

การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมเชิงพุทธบูรณาการ  
THE MANAGEMENT OF THE BUDDHIST INTEGRATIVE  
DHAMMA PRACTICE CENTERS

พระครูสุตกิจสารวิมล (สุดใจ โกติรัตน์)

สงวน หล้าโพนทัน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา

Phrakhrusutakitsarawimon (Sudjai Kotirat)

Sanguan Laphontan

Mahachulalongkomrajavidyalaya University,

Nakhon Ratchasima Campus, Thailand

Corresponding Author; Email: Sanguan\_tammy@hotmail.co.th

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมเชิงพุทธบูรณาการ โดยนำพุทธธรรมมาบูรณาการเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ได้ ดังนี้ แนวคิดการบริหารเชิงพุทธ เป็นการทำงานด้วยสติปัญญาด้วยความหวังดีต่อสังคมเป็นหลัก และนักบริหารมืออาชีพเชิงพุทธประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ 1) จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิตุโร จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) นิสสยสัมปันโน สามารถพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพื่อการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นสถานที่สัปปายะ 7 อย่าง คือ (1) อาวาสสัปปายะ หมายถึงที่อยู่เป็นสุขสะอาดปลอดภัย (2) โคจรสัปปายะ หมายถึงที่เทียวบิณฑบาตเหมาะสมดี (3) ภัตตสัปปายะ หมายถึงการพุดคุยที่เหมาะสมพอประมาณ (4) บุคคลสัปปายะ หมายถึงบุคคลเป็นกัลยามิตร (5) โภชนสัปปายะ หมายถึงอาหารถูกหลักโภชนาการ (6) อุตุสัปปายะ หมายถึงมีธรรมชาติแวดล้อม และ (7) อิริยาปถสัปปายะ หมายถึงอิริยาบถเป็นที่สบาย ทั้งหมดนำมาบูรณาการกับการบริหารตามหลักศาสตร์สมัยใหม่ของสำนักปฏิบัติธรรม ในการบริหารทรัพยากรด้านต่างๆ ด้วยหลัก 4 M ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และ การบริหาร (Management) และด้วยกระบวนการบริหารจัดการวิเคราะห์หลัก SWOT เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันให้

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งไว้ให้ทันสมัยในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการ, สำนักปฏิบัติธรรม, เชิงพุทธบูรณาการ

## Abstract

This article aims to analyze of managing the Buddhist integrative Dhamma practice centers by integrating Buddhism with modern science as follows : the Buddhist management concepts is working with intellect and with good intentions for society and the professional Buddhist executives compose 3 ways which are 1) Chakkhuma has intelligence and foresight, 2) Vithuro manages the business well with expertise in, 3) Nissayasampanno can rely on other people in order to manage the Dharma practice centers to be 7 comfort places (Sappaya) that are : (1) Avasasappaya means the place that is happy to be clean, safe, (2) Gocarasappaya means the place that traveling around the alms well suited, (3) Bhassasappaya means the place has moderately appropriate conversation, (4) Puggalasappaya means the place compose with people are friendly friends, (5) Bhojanasappaya means the place has nutritious food, (6) Utusappaya the place has a natural environment and (7) Ariyapathadasappaya means the posture is comfortable. All will be Integrated with the management according to modern science of the Dharma practice centers in the management of various aspects of the 4 M principles, including man, money, Material and Management and with the management process to analyze SWOT principles to achieve a collaborative process to be efficient and efficiency and maximum effectiveness, and to achieve the objectives or goals of the Dharma practice centers set up to date in the 21st century.

**Keywords :** Management, Dhamma practice centers, Buddhist Integrative

## บทนำ

พระพุทธศาสนาเป็นที่พึ่งทางจิตใจ เป็นประทีปส่องวิถีชีวิตของมวลมนุษยชาติ ด้วยมนุษยชาติทุกชาติทุกภาษาส่วนใหญ่เป็นคนมีศาสนา การที่คนในชาติมีความสามัคคี สามารถรวมกลุ่มกันตั้งเป็นชาติ เป็นประเทศ มีความเจริญมั่นคงอยู่ในโลก ก็ด้วยคนในชาตินั้น ๆ มีสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจร่วมกัน นั่นคือมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจร่วมกัน และกล่าวโดยเฉพา พระพุทธศาสนา เป็นศาสนาที่ประชาชนคนไทยส่วนใหญ่ให้ความเคารพนับถือมาเป็นเวลานาน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของชาติไทยส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากคตินิยมในพระพุทธศาสนา องค์พระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ทรงเป็นพุทธมามกะทรงดำรงอยู่ในฐานะเป็นองค์เอกอัครศาสนูปถัมภก ทรงยกย่องพระพุทธศาสนาตลอดมา ตั้งแต่อดีตอันยาวนานจนถึงกาลปัจจุบัน (แก้ว ชิตตะชบ, 2553 : 3) พระพุทธองค์ได้ให้พุทธสาวกของพระองค์ออกไปเผยแผ่พระพุทธศาสนา ได้ทรงประทานพุทธดำรัสอันเป็นเป้าหมายไว้ว่า “จรถ ภิกขเว จารกั พุชชนิตาย พุชชนสุขาย โลกานุกมปาย ฯเปฯ” ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายจงเที่ยวไปเพื่อประโยชน์เกื้อกูล เพื่อความสุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก ฯลฯ” (ที.ม. (ไทย) 10/52/ 53)

ในปัจจุบันนี้ สำนักปฏิบัติธรรมได้ทำหน้าที่ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ประสบปัญหาอันเนื่องมาจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกวิธี มีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ภายหลังมหาเถรสมาคมได้ประกาศใช้ระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยการตั้งหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล พ.ศ. 2546 โดยให้ดำเนินงานหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบลในรูปแบบคณะกรรมการจากทั้งพระสงฆ์ ผู้นำชุมชน ประชาชน และยังสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุทิศการณและวิธีการ โดยกรมการมหาเถรสมาคมร่วมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติได้ออกระเบียบในการจัดตั้งให้มีสถานที่ปฏิบัติธรรม มีหลักสูตรการสอนไปในทิศทางเดียวกัน (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2551 : 1) การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. 2543 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15 ตรี แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ประกาศให้เป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ซึ่งมีแนวการปฏิบัติธรรมหรือปฏิบัติวิปัสสนา ทั้งหมด 9 สาย ด้วยกัน คือ สายอาปานาสติ สายพุทโธ สายพองยุบ สายมโนมยทธิ สายสัมมารัง สายคูจิต สายสติการเคลื่อนไหว สายพัฒนาจิต สายกัมมฐาน 40 (พระมหา

สุทธิชัย อากาศโร, 2556 : 157) แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้ววัดที่ขึ้นทะเบียนเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดก็ยังไม่เพียงพอต่อประชาชน ซึ่งจากข้อมูลวัดทั่วประเทศจำนวน 38,984 วัด แต่มีสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด จำนวน 1,168 และหลักสูตรการสอนในการปฏิบัติธรรมไม่ตรงกัน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและมหาเถรสมาคม จึงได้ออกระเบียบการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขึ้น มีหลักสูตรการสอนไปในทิศทางเดียวกัน (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2557 : 7) เพื่อให้วัดเป็นองค์กรในการขับเคลื่อนพระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคงยั่งยืนและสังคมมีความสุขด้วยหลักพุทธธรรม ในท่ามกลางยุคโลกาภิวัตน์ภายใต้กระแสของวัตถุนิยม ลัทธิบริโภคนิยม (มานพ นักการเรือน, 2544 : 52)

ดังนั้น สำนักปฏิบัติธรรมเป็นหน่วยงานสำคัญในการอบรม เผยแผ่พระพุทธศาสนา โดยมีการจัดการเรื่องสถานที่ บุคลากร และการบริหารให้มีประสิทธิภาพในการจัดการองค์กรให้ทำหน้าที่ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาสู่สังคมถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการบริหารจัดการที่ดีนั้นจะต้องมีวิธีการและเทคนิคการบริหารจัดการระดับต่างๆ การบริหารคณะสงฆ์ถือว่าเป็นหัวใจหลักในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (กองแผนงาน, 2552 : 16) การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมที่ตั้งงานในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ควรต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารหรือเจ้าสำนักควรคำนึงเพื่อให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Materials) และการบริหาร (Management) ซึ่งเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการงานของสำนักปฏิบัติธรรม กำหนดเป้าหมายของสำนักปฏิบัติธรรมว่า จะมีทิศทางหรือแนวทางในการบริหารจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมอย่างไร มีการปรับตัวเพื่อแสวงหาแนวทางในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเฉพาะการพยายามให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น การให้อำนาจ การเข้าไปเกี่ยวข้อง การทำงานเป็นทีม ทั้งหมดจะต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กัน อันเป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์กร (สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชฌ์, 2541 : 12)

จากเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมเชิงพุทธบูรณาการ และนำผลการศึกษาในครั้งนี้มาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมเชิงพุทธบูรณาการในสังคมไทยต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักพระพุทธศาสนา

การบริหารงานในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร อังคุตตรนิกาย ปญจกนิบาต พระพุทธองค์ได้ตรัสถึงลักษณะของนักบริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อนี้คือ มีความชำนาญในการใช้ความคิด

2. วิรุโรรุ หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะข้อนี้ คือ ความชำนาญด้านเทคนิค (อง.ปญจก. (ไทย) 22/ 53, 56)

3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะข้อนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้อธิบายไว้ว่า ลักษณะทั้ง 3 ประการ มีความสำคัญมากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมจำนวนมาก ลักษณะข้อ 1 และข้อ 3 สำคัญมาก ส่วนข้อที่ 2 มีส่วนสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้ สำหรับนักบริหารระดับกลาง ลักษณะทั้ง 3 ข้อ มีความสำคัญพอ ๆ กัน คือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน” (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2549 : 39-40)

### พุทธวิธีในการวางแผน

เมื่อพระพุทธเจ้าตรัสรู้แล้วทรงแสดงธรรมจนกระทั่งมีพระสาวก พระองค์ก็ทรงวางแผนเผยแผ่พระพุทธศาสนาโดยส่งพระสาวกไปตามที่ต่างๆ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2548), หน้า 40.ให้ไปแยกกันส่วนพระองค์เสร็จไปพระองค์เดียวที่แคว้นมคธ ใน

การวางแผนประกาศพระพุทธศาสนานั้น พระองค์กำหนดให้ทุกรูปกำหนดข้อปฏิบัติเหมือนกัน คือ อุตตหิตปฏิบัติ ได้แก่ การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว และ ปรีหิตปฏิบัติ ได้แก่ การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ของผู้อื่น แม้ว่าการบริหารบุคลากรในพระพุทธศาสนาจะเริ่มตั้งแต่มีผู้รู้ตาม หรือมีสาวกองค์แรกเกิดขึ้นในพระพุทธศาสนา โดยเกิดขึ้นในวันอาสาฬหบูชา คือ เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่ปัญจวัคคีย์ซึ่งถือว่าพระรัตนตรัยเกิดขึ้นแล้วในพระพุทธศาสนา ทำให้พระพุทธเจ้าต้องบริหารคณะสงฆ์ตั้งแต่นั้นมา แต่ก่อนหน้านั้นหลังจากที่ตรัสรู้ใหม่ ๆ ทรงประทับอยู่ตามลาพังพระองค์เดียว “เพื่อทำจิตให้เป็นสมาธิ อยู่ในป่าเป็นเวลาถึง 49 วันหรือ 7 สัปดาห์...สำหรับการที่จะประมวลความรู้ที่ได้ตรัสรู้แล้ว ให้เข้าเป็นระเบียบ” (จางงศ์ ทองประเสริฐ, 2547 : 33) ได้ทรงทบทวนไตร่ตรองธรรมอันวิเศษที่ได้ค้นพบ จนกระทั่งตัดสินใจที่จะสอนเวไนยสัตว์แล้ว และทรงวางแผนที่จะแสดงธรรมแก่ปัญจวัคคีย์ แสดงให้เห็นว่าแม้จะยังไม่มีคณะสงฆ์ ยังไม่มีการบริหารบุคลากรเกิดขึ้นในพระพุทธศาสนา

แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า พระพุทธเจ้าทรงเป็นนักบริหาร ทั้งกลวิธีการสอนให้บุคคลรู้ตาม มีกรรมวิธีในการสอนที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลแต่มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน ทรงบริหารบุคลากรโดยการมอบหน้าที่ให้ช่วยกันออกเผยแผ่พระพุทธศาสนา เมื่อมอบหน้าที่แล้วก็ทรงมอบอำนาจให้ด้วยซึ่งเป็นวิธีการที่ดีของนักบริหาร

#### พุทธวิธีการจัดองค์กร

การรับบุคคลเข้ามาบวชในพระพุทธศาสนา ไม่มีการกีดกันเรื่องชั้นวรรณะเหมือนกับศาสนาพราหมณ์ ทุกคนมีสิทธิเหมือนกันหมด แต่เมื่อบวชแล้วต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้ที่บวชทีหลังต้องเคารพผู้ที่บวชก่อน โดยไม่คำนึงถึงอายุ พระพุทธองค์ทรงจัดบุคลากรในพระพุทธศาสนาโดยแบ่งตามลักษณะทางกายภาพ ซึ่งจะบ่งบอกถึงหน้าที่ในตัวของคุณคนนั้นเอง และบ่งบอกถึงหน้าที่ที่สัมพันธ์ต่อกันจนผูกพันกันเป็นองค์กรพระพุทธศาสนาขึ้น เรียกว่า พุทธบริษัท 4 ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสกและอุบาสิกา (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), 2551 : 219-220) พุทธวิธีในการจัดองค์กรนี้ พระพุทธเจ้าได้ทรงใช้หลักการกระจายอำนาจ ด้วยการมอบอำนาจการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ให้กับสงฆ์มีอำนาจในกิจการต่าง ๆ ของสงฆ์ ที่เรียกว่า สังฆกรรมกิจที่สงฆ์จะพึงทำ มอบอำนาจให้สงฆ์มีอำนาจรับสมาชิกใหม่เข้าหมู่สงฆ์ด้วยการบวชแบบญัตติจตุตถกรรม

### พุทธวิธีการบริหารงานบุคคล

การรับคนเข้ามาบวชในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่แก่คณะสงฆ์ ให้คณะสงฆ์ดำเนินการคัดเลือกในการให้อุปสมบทแก่กุลบุตรที่เรียกว่า ญัตติจตุตถกรรม เมื่อบวชแล้วต้องศึกษาอยู่กับอุปัชฌาย์ 5 ปี จึงจะพ้นนิสัยมุตตกะ คือ พ้นจากการพึ่งพระอุปัชฌาย์ แต่ก็ต้องศึกษาหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพราะหลักการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขา เนื่องจากพระองค์ประสงค์ให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อความหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวง วิธีบริหารงานบุคคลากรของพระพุทธเจ้าในหลักการแล้วไม่ต่างจากวิธีการบริหารงานบุคคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ด้วยการแบ่งสมาชิกในองค์กรออกเป็นแผนก (Department) เพื่อจะได้กำหนดหน้าที่ของบุคคลากรให้ชัดเจน ต่อมาภายหลังได้ทรงอนุญาตการบวชแก่ผู้เยาว์ด้วย เด็กที่อายุไม่ครบ 20 ปีบริบูรณ์ชายเรียกว่า สามเณร หญิงเรียกว่า สามเณรี ในบริษัทสี่นี้เฉพาะภิกษุณีได้สูญสิ้นไปจากโลกแล้ว แต่หลังพระพุทธเจ้าปรินิพพานประมาณ 300 ปี และจะบวชอีกไม่ได้ เพราะไม่มีอุปัชฌาย์ภิกษุณี (ปิ่น มุกขนันต์, 2535 : 56) ในสังคมสงฆ์ไทยปัจจุบันสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป บทบาทการทำหน้าที่ระหว่างพระอุปัชฌาย์กับสัทธิวาริกก็เปลี่ยนไปด้วย เนื่องจากก่อนบวชพระอุปัชฌาย์กับสัทธิวาริกไม่มีความคุ้นเคยกันเมื่อบวชแล้วพระภิกษุส่วนมากก็ไม่ได้พำนักอยู่ในวัดเดียวกันกับพระอุปัชฌาย์ เนื่องจากในตำบลหนึ่งมักจะมีพระอุปัชฌาย์เพียงรูปเดียว คือ เจ้าคณะตำบล ทำหน้าที่ในการอุปสมบทให้กุลบุตรในเขตปกครองตำบลตนเอง ส่วนมากพระภิกษุที่บวชแล้วมักจะกลับไปอยู่วัดบ้านเกิดหรือวัดอื่นที่ต้องการจะไปพักอาศัย การทำหน้าที่ระหว่างพระอุปัชฌาย์ที่เรียกว่า อุปัชฌาย์วัตรกับสัทธิวาริกวัตรจึงไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่

### พุทธวิธีการอำนวยการ

พุทธวิธีในการอำนวยการคณะสงฆ์นั้น พระพุทธเจ้าได้ใช้หลักธรรมที่ทรงเทศนาแก่เหล่าสาวกและพระวินัยที่ทรงบัญญัติขึ้นไปตามเหตุ ทำให้การอำนวยการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดี การอำนวยการ เพื่อให้งานในพระพุทธศาสนาดำเนินไปได้ด้วยดีนั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับ “การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ” (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2549 :

15) เมื่อไม่มีการใช้กำลังบังคับหรือพระเดชเพื่อให้ปฏิบัติตามแล้ว จึงต้องใช้พระคุณ ก็คือความเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่จะนำพาให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ สำหรับพระพุทธเจ้านั้นทรงเปรียบพร้อมด้วยอรรถกถาธรรมปฏิบัติ และปริศนปฏิบัติ “อรรถกถาธรรมปฏิบัติ หมายถึง ความเปรียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปริศนปฏิบัติ หมายถึง ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน” (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), 2551 : 172) คุณสมบัติส่วนตัวของพระพุทธเจ้าที่ใช้ในการอำนวยการบริหารกิจการของพระพุทธศาสนาที่สำคัญก็คือความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารกับบุคคลทั่วไปนั้นพระพุทธองค์ทรงใช้หลัก 4 ส. สื่การสอน หรือ พุทธลีลาในการสอน หรือ เทศนาวิธี 4 ได้แก่

1. สันทัสสนา ชี้แจงให้เห็นชัด คือ จะสอนอะไร ก็ชี้แจงจำแนกแยกแยะอธิบาย และแสดงเหตุผลให้ชัดเจน จนผู้ฟังเข้าใจแจ่มแจ้ง เห็นจริงเห็นจัง ดังจูงมือไปดูเห็นกับตา

2. สมาทปนา ขวนใจให้อยากรับเอาไปปฏิบัติ คือ สิ่งใดควรปฏิบัติหรือหัดทำก็แนะนำหรือบรรยายให้ซาบซึ้งในคุณค่า มองเห็นความสำคัญที่จะต้องฝึกฝนบำเพ็ญจนใจยอมรับ อยากรลงมือทำ หรือนำไปปฏิบัติ

3. สมุตเตชนา ระวังให้อาจหาญแกลั้วกล้า คือ ปลุกเร้าใจให้กระตือรือร้นเกิดความอุตสาหะ มีกำลังใจแข็งขัน มั่นใจที่จะทำให้สำเร็จจงได้ สู้งาน ไม่หวั่นระย่อ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่กลัวยาก

4. สัมปหังสนา ปลอดภัยให้สดชื่นร่าเริง คือ บำรุงจิตให้ชุ่มชื่นเบิกบานโดยชี้ให้เห็นผลดีหรือคุณประโยชน์ที่ได้รับและทางที่จะก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้นไป ทำให้ผู้ฟังมีความหวังและร่าเริงเบิกบานใจ

พระพุทธองค์ทรงใช้ธรรมาธิปไตยในการอำนวยการกิจการของพระพุทธศาสนา ดังที่ทรงจำแนกไว้ใน อธิปไตยยสูตร “ภิกษุทั้งหลาย อธิปไตย (ความเป็นใหญ่) 3 ประการนี้ อธิปไตย 3 ประการ อะไรบ้าง คือ 1) อตตาทิปไตย (ความมีตนเป็นใหญ่) 2) โลกาทิปไตย (ความมีโลกเป็นใหญ่) 3) ธัมมาธิปไตย (ความมีธรรมเป็นใหญ่)” (อง.ตีก. (ไทย) 34/479/184)

สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารเชิงพุทธ เป็นการทำงานด้วยสติปัญญาด้วยความหวังดีต่อสังคมเป็นหลัก ด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามแนวพระพุทธศาสนาและมนุษยสัมพันธ์กับการจัดการเชิงพุทธ เป็นการพัฒนาให้รู้จักเป็นอยู่ได้อย่างดี โดยสอดคล้องกับความจริงของชีวิตที่เป็นไปตามกฎธรรมชาติ พุทธวิธีบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ พระพุทธองค์ทรงใช้ธรรมาธิปไตยใน



การอำนวยความสะดวกกิจการของพระพุทธศาสนา วิธีการกำกับดูแลคนหมู่มาอยู่รวมกันหรือเป็นบริษัทเดียวกันต้องมีระเบียบวินัย

### **แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในมิติศาสตร์สมัยใหม่**

การบริหารจัดการในมิติศาสตร์สมัยใหม่ เป็นการนำแนวคิดทฤษฎีและหลักการในมิติศาสตร์สมัยใหม่มาบูรณาการ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องมาเสนอ ดังนี้

#### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร**

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของ องค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้า ของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ นักวิชาการและนักบริหาร ได้ให้ความหมายของการ บริหารไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆ แล้วก็มีความหมายที่ครอบคลุมตรงกัน เป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุม เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายวากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck, 1995: 74) การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัด องค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545: 3) การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อม ด้วยกระบวนการวางแผน การจัด องค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุมโฮล (Holt,D.H., 1993: 3)

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้ประสบความสำเร็จโดย อาศัยผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการวางแผน จัดองค์การ สิ่งการควบคุม การ สนับสนุนและประเมินผลการทำงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

#### **กระบวนการบริหาร**

จากการศึกษาทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร ผู้วิจัยได้พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ดังนี้

การบริหารโดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธีหรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรือเป็นลำดับรายการในการบริหาร คือ ในการบริหารจะต้องมีลำดับรายการ

ก่อนหลังว่าจะต้องทำอะไรก่อนและต่อๆ ไปจะทำอะไร ซึ่งจัดไว้ว่าหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนักบริหาร นักวิชาการ ตลอดจนนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้ หน้าที่ของผู้บริหารว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการเลือกภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และการปฏิบัติ (Actions) และพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องมีการตัดสินใจเลือกแผนการในอนาคตจากบรรดาข้อเลือกต่างๆ 2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างบทบาทของบุคคลเพื่อทำงานในองค์การ 3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เกี่ยวข้องกับการบรรจุและธำรงรักษาบุคคลและตำแหน่งหน้าที่ภายในโครงสร้างองค์การ โดยกำหนดความต้องการแรงงาน และการสรรหาการคัดเลือก บรรจุเลื่อนตำแหน่ง การประเมิน การวางแผนอาชีพ การกำหนดค่าตอบแทน 4. การชักนำ (Leading) หมายถึงการมีอิทธิพลต่อบุคคลเพื่อให้เขาทำประโยชน์ต่อองค์การ และเป้าหมายของกลุ่มเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นหลักในการบริหารความคิดระหว่างบุคคลซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพด้วย 5. การควบคุม (Controlling) คือการวัดและการแก้ไขการทำงานส่วนบุคคลและองค์การเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแผน การควบคุมนี้เกี่ยวข้องกับการวัดผลการกระทำเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผน ซึ่งจะแสดงถึงการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่ปรากฏอยู่และช่วยแก้ไขปรับปรุง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539 : 22-23) กระบวนการบริหาร ว่าควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น 2. การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน 3. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และ 4. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2545 : 11)

สรุปได้ว่า การบริหารโดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นกระบวนการหรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรือเป็นลำดับรายการในการบริหาร ว่าจะต้องทำอะไรก่อนและ

ต่อๆ ไปจะทำอะไร ซึ่งจัดไว้ว่าหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific Management) จะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

## การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมเชิงพุทธบูรณาการ

### แนวทางการจัดการด้านสถานที่

การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมจัดได้ว่าเป็นสัญลักษณ์แห่งความร่มรื่น เป็นที่อยู่ของผู้ที่มีความบริสุทธิ์สะอาดทางกาย วาจา ใจ เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมได้มีการศึกษาดูงานของสำนักปฏิบัติธรรมอื่นๆ ที่มีมาตรฐาน แล้วนำมาปรับปรุงให้มีความร่มรื่น ให้เป็นสถานที่สัปปายะ 7 อย่าง นำเข้าไปปฏิบัติธรรม มีความสะอาด โดยเน้นให้เกิดความเป็นระเบียบ ซึ่งสัปปายะ 7 อย่าง คือ 1. อวาสสัปปายะ ที่อยู่เป็นสุขสบาย คือ ทำให้วัดเป็นอาราม เป็นที่ร่มรื่น รื่นรมย์ เป็นรมณีสถานเจริญตา สบายใจแก่ผู้พบเห็น เป็นศูนย์กลางของชุมชนทั้งด้านวัตถุ และจิตใจ 2. โคจรสัปปายะ ที่เที่ยวบิณฑบาตเหมาะสม คือ มีหมู่บ้านหรือชุมชนที่มีอาหาร บริบูรณ์ อยู่ไม่ใกล้ไม่ไกลเกินไป 3. ภัตตสัปปายะ การพุดคุยที่เหมาะสม คือ พุดคุยกันแต่ใน กถาวัตถุ 10 และพุดแต่ พอประมาณ 4. บุคคลสัปปายะ บุคคลเป็นที่สบายเป็นกัลยามิตร ทั้ง บุคคลภายในวัดหรือบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวัด คนวัดแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ พระภิกษุ สามเณร อุบาสก และอุบาสิกา 5. โภชนสัปปายะ อาหารเป็นที่สบายตา ตามปกติเมื่อมีที่อยู่ แล้วต้องคำนึงถึงการกิน อาหาร การจัดสวัสดิการเรื่องอาหาร 6. อุตสัปปายะ ดินฟ้าอากาศ ธรรมชาติแวดล้อมเป็นที่สบาย ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น และ 7. อิริยาภณสัปปายะ อิริยาภณเป็นที่สบาย คือ คนบางคนถูกกับการเดินจงกรม คนบางคนถูกกับการนั่ง ตลอดจนมีการเคลื่อนไหวที่พอดี (ณัฐสิทธิ์ วงศ์ตลาด, 2559 : 120-122)

สถานที่พักผ่อนยังมีการติดมุ้งลวดเพื่อป้องกันแมลงที่จะมารบกวน มีการประสานขอความร่วมมือเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้มาทำการป้องกันยุงและแมลงหรือให้นำแนะนำในการ ป้องกันอันตรายจากแมลง ตลอดจนได้สร้างอาคารปฏิบัติธรรมให้พอเหมาะ ไม่เล็กเกินไป สามารถรองรับพุทธศาสนิกชนได้ประมาณ 300-500 คน โดยเน้นระบบเสียงภายในอาคารไม่ ก้องหรือเสียงดังเกินไป โดยออกแบบอาคารปฏิบัติธรรมให้มีลักษณะโล่ง มีระบบระบาย อากาศ มีการจัดเรียงอาสนะสำหรับผู้นั่งปฏิบัติธรรม และมีการวางกฎระเบียบไว้อย่างชัดเจน สำหรับผู้เข้ามาปฏิบัติธรรม นอกจากนี้สำนักปฏิบัติธรรมที่อยู่ห่างไกลจากชุมชน จะให้ ความสำคัญกับการปลูกต้นไม้เพื่อให้เป็นสิ่งแวดล้อมสัปปายะสำหรับผู้เข้ามาปฏิบัติธรรม มี

การปรับภูมิทัศน์ภายในสำนัก มีการขุดสระน้ำหรือสายน้ำไหลผ่าน อากาศถ่ายเท มีระบบระบายน้ำ ส่วนสำนักปฏิบัติธรรมที่อยู่ใกล้ชุมชนจะมีอาคารปฏิบัติธรรมติดเครื่องปรับอากาศ เพราะสามารถป้องกันเสียงรบกวนได้ มีระบบเสียงดังพอประมาณ โดยเมื่อมีกิจกรรมแต่ละครั้งได้มีการขอร่วมมือกับชุมชนใกล้เคียง ให้ใช้เสียงพอประมาณเพื่อไม่ให้รบกวนสำนักปฏิบัติธรรมได้มีการจัดโรงอาหารโดยคำนึงถึงสุขอนามัย สถานที่รับประทานอาหารปราศจากแมลงวัน และคำนึงถึงความสะอาดของแม่ครัว มีการจัดเก้าอี้สำหรับผู้มีสุขภาพไม่สะดวกในการนั่ง มีการจัดเตรียมเครื่องใช้

#### แนวทางการจัดการด้านบุคลากร

สำนักปฏิบัติธรรมที่มีศักยภาพในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องบุคลากร ตั้งแต่เจ้าสำนัก ทีมงาน พระวิปัสสนาจารย์ วิทยากร และเจ้าหน้าที่ต่างๆ ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการจัดการสำนักปฏิบัติธรรมในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งสิ้น ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการจัดการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านบุคลากร สรุปสาระสำคัญได้ว่า สำนักปฏิบัติธรรมมีการจัดให้มีการศึกษาทั้งปริยัติธรรมคู่กับภาคปฏิบัติ โดยให้บุคลากร พระภิกษุ สามเณรอยู่ในศีลาจารวัตร โดยมีการอบรมสมถวิปัสสนากรรมฐานอย่างน้อยครั้งละ 30 นาที และมีนโยบายสร้างคนให้เป็นพระ พยายามสร้างพระวิทยากรให้ทรงคุณวุฒิทั้งหลักปริยัติและปฏิบัติ โดยเจ้าสำนักจะเป็นนำ ลงมือศึกษาทั้งภาคปริยัติและภาคปฏิบัติด้วยตนเอง และชักนำพระภิกษุสามเณร และพุทธศาสนิกชนให้เห็นคุณค่าของการปฏิบัติธรรมตลอดจนมีการพัฒนาบุคลากรภายในสำนักปฏิบัติธรรมให้มีคุณภาพ สามารถแนะนำหลักธรรมและตอบคำถามพุทธศาสนิกชนได้ มีคุณสมบัติของกัลยาณมิตร (ณัฐสิทธิ์ วงศ์ตลาด, 2559 :123-124)

#### แนวทางการจัดการด้านการบริหาร

สำนักปฏิบัติธรรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรด้านต่างๆ ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และ การบริหาร (Management) ด้วยกระบวนการบริหารจัดการตามทฤษฎีการบริหารจัดการวิเคราะห์ SWOT เป็นการกำหนดเรื่องหัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดประเด็นหลัก (key area) มากกว่าสิ่งใด โอกาสที่จะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ

ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือลักษณะของโครงการและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ SWOT มีหลากหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่นิยมใช้กัน คือการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กร

สถานการณ์ 4 รูปแบบที่ควรพิจารณา มีรายละเอียดดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้ออกัสแก่องค์กรในหลายอย่าง ฝ่ายผู้บริหารจัดการองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก ข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรพิจารณาการประเมินจุดแข็ง ได้แก่ ความสามารถพิเศษ ทรัพยากรการเงินเพียงพอ ความสามารถทางการแข่งขัน การแข่งขันที่รุนแรง เทคโนโลยีเฉพาะ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความได้เปรียบทางต้นทุน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ การประหยัดจากขนาด ความสามารถด้านการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ จุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารจัดการ คือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว เพื่อพยายามลด หรือหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิด ความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ คือ ทิศทางไม่ชัดเจน ฐานะการแข่งขันถดถอยลง เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน การขาดความสามารถทางการบริหาร การวิจัยและพัฒนาล่าช้า สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี ความเสียเปรียบทางต้นทุน การเสียเปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถทางการตลาดขององค์กรต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ความไม่มั่นคงจากการแข่งขัน และปัญหาการดำเนินงานภายใน

3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อม ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรองจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารองค์กรสามารถ ที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ เพื่อใช้ประโยชน์จุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาส สิ่งที่ควรพิจารณาการวิเคราะห์อุปสรรค คือ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ที่ใช้แทนกันได้เพิ่มขึ้น การเจริญเติบโตของตลาดซ้ำ

ลง ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ รสนิยมและความต้องการของลูกค้ำกำลังเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของประชากรในทางตรงกันข้าม นโยบายของรัฐบาลในทางตรงกันข้าม และอำนาจการต่อรองของลูกค้ำหรือผู้จำหน่ายกำลังเพิ่มขึ้น

4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน โอกาส) สถานการณ์นี้องค์การจะมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่าง ทางออกสำหรับผู้บริหารจัดการองค์การ คือ กลยุทธ์พลิกตัว เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ สิ่งที่ต้องพิจารณาการวิเคราะห์โอกาส (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539 : 38-39) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการมีความเหมาะสมในการบริหารงานอย่างยิ่งเป็นวิธีการบริหารงานที่เป็นสากล มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารงานที่ต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การพัฒนาความเป็นเลิศของสำนักปฏิบัติธรรม

สำนักปฏิบัติธรรมควรมีการวางระบบการรับ-การใช้จ่าย การเก็บรักษาหรือการฝากเงินในธนาคารและการถอนเงิน การทำบัญชี และการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ สำนักปฏิบัติธรรมควรมีการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสาธารณสุขเพื่อขอยุทธยาสามัญประจำบ้าน ตลอดจนมีการวางแผนการดำเนินการร่วมกับชุมชน มีการขอความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่เพื่อให้การรักษาดูแลความปลอดภัย มีการกำหนดเขตที่เป็นส่วนของฆราวาส พระภิกษุสามเณรที่ชัดเจน มีป้ายติดอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ามาปฏิบัติธรรม

## สรุป

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมเชิงพุทธบูรณาการ ด้านสถานที่ ด้านบุคลากร ด้านการบริหาร สำนักปฏิบัติธรรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรด้านต่างๆ ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) และด้วยกระบวนการบริหารจัดการวิเคราะห์ SWOT เป็นการกำหนดเรื่องหัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้อง ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือลักษณะของโครงการและธรรมชาติของสำนักปฏิบัติธรรมนั้น ๆ พร้อมทั้งมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์โดยผ่านวิทยุชุมชน หอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ แผ่นพับต่างๆ และผ่านสื่อเทคโนโลยี เช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ ยูทูป เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

- กองแผนงาน. (2552). *คู่มือพระสังฆาธิการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- แก้ว ชิตตะขบ. (2553). *ประวัติความสำคัญของการเผยแผ่พระพุทธศาสนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- จ่านงค์ ทองประเสริฐ. (2547). *แผนการปฏิรูปสภาพของเจ้าชายสิทธัตถะ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงแก้ว.
- ณัฐสิทธิ์ วงศ์ตลาด. (2559). *การจัดการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของสำนักปฏิบัติธรรมในจังหวัดอุดรธานี*. คุษณินิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2548). *การเผยแผ่เชิงรุก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสุหิตย์ อากาศโร. (2556). *การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการสร้างเครือข่ายองค์กรพระพุทธศาสนาในประเทศไทย*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มานพ นักการเรียน. (2544). *พระพุทธศาสนากับโลกปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2557). *ข้อมูลพื้นฐานทางพระพุทธศาสนาปี 2557*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2551). *คู่มือปฏิบัติงานหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ .

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฏ์. (2541). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ก.พ.

Holt,D.H. (1993). *Management printciples and practices*. New Jersey: Prentice – Hall.

Wagner & Hollenbeck. (1995). *Management of organization behavior*. New Jersey: Prentice – Hall.