก ซื่อสัตย์สุจริต บริหารวัดโปร่งใส แต่ยังให้ความสำคัญกับหลักความประหยัด ความคุ้มค่าและการ ทำงานเป็นทีมน้อย จึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์สำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ เรียกว่า “ปัญจบริหาร” ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์การถือธรรมเป็นใหญ่ ๒) กลยุทธ์การป้องกันความเสี่ยงนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ๓) กลยุทธ์ปฏิบัติหน้าที่ศีลธรรม ๔) กลยุทธ์การทำงานที่ดีให้สำเร็จความประสงค์ และ ๕) กลยุทธ์การ สงเคราะห์สิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล และสอดคล้องกับพระธรรมโกศาจารย์ ศ. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ เขียนเรื่อง “พุทธวิธีการบริหาร” โดยสรุปก็คือ การพัฒนามนุษย์ที่เป็นผู้ทำงานนั้นจัดเป็นการพัฒนาทุน มนุษย์ ซึ่งก็เป็นเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวมนุษย์เอง และเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ ตนสังกัดด้วยท่าทีมั่นคงและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งการจัดสรรมนุษย์นั้นต้องจัดการงานให้เหมาะสม หรือ ถูกกับจริต ซึ่งท่านสรุปว่า คือ การรู้งาน หมายถึง การอำนวยการ การติดตามและประเมินผล และความรู้ เรื่องงานนั้นมี ๒ ลักษณะคือ รู้เท่าและรู้ทันนั่นเอง การอำนวยการ (Directing) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสเป็นผู้ตัด ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่งมอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน ตามกฎกระทรวง นั้นออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสังฆา ธิการมีการตัดสินใจสั่งการมีความสมบูรณ์ชัดเจนในคำสั่ง สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา (เสริมชัย ชยมงค โล) ได้เขียนเรื่อง “การบริหารวัด” โดยให้ความสำคัญในด้านการบริหาร ซึ่งเทียบได้กับธรรมนูญการ ปกครองของสงฆ์ จัดเป็นการบริหารตน การบริหารหมู่คณะ การบริหารกิจกรรมของวัด และการบริหารศา สนสมบัติของสงฆ์หรือวัด โดยแบ่งการบริหารองค์กรต่างๆ ออกเป็นหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่างๆ โดยสรุป คือ ๑.การปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) การพิจารณาวินิจฉัย การตัดสินใจ และการ สั่งงานตามลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชา ๒.การจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของวัด ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการให้การศึกษาหลักธรรม การให้การศึกษาอบรม ศิล สมาธิ ปัญญา และการเผยแผ่พระ สัทธรรม การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ และศาสนพิธีต่างๆ เป็นต้น ๓.การจัดการทางด้าน บุคลากร (Personnel Management) การเงินหรือการคลัง และทรัพย์สินขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละ

ระดับการประสานงาน (Coordinating) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสจะเป็นผู้ดำเนินการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยก่อนที่จะมีดำเนินงานอะไรก็ตาม เจ้าอาวาสจะขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ และเรียกประชุมผู้นำ อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสังฆาธิการบริหารสั่งการแบบส่วนร่วมโดยสร้างทีมในกิจกรรม ประสานงานโดยวิธีควบคุม สอดคล้องกับมนัส ภาควุฒิปิ และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาสทุกรูป มีกระบวนการ “แบบธรรมาธิปไตย” กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะการปรึกษาหารือโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน แบ่งเป็น ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยหลักหรือปัจจัยโดยตรงประกอบด้วย ความสามารถพิเศษ หรือคุณลักษณะเฉพาะพิเศษของเจ้าอาวาส บุคลิกภาพ/ภาวะผู้นำ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตนในพระธรรมวินัย และกระบวนการบริหารและการทำงานอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดองค์กรการบริหารบุคลากร การติดตามงาน การบริหารการเงิน เป็นต้น การรายงาน (Reporting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้มีการประชุมและรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ โดยส่วนใหญ่จะมีการสรุปผลงานเป็นฝ่ายๆ ไป มีไวยาวัจกรและฝ่ายบัญชี รายงานรายรับ รายจ่าย ในที่ประชุม เพื่อจะได้ชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสังฆาธิการรายงานผลแบบมีหลักการปฏิบัติ ๓ ประการ หรือหลัก ๓ ก คือ ๑) กั้น เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ๒) แก้ เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหามาตรึงๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว ๓. ก่อ เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเฉียบ ไทยยัง ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของเจ้าอาวาสทุกรูป มีกระบวนการ “แบบธรรมาธิปไตย” กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะการปรึกษาหารือโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน กลุ่มปัจจัยหลักหรือปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านนี้เกิดจากการรายงานความชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์ พบว่าภคณีศึกษาทุกรูปมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานของตนเองและรู้ทิศทางการดำเนินงานของตนเอง รายงานด้านความเข้าใจในการทำงาน ทำให้การมอบหมายงานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ รายงานด้านการวางแผนและการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ แม้ภคณีศึกษาเกือบทุกรูปไม่มีระบบการวางแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทุกรูปก็มีความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบโดยอาศัยพระธรรมวินัย รายงานด้านความสามารถในการใช้คน เจ้าอาวาสทุกรูปที่เป็นภคณีศึกษา มีหลักและวิธีการใช้คนให้ถูกกับงานได้ทั้งคนและได้ทั้งงาน รายงานด้านความเป็นผู้นำ เจ้าอาวาสทุกรูปมีภาวะผู้นำสูงมาก ภาวะผู้นำนี้เป็นผลมาจากศรัทธาเลื่อมใส รายงานด้านความสามารถในการติดตามและการควบคุมงาน คือ การใช้หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา จึงทำให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย การงบประมาณ (Budgeting) ส่วนใหญ่เจ้าอาวาสได้จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ และมีการจัดทำเอกสาร หนังสือขอเงินอุดหนุนจากสำนักพุทธ หรือขอความอนุเคราะห์จากบริษัท ห้างร้าน

เพื่อให้มีงบประมาณในการดูแลรักษา โดยการจัดสรรงบประมาณได้แบ่งเป็นสัดส่วนตามปริมาณความสำคัญ ผลเป็นเช่นนี้เพราะพระสังฆาธิการใช้งบประมาณระยะสั้นหรือระยะยาวซึ่งยึดตามหลักพระธรรมวินัย สอดคล้องกับกนก แส่นประเสริฐและคณะ ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด พบว่า วัดส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย รวมทั้งจัดทำทะเบียนคลังพัสดุ การตรวจสอบ รายงานผลต่อเจ้าคณะปกครองฝ่ายสงฆ์ จะมีการทำเด่นชัดเฉพาะวัดใหญ่ๆ หรือพระอารามหลวง ซึ่งอยู่ในเขตเทศบาลและเมืองหลวง ส่วนวัดที่อยู่ในส่วนภูมิภาคหรือในเขตชนบทมีน้อยมาก ในการดำเนินงานดังกล่าว เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติวัดและมักจะบริหารจัดการแต่เพียงผู้เดียว ไม่ได้กระจายอำนาจหรือแบ่งหน้าที่ให้พระสงฆ์หรือกรรมการวัดอย่างชัดเจน กรรมการวัดที่เข้ามาช่วยเหลือกิจการดูแลทรัพย์สินของวัดและศาสนสมบัติวัดส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความชำนาญในด้านการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย วัดในเขตชนบทมักจะได้รับอิทธิพลจากกรรมการวัดในพื้นที่ วัดที่มีทรัพย์สินรายได้จำนวนมาก มักจะมีผู้มีอิทธิพลเข้าไปแสวงหาผลประโยชน์ การจัดสรรผลประโยชน์ของวัดบางส่วนยังไม่เหมาะสม และไม่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะสงฆ์และมหาเถรสมาคม การบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด เจ้าคณะปกครองไม่ได้เข้มงวดและขาดการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องพุทธศาสนิกชนไม่สามารถเข้าไปรู้เห็นหรือรับทราบผลการดำเนินการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติ

๒. ผลสรุปปัญหาอุปสรรคของการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้

หน่วยงานขาดการวางแผนเรื่องการจัดการทรัพย์สินในระยะยาว ที่เป็นเช่นนี้เพราะขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงาน นโยบาย และแผนปฏิบัติการทำให้การจัดระบบงานในทุกระดับมีความขัดแย้งกันในระยะยาว แก้ไปตามเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้นดังกล่าว คือ เขียนโครงการจัดประชุมทำแผนระยะยาวเสีย ทำคำของบประมาณของตนเองโดยมีการพิจารณากันคร่าวๆ ขั้นตอนว่าสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงานนโยบายและแผนปฏิบัติการ ทำโครงสร้างแผนงานที่ใช้ให้เกิดความสมบูรณ์ในตัวเอง ตัดความซ้ำซ้อนของงานและโครงการ เพิ่มการพิจารณาขอบเขตของงานว่าควรจะลดหรือยุบเลิกงานไปเมื่อไม่มีความจำเป็นในงานนั้นต่อไป จัดเก็บเพิ่มเติมข้อมูลพื้นฐานในการทำงบประมาณ จัดทำและเพิ่มแนวทางทิศทางที่ถูกต้องของหน่วยงานในการตั้งงบประมาณรายจ่าย และจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณรายจ่ายตามความจำเป็น อบรมเชิงปฏิบัติการแก่คณะกรรมการพิจารณางบประมาณโดยคณะสงฆ์ระดับอำเภอเป็นเจ้าภาพ ปรับลดขั้นตอนตามความเหมาะสมขององค์กรสงฆ์ ปัญหาอื่นๆ ลดขั้นตอนได้ตามความเหมาะสม และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่เจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับกนก แส่นประเสริฐและคณะ ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด พบว่า วัดส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย รวมทั้งจัดทำทะเบียนคลังพัสดุ การตรวจสอบ รายงานผลต่อเจ้าคณะปกครองฝ่ายสงฆ์ จะมีการทำเด่นชัดเฉพาะวัดใหญ่ๆ หรือพระอารามหลวง ซึ่งอยู่ในเขตเทศบาลและเมืองหลวง ส่วนวัดที่อยู่ในส่วนภูมิภาคหรือในเขตชนบทมีน้อยมาก ในการดำเนินงานดังกล่าว เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติวัดและมักจะบริหารจัดการแต่เพียงผู้เดียว ไม่ได้กระจายอำนาจหรือแบ่งหน้าที่ให้พระสงฆ์หรือกรรมการวัดอย่างชัดเจน กรรมการวัดที่เข้ามาช่วยเหลือกิจการดูแลทรัพย์สินของวัดและศาสนสมบัติวัดขาดความรู้ ความชำนาญในด้านการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย วัดในเขตชนบทมักจะได้รับอิทธิพลจากกรรมการวัดในพื้นที่ วัดที่มี

ทรัพย์สินรายได้จำนวนมาก มักจะมีผู้มีอิทธิพลเข้าไปแสวงหาผลประโยชน์ การจัดสรรผลประโยชน์ของวัด บางส่วนยังไม่เหมาะสม และไม่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะสงฆ์และมหาเถรสมาคม การบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด เจ้าคณะปกครองไม่ได้เข้มงวดและขาดการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องพุทธศาสนิกชนไม่สามารถเข้าไปรู้เห็นหรือรับทราบผลการดำเนินการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติ จึงต้องทำแผนงานโดยศึกษาระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับดำเนินการบริหารจัดการดูแลทรัพย์สิน

๓. แนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การวางแผน (Planning) เจ้าอาวาสต้องจัดทำแผนประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า และคณะทำงานต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การจัดองค์การ (Organization) มอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ โดยผู้ดูแลมีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ สามารถควบคุมดูแล สามารถจัดการงานที่มอบหมายได้ การจัดกำลังคน (Staffing) ต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานแต่ละงาน และจัดคนที่มีความรู้ ความรู้ที่เหมาะสมกับงาน และอบรมให้ความรู้สม่ำเสมอให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน การอำนวยการ (Directing) เจ้าอาวาสต้องเป็นผู้อำนวยการ สั่งงาน มีสถานที่เพียงพอในการบริหารจัดการ มีศิลปะในการสร้างความเข้าใจ มีจิตวิทยาในการสั่งการบุคลากรในวัด การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานต้องมีการประสานงาน หรือการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้นำชุมชน อบต. ผู้ใหญ่ กำนัน ไวยาวัจกร กรรมการและชาวบ้าน เพื่อพูดคุยกัน การรายงาน (Reporting) มีการจัดประชุมเพื่อสรุปงานในแต่ละงาน และชี้แจงความชัดเจนให้ชาวบ้านได้รับรู้ถึงความโปร่งใสด้วย การงบประมาณ (Budgeting) จัดให้มีการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงิน ที่ดิน เสนาสนะหรืออาคารอื่น ของมีค่าอื่นๆ เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี สรุปได้เป็น “POMKPC MODEL” ผู้วิจัยสามารถอธิบายคำนิยามศัพท์ได้ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีสายตาวไกลไกลเป็นคนมองการณ์ไกลของพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีในการบริหารจัดการทรัพย์สิน หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าซื้อสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไป ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด มีการวางแผน และการพัฒนาองค์การ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ใช้กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ และในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาท้าทายการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญ ๒

ประการ ได้แก่ **ความคิดริเริ่ม** วางแผน โดยใช้กระบวนการความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ คือ ความคิดใหม่ๆ แนวทางใหม่ๆ ทักษะใหม่ๆ ความเข้าใจและการมองปัญหาในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ที่ชัดเจน คือ ดนตรี การแสดง วรรณกรรม ละคร สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมทางเทคนิค แต่บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็มองไม่เห็นชัดเจน เช่น การตั้งคำถามบางอย่างที่ช่วยขยายกรอบของแนวคิดซึ่งให้คำตอบบางอย่าง หรือการมองโลกหรือปัญหาในแนวนอกกรอบ ความคิดเชื่อมโยงที่พยายามหาทางออกหลายทาง ใช้ความคิดที่หลากหลาย แสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ และนอกกรอบ คัดสรรหาทางเลือกใหม่ๆ และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งมีวิธีการอยู่ ๖ ขั้นตอน คือ แสวงหาข้อบกพร่อง รวบรวมข้อมูล มองปัญหาทุกด้าน แสวงหาความคิดที่หลากหลาย หาคำตอบที่รอบด้าน หาข้อสรุปที่เหมาะสม มีการวางแผนการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ อยู่บนฐานแห่งความรู้ มุ่งองค์ความรู้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ในภารกิจทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ ๖ ประการ คือ ๑. การปกครอง ๒. การศาสนศึกษา ๓. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔. การสาธารณสงเคราะห์ ๕. การสาธารณูปการ ๖. การศึกษาสงเคราะห์ ตลอดถึงมีความรู้ความสามารถในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัดอีกด้วย ผู้บริหารต้องเป็นนักบริหารจัดการที่ดีและมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ซึ่งรวมความถึงต้องมีธรรมาภิบาลด้วย หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค ต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรสิน ที่ต้องจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในภารกิจทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งพระสังฆาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบกิจการคณะสงฆ์ คือ ๑. การปกครอง ๒. การศาสนศึกษา ๓. การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔. การสาธารณสงเคราะห์ ๕. การสาธารณูปการ ๖. การศึกษาสงเคราะห์ ตลอดถึงมีความรู้ความสามารถในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด แล้วยังต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องมีวามกระตือรือร้น ดังนี้ ต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรสินที่มีหลักการบริหารและความรู้ในภารกิจงานทั้ง ๖ ด้านเพียบพร้อม ซึ่งตั้งอยู่บนหลักความเชื่อมั่นในตนเอง การกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออก สามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในเกือบทุกเรื่องของการดำรงชีวิต คนส่วนใหญ่ไม่กล้าเสี่ยงที่จะให้ความสนับสนุนโครงการหรืองานที่นำโดยคนที่ละเลาะลง ชุ่มชาม หรือจะทำอะไรก็ออกตัวขอโทษจนเผื่อคงเคยรู้สึกชื่นชมผู้ที่สามารถอธิบายเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีบุคลิกภาพสง่างามน่าเชื่อถือ ตอบคำถามได้อย่างมั่นใจ และกล้าที่จะยอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้ ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่น การที่สามารถเรียกความเชื่อมั่นจากผู้เกี่ยวข้องได้นั้น นับเป็นหัวใจสำคัญต่อการกระทำทำให้สำเร็จ เมื่อความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่มีความค่าเช่นนี้ ผู้คนทั้งหลายจึงมุ่งหวังที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดขึ้นแก่ตัวเอง ต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรสินที่มีหลักการบริหารและความรู้ในภารกิจงานทั้ง ๖ ด้านเพียบพร้อม ซึ่งตั้งอยู่บนหลักความกระตือรือร้นอันเป็นเพื่อนที่ดีที่สุดของความเพียร เป็นคุณสมบัติที่มากคู่กับความเพียร คนที่มีความกระตือรือร้น คือ คนที่มีความเพียรนั่นเอง เป็นคนที่มีความรักก้าวหน้า และรู้จักรับผิดชอบหน้าที่ได้ดีที่สุด คนกระตือรือร้นคือ

คนที่รักหน้าที่การงาน ตรงข้ามกับคนเฉื่อยชาซึ่งอาจเบื่องานหรือเกียจคร้านที่จะทำงาน ดังนั้น พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากร จึงต้องมีความกระตือรือร้นในเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด ต้องเป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรที่กล้าตัดสินใจ เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน ดังนั้น พระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรต้องมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด ผู้บริหารจัดการทรัพยากรต้องมีการประสานงานพร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย ทำตัวเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจใฝ่หาแหล่งทุนใหญ่ (เครดิตดี) มีความสามารถหาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการได้โดยง่าย พี่พวอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ พระสังฆาธิการต้องมีบุคลิกภาพ และอุปนิสัย ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความศรัทธา ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความเป็นกัลยาณมิตร ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความศรัทธาความเชื่อ ความเลื่อมใส ความเชื่อมั่นในสิ่งดีงาม ความเห็นชอบในภารกิจ ๖ ด้านและเรื่องเงิน (งบประมาณ) ที่ดินอาคารสถานที่เสนาสนะที่อาศัยและของมีค่าอื่นๆ ภายในวัด ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกระบวนการจูงใจของพระสังฆาธิการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ มนุษย์สัมพันธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็นมั่นคง และตั้งอยู่บนหลักของความเป็นกัลยาณมิตร มิตรแท้ เพื่อนแท้ เพื่อนตาย เพื่อนที่คอยช่วยเหลือเพื่อนอย่างจริงใจโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน เป็นมิตรที่หวังดี มีสิ่งดีๆ ให้กันด้วยความจริงใจ มีความน่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจหรือน่ายกย่อง รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำ แกล้งเรื่องกล้าสู้ได้ และไม่ชักนำในอฐาน จึงได้ชื่อว่าพระสังฆาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานีผู้เป็นนักบริหารจัดการทรัพยากรที่แท้จริง

สรุป การบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่สร้างขึ้นในครั้งนี้เป็นแนวทางที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานีใน ๗ ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดทำกลังคน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ การทบทวน แนวคิด ทฤษฎี การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาสจำนวน ๑๕ รูป นักวิชาการสำนักงานพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ ท่าน รวมทั้งหมด ๑๗ คน ทำให้

ผู้วิจัยสามารถกำหนดแนวทางการจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีชื่อว่า
“POMKPC MODEL”

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยเรื่อง/“การศึกษาการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้

๑) ควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้เอื้อต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินให้เหมาะสมกับปัจจุบัน ทันต่อเหตุการณ์ และลงโทษผู้กระทำความผิดให้จริงจัง และไม่เอื้อต่อเครือข่ายตนเอง

๒) ประชาชนควรมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งคณะกรรมการวัด รวมถึงควรกำหนดแนวทางในการได้มาของคณะกรรมการวัด เพื่อให้คณะกรรมการวัดมีบทบาทที่จะสามารถช่วยในการพัฒนาวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ประชาชนและชุมชนในฐานะที่เป็นพุทธศาสนิกชนควรมีบทบาทสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารจัดการวัดมากขึ้น โดยผ่านการกระตุ้นให้เกิดผู้มีจิตอาสาทำงานเพื่อชุมชนและสังคม ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของพระสังฆาธิการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้

๑) ควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้เอื้อต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินให้เหมาะสมกับปัจจุบัน ทันต่อเหตุการณ์ และลงโทษผู้กระทำความผิดให้จริงจัง และไม่เอื้อต่อเครือข่ายตนเอง

๒) ประชาชนควรมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งคณะกรรมการวัด รวมถึงควรกำหนดแนวทางในการได้มาของคณะกรรมการวัด เพื่อให้คณะกรรมการวัดมีบทบาทที่จะสามารถช่วยในการพัฒนาวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ประชาชนและชุมชนในฐานะที่เป็นพุทธศาสนิกชนควรมีบทบาทสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารจัดการวัดมากขึ้น โดยผ่านการกระตุ้นให้เกิดผู้มีจิตอาสาทำงานเพื่อชุมชนและสังคม ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ/ พระครูปริยัติธำรงคุณ, พระครูจิระเจติยาทร, พระปลัดสัญญา สญญโต, พระครูปริยัตยาภิรม, พระครูปริยัติคุณาธุช, พระครูสารโสธธิคุณ, พระครูวิสุทธวิภูมิกคุณ, พระครูนิโครธ นันทคุณ, พระครูกิตติพัฒนานุกุล, ดร.โสภณ บัวจันทร์, ดร.มลทา กระวีพันธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี ที่ได้ช่วยในการชี้แนะรายงานการวิจัยให้สมบูรณ์ทำให้เกิดผลงานวิจัยอันเป็นคุณูปการที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ. หนังสือคู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วย พระราชบัญญัติ กฎระเบียบ และคำสั่งของคณะสงฆ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒.
 สำนักงานพระพุทธศาสนาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ข้อมูล ณ วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๙
 สำนักงานพระพุทธศาสนาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. รายงานของผู้สอบบัญชีและรายงานการเงิน. สืบค้น ๖ กันยายน ๒๕๕๙, จาก <http://sni.onab.go.th/>

บุคลากรกรม

สัมภาษณ์ พระครูกิตติวัฒนานุกุล (พิสุจน์ศักดิ์ อภิปัญโญ), รองเจ้าอาวาสวัดทุ่งเชียด และเจ้าคณะตำบลท่าโรงช้าง, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 สัมภาษณ์ พระครูจิระเจติยาทร (เชษฐกร ธรรมจารี น.ธ. เอก), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวงวัดพระบรมธาตุไชยาราชวรวิหาร, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 พระครูปริยัติคุณาวุธ (เสรี ฐิริปัญโญ ป.ธ. ๔, ศศ.บ.), เจ้าอาวาสวัดกลางใหม่ เจ้าคณะอำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี, รก. และรองเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 สัมภาษณ์ พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร สณญโต, ป.ธ. ๔), เจ้าอาวาสวัดบุญบันเทิงและเจ้าคณะตำบลคลองน้อย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 สัมภาษณ์ พระครูปริยัตยาภิรม (สมบุรณ์ สมปัญโญ ป.ธ. ๔), ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรธรรมาราม พระอารามหลวง และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 สัมภาษณ์ พระครูไพโรจน์ธรรมรุจิ (วิลาส ป.ธ.๔), เจ้าอาวาสวัดดอนสัก และเจ้าคณะอำเภอดอนสัก, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๒.
 สัมภาษณ์ พระครูนิโครธนนทคุณ, เจ้าอาวาสวัดหนองไทร และเจ้าคณะตำบลหนองไทร, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุขธรรมาภรณ์, เจ้าอาวาสวัดโพธิ์นิมิต, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๒.
 สัมภาษณ์ พระราชไพศาลมุนี (ปราโมทย์ สิริจันท), เจ้าอาวาสวัดธรรมบูชา และเจ้าคณะจังหวัดสุราษฎร์ธานีฝ่ายธรรมยุต, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๒.
 สัมภาษณ์ พระครูวิสุทธิวิฑูมคณ เจ้าอาวาสวัดเขาแก้ว และเจ้าคณะตำบลท่าทองใหม่ ผู้รักษาการแทนเจ้าคณะอำเภอกาญจนดิษฐ์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 สัมภาษณ์ พระปลัดสัญญา สณญโต (น.ธ. เอก, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)), เจ้าอาวาสวัดท่าโรงช้าง, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 สัมภาษณ์ พระครูศรีสุวรรณาภรณ์ (จารึก ปภาโส ป.ธ.๖), เจ้าอาวาสวัดแหลมสุวรรณาราม, และเจ้าคณะตำบลอ่างทอง, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๒.
 สัมภาษณ์ พระครูสารโสภิตคุณ (สวัสดิ์ กิตติสาโร), เจ้าอาวาสวัดทุ่งเชียดและรองอำเภอพนุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.
 สัมภาษณ์ พระครูสุตธรรมสิทธิ (สมศักดิ์ ป.ธ.๔), เจ้าอาวาสวัดสมหวัง และเจ้าคณะตำบลขุนทะเล, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.มลทา กระวีพันธ์, อาจารย์พิเศษประจำหลักสูตรสาขาวิชาศาสนา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๗ กุมภาพันธ์
๒๕๖๓.

สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นพงษ์ วงศ์นาศรี, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราช
วิทยาลัย ศูนย์การศึกษาสุราษฎร์ธานี (วัดธรรมบูชา), ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.โสภณ บัวจันทร์, กรรมการรับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาศาสนา มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ประวัติคณะผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	พระมหาติลกรัศมี จิตจาโร (วุฒิยา)
ที่อยู่	วัดพัฒนาราม พระอารามหลวง เลขที่ ๘๗/๑ ถนนพัฒนาราม ตำบลตลาด อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๐๐๐
ที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย/วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี ตำบลตลาด อำเภอเมืองฯ/จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. ๒๕๒๘	สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนปะทิววิทยา จังหวัดชุมพร
พ.ศ. ๒๕๔๑	สอบได้นักธรรมชั้นเอก และสอบบาลีได้เปรียญธรรม ๓ ประโยค (ปธ.๓) สำนักเรียนบาลีวัดขันเงิน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร
พ.ศ. ๒๕๕๓	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต คณะพุทธศาสตร์ สาขาวิชาศาสนา (วิชาโทมนุษยวิทยาและสังคมวิทยา) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (เกียรตินิยมอันดับ ๑)
พ.ศ. ๒๕๕๗	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ และภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กรุงเทพมหานคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๕๗	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดเขาเจดีย์ อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๕	พระธรรมทูต สาย ๘ ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้
พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๕	เจ้าคณะตำบลบางสน อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๗	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน /หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๕๙	อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรสาขาการจัดการเชิงพุทธ
พ.ศ. ๒๕๕๙ – ปัจจุบัน (๒๕๖๓)	อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรสาขารัฐประศาสนศาสตร์
พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ / รักษาการหัวหน้าฝ่ายวิชาการ /หัวหน้ากลุ่มงานทะเบียนและวัดผล
พ.ศ. ๒๕๖๑	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการ โครงการขยายห้องเรียนฯ
พ.ศ. ๒๕๖๒ – ปัจจุบัน (๒๕๖๓)	รักษาการรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี

ประวัตินักวิจัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. ชื่อ - นามสกุล

๑.๑ ภาษาไทย นางภัชลดา สุวรรณนวล

๑.๒ ภาษาอังกฤษ Patchlada Suwannual

๒. ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์

๓. ตำแหน่งการบริหาร -

๔. สังกัดหน่วยงาน/คณะ วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๕. ที่อยู่ติดต่อได้

บ้านเลขที่ ๒๒๗/๑๑๗ หมู่ ๑ ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี

จังหวัด สุราษฎร์ธานี

รหัสไปรษณีย์ ๘๔๐๐๐

โทรศัพท์ -

โทรสาร -

โทรศัพท์มือถือ ๐๘๐-๔๑๔๒๖๒๙

อีเมล patchlada_@hotmail.com

๖. วุฒิการศึกษา ปริญญาโท (การจัดการ)

๗. สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ การจัดการ

ประวัตินักวิจัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. ชื่อ - นามสกุล

๑.๑ ภาษาไทย ดร.สุขอุษา นุ่นทอง

๑.๒ ภาษาอังกฤษ Dr. Sukusar Nuntong

๒. ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์

๓. ตำแหน่งการบริหาร -

๔. สังกัดหน่วยงาน/คณะ วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๕. ที่อยู่ติดต่อได้

บ้านเลขที่ ๙๓/๒๙๘ หมู่ ๕ ตำบลบางกุ้ง อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี

จังหวัด สุราษฎร์ธานี

รหัสไปรษณีย์ ๘๔๐๐๐

โทรศัพท์ -

โทรสาร -

โทรศัพท์มือถือ ๐๘๔-๑๙๘๓๑๔๘

อีเมล suk.mcu@gmail.com

๖. วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก (รัฐประศาสนศาสตร)

๗. สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ รัฐประศาสนศาสตร์

ประวัตินักวิจัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. ชื่อ - นามสกุล

๑.๑ ภาษาไทย พระครูธีรธรรมพิมล.ดร.

๑.๒ ภาษาอังกฤษ Phrakhru Thirathamphimol.Dr.

๒. ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์

๓. ตำแหน่งการบริหาร -

๔. สังกัดหน่วยงาน/คณะ วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๕. ที่อยู่ติดต่อได้

บ้านเลขที่ วัดโลกศิลาาราม ตำบลลำพูน อำเภอบ้านนาสาร

จังหวัด สุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ -

โทรศัพท์ - โทรสาร -

โทรศัพท์มือถือ ๐๘๙-๕๓๒๑๐๒๓ อีเมลล์ -

๖. วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก (รัฐประศาสนศาสตร)

๗. สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ รัฐประศาสนศาสตร