

การพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล

THE DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE ADMINISTRATION MODEL
OF MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY

พระมหาสหัส ฐิตสารโร(ดำคุ้ม)¹ สุพรรณณี สมานญาติ² และ พิชิต ฤทธิจรูญ³
Phramahasahas Thitasaro (DUMKOOM)¹, Supanee Smarnyad², and Pichit Ritjaroo³

¹หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม

²อาจารย์ประจำพิเศษมหาวิทยาลัยศรีปทุม

³อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ และประเมินรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีประสิทธิผล โดยใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล 2) ยกร่างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล 3) ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล และ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบตรวจสอบคุณภาพและแบบประเมินรูปแบบ

ผลการวิจัยโดยสรุป 1) รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย หลักการแนวคิดของรูปแบบการบริหาร วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ระบบของรูปแบบการบริหาร และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ สำหรับรูปแบบการบริหารเป็นการบริหารเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย (1) ปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย คุณสมบัติผู้บริหารและบุคลากร โครงสร้างองค์กร หลักสูตร งบประมาณ สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย และเทคโนโลยี (2) กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารงานผลิตบัณฑิต การบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริหารงานบริการวิชาการ การบริหารงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยนำกระบวนการ PDCA และการบริหารเชิงพุทธโดยใช้หลักอริยบท 4 มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการบริหาร และ (3) ประสิทธิภาพของการบริหาร ประกอบด้วย คุณภาพบัณฑิต คุณภาพงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ คุณภาพการบริการวิชาการ และคุณภาพการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม 2) ผลการตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นพบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์

ABSTRACT

The purposes of this research were as follows: (1) to develop an effective administration model of Mahachulalongkornrajavidyalaya University (2) to examine and (3) to evaluate the quality of that model. The research procedures consisted of 4 steps as follows: (1) analyze and synthesize effective administration documents and researches and study, (2) design a draft, (3) examine the accuracy, the propriety, the feasibility and the utility standards of the model by 9 experts through focus group discussion and (4) evaluate the development of the model according to concur the model by 10 experts through connoisseurship. The research tools were in-depth interview, focus group record, the seminar issues and tape recorder. Data collected during the year 2013, analyzed by content analysis.

The research findings revealed that (1) an effective administration model of Mahachulalongkornrajavidyalaya University consisted of concepts and principles of administrative model, objectives of administrative model, system of administrative model and conditions for success. The administrative model was a system approach. The components of the administrative model were administrative input, administrative process and administrative effectiveness. The administrative input consisted of the qualification of the executives and personnel, organizational structure, curriculum, budget, internal environment and technology. The components of administrative were the administration mission for graduate students, creative researches, academic service and arts and cultural retention, using Deming Cycle: PDCA in all of elements. The administrative effectiveness consisted of the quality of graduate students, creative researches, academic service and arts and cultural retention. (2) The effective administrative model of Mahachulalongkornrajavidyalaya University based on focus group discussion and on the uses of connoisseurship and criticism for evaluating found that the model were good in the accuracy, the propriety, the feasibility and the utility standards.

คำสำคัญ

การพัฒนารูปแบบ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างมากในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ซึ่งมีผลทำให้การบริหารจัดการศึกษาไทยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันและความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ด้วยเหตุนี้กระบวนการบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้อง

สนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์การอยู่รอด บังเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ (ธีระ รุญเจริญ, 2550) การปรับเปลี่ยนบริบทโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาไทยตามรูปแบบใหม่ในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษา มีความมุ่งหมายที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและให้ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์บนเวทีโลก ซึ่งมุ่งถึงความสำเร็จเป็นสำคัญ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545) การบริหารจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับรูปแบบการบริหารให้มีคุณภาพมากขึ้น เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยีข่าวสารและสังคมความรู้ไร้พรมแดน เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน ซึ่งต้องมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้านทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และการสร้างองค์ความรู้ และส่งผลให้เป็นองค์การที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ (Organizational Effectiveness) โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการบูรณาการเพื่อความอยู่รอดและธำรงรักษาแบบแผนที่ดีขององค์การ (ปิติชาย ต้นปิติ, 2547) องค์การที่มีประสิทธิภาพย่อมมีความเจริญเติบโตสามารถดำรงอยู่ได้ และตอบสนองภารกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้ในระยะยาว ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ เกิดขึ้น คือ ความเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เห็นถึงสภาพชีวิตความเป็นอยู่ อาชีพ การศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ความเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีนำไปสู่โลกยุคสารสนเทศที่คนในสังคมต้องก้าวตามให้ทันมากขึ้นทุกขณะและความเปลี่ยนแปลง ด้านการเมืองที่มีการกระจายอำนาจมากขึ้น ทำให้วิถีของสังคมเป็นวิถีประชาธิปไตยมากขึ้นในสังคมเมือง และสังคมชนบท (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) สอดคล้องกับ ธงทอง จันทรางศุ (2553) กล่าวไว้ว่าปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงในทุกมิติ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจการเมืองโลกมีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพยายามปรับเปลี่ยนและดำเนินนโยบายให้ทันกระแสความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี เช่นเดียวกับ คำเพชร ฐิริปริญญา (2550) ซึ่งให้ความเห็นว่ากระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ (Ecological System) ทั่วทั้งโลก

การรวมตัวของประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะมีผลให้ 10 ประเทศสมาชิกในอาเซียนเป็นหนึ่งเดียวในทุก ๆ ด้าน การศึกษาจะมีบทบาทสำคัญ ได้มีกิจกรรมภายใต้ความร่วมมือในกรอบของอุดมศึกษาในอาเซียนด้วยการตั้ง ASEAN University Network: AUN หรือเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน มีมหาวิทยาลัยชั้นนำของสมาชิกอาเซียนเป็นเครือข่าย และจะมีการเพิ่มเติมรายชื่อของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมเป็นสมาชิกในแต่ละรายปีอีกด้วย (พินิต รัตนานุกูล, 2554) อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เป็นหัวใจหรือเป็นพลังของชาติเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญและกำลังหลักในการขับเคลื่อนสังคม เพราะเป็นแหล่งที่รวมและผลิตกำลังคนที่มีความสามารถในระดับสูงทุกสาขา ซึ่งกำลังคนเหล่านี้เองที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับ

นานาชาติ (สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์, 2550) สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อกระแสธารแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบอย่างรุนแรงทุก ๆ ด้าน

ประเทศไทยเป็นประเทศสมาชิกหนึ่งในอาเซียน จำเป็นต้องมีการเตรียมการรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ด้านการศึกษานับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่ออนาคต เพราะไทยเป็นประเทศที่มีสถาบันอุดมศึกษาเข้มแข็งมากที่สุดประเทศหนึ่ง และมีนโยบายในการสนับสนุนให้เป็นศูนย์กลางการศึกษา (อาภรณ์ แก่นวงศ์, 2554) ซึ่งจูนินทร์ ลักษณะวิศิษฐ์ ได้กล่าวไว้ในการประชุมวิชาการระดับชาติ 2552 ปีแห่งคุณภาพการอุดมศึกษาไทย ที่อิมแพ็ค เมืองทองธานีว่า เราจะต้องเตรียมแผนงานรองรับโครงการ Education Hub หรือการทำให้เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาในภูมิภาค โดยตั้งเป้าไว้ว่าภายในปี 2557 จะต้องพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาให้ขึ้นไปสู่ระดับมาตรฐานนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องเคลื่อนไหวอย่างมีแผนหรือทิศทางอย่างชัดเจน เพราะบริบทต่าง ๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรง และทางอ้อมเหมือนแรงกดดันที่หนักอึ้งให้ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง สิปปนนท์ เกตุทัต (2548) กล่าวว่าแรงกดดันที่ทำให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบัน อุดมศึกษาต้องแข่งขันหรือเปลี่ยนแปลงมาจาก 1) โลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปิดการค้าเสรีทั่วโลก 2) สถาบันวิชาการวิชาชีพ มีอยู่จำนวนมากจำเป็นต้องมีการแข่งขัน 3) เครือข่ายประชาสังคมวิถีชีวิต วัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับ พิณสุตา สิริธรังศรี (2553) ซึ่งให้ความเห็นไว้ว่าประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งในสังคมโลกที่อยู่ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันบนพื้นฐานของความรู้เช่นเดียวกัน จึงมีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวควบคู่กับการดำรงอยู่บนวิถีชีวิตของความเป็นไทย ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรมที่สืบทอดกันมาจากอดีตสู่ปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าการศึกษามีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นองค์การทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่กำลังปรับตัวเพื่อให้เข้ากับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาด้านพุทธศาสนาที่สำคัญของคณะสงฆ์ไทย จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการศึกษา คือ พัฒนาคนให้รับใช้พระพุทธศาสนาและสังคม เน้นความเป็นเลิศทางด้านพระพุทธศาสนา การผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยจึงได้จัดตั้งวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ศูนย์วิทยบริการและห้องเรียนกระจายไปทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ เปิดการเรียนการสอน 4 คณะ ในระดับปริญญาตรี และมีบัณฑิตวิทยาลัยจัดการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก มหาวิทยาลัยตระหนักถึงความรับผิดชอบในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและคุณธรรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) นอกจากนั้นยังมีการกิจหลักในด้านการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการส่งเสริมพระพุทธศาสนา จึงมุ่งกระจายโอกาสและการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา พัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพและการประกันคุณภาพการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านพระพุทธศาสนาและความเป็นสากล สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้จัดตั้งสถาบันวิจัยขึ้นภายในมหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการวิจัยในด้านพุทธศาสตร์ประยุกต์ (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ จึงมีจุดเด่นในด้านพระพุทธศาสนา มีจุดหมายหลักคือการเผยแผ่ธรรมะ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการให้โอกาสแก่ผู้เรียนในท้องถิ่นเข้ามาศึกษาเรียนรู้ เพื่อยกฐานะทางสังคมให้แก่บุคคลเพิ่มขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายของการบริการทางการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณร ประชาชนและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ เปิดรับนักศึกษาที่มีคุณสมบัติหลากหลายในชั้นเรียนเดียวกัน ระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 1 ได้แก่ พระภิกษุสามเณร และประชาชนทั่วไป ซึ่งมีทั้งวุฒิการศึกษาทางธรรม และทางธรรม ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย (ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยว่าด้วยการศึกษาระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2542) มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งการศึกษาที่ผลิตและพัฒนากำลังคน เป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาที่กระจายตัวอยู่ในท้องถิ่นทุกภูมิภาคทั่วประเทศ โดยมีส่วนกลาง 1 แห่ง วิทยาเขตในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศจำนวน 10 แห่ง วิทยาลัยสงฆ์อีก 5 แห่ง ห้องเรียนในภูมิภาคต่าง ๆ จำนวน 12 แห่ง สถาบันสมทบทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3 แห่ง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการภายใต้พระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน มีแผนยุทธศาสตร์ นโยบายการบริหารเป็นไปในทางเดียวกัน โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดทั้งในส่วนกลางและวิทยาเขต มีการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาระบบการบริหารได้อย่างอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการโดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

นอกจากสภาพดังกล่าวข้างต้นแล้วผู้วิจัยเห็นว่าหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าที่ว่า กุสเลสุ ฌมเมสุ อสนตญฺฐิตา ความไม่สันโดษในกุศลธรรม ควรนำมาเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการศึกษานั้น หมายถึงว่าการบริหารจัดการศึกษาจะต้องมีการปรับปรุง ปฏิรูปอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันโลก ทันเหตุการณ์ ทันสมัย ด้วยคำสอนของพระพุทธเจ้าที่ว่าสิ่งที่ดีไปกว่านี้ยังมีอีกมิใช่มีเพียงเท่านี้

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล โดยผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล ควร มีโครงสร้างและองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง
2. รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้นมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล
2. เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล

3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติเพื่อบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล โดยดำเนินการดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทางด้านเอกสาร ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลเป็นเอกสาร งานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อศึกษาความเป็นมาของการบริหารองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการบริหารแนวพุทธ การบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงระบบ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย ความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ เพื่อนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และกระบวนการในการพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล

2. แหล่งข้อมูลในการสัมภาษณ์ ศึกษาแนวคิดและการบริหารที่ได้ปฏิบัติจริงโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารประจำคณะและอาจารย์ประจำคณะ ได้แก่ คณะพุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในส่วนกลาง จำนวน 10 รูป/คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง คือ รองอธิการบดี จำนวน 2 รูป/คน คณบดี/รองคณบดีทั้ง 4 คณะ จำนวน 4 รูป/คน และอาจารย์ประจำทั้ง 4 คณะ จำนวน 4 รูป/คน

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์แล้วสรุปรวมเป็นองค์ความรู้ และดำเนินการยกร่างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีดำเนินการดังนี้

1. กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ
2. ร่างรูปแบบการบริหารตามองค์ประกอบ
3. นำร่างรูปแบบการบริหารนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา
4. ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ที่จะวิพากษ์คือที่ปรึกษา ผู้วิจัยทำการร่างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และดำเนินการดังนี้

1. ผู้ดำเนินการตรวจสอบรูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ด้านการวิจัย จำนวน 3 คน และผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน รวม 9 คน เพื่อสนทนากลุ่มและมาประชุม เพื่อทำการวิพากษ์ร่างรูปแบบการบริหาร

2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลคือคู่มือการสนทนากลุ่ม
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม ขอความอนุเคราะห์ในการใช้สถานที่ในการสนทนากลุ่มในวันที่ 29 มิถุนายน 2557 ที่มหาวิทยาลัยศรีปทุม และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม

สนทนากลุ่มตามที่กำหนด พร้อมทั้งส่งเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ศึกษาล่วงหน้า

3.2 ดำเนินการสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการ ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ราชวิทยาลัยใน 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์

3.3 วิเคราะห์ข้อมูล จากการถอดเทปบันทึกการสนทนากลุ่ม และสรุปประเด็นที่ต้องปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบตามผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ราชวิทยาลัยที่ผ่านการตรวจสอบ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำคู่มือการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้สถานที่ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ 17 กรกฎาคม 2557 ที่มหาวิทยาลัยศรีปทุม เวลา 14.00-16.00 น. และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง พร้อมทั้งส่งเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาล่วงหน้า

3.2 ดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเองการดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินคุณภาพการพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการยืนยันว่ามีคุณภาพ

3.3 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์ และสรุปข้อมูล แล้วจึงนำข้อมูลนั้นไปสู่การปรับปรุงรูปแบบขั้นสุดท้าย เป็นการยืนยันว่าได้พัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างสมบูรณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติเพื่อบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล และยกกร่างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล สรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยการบริหาร กระบวนการบริหาร และประสิทธิผลของการบริหาร มีรายละเอียดดังนี้คือ

ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เทคโนโลยีองค์การ กระบวนการบริหาร ได้แก่ ขั้นตอนวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA คือ มีการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน(Do) การตรวจสอบปฏิบัติตามแผน (Check) ปรับปรุงแก้ไข (Act)

ประสิทธิผลของการบริหาร ได้แก่ คุณภาพบัณฑิต คุณภาพงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ คุณภาพการบริการวิชาการ คุณภาพการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2. ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย หลักการและแนวคิดของรูปแบบการบริหาร วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ระบบของรูปแบบการบริหาร เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ มีรายละเอียดดังนี้

หลักการและแนวคิดของรูปแบบการบริหารรูปแบบ ใช้หลักการแนวคิดเชิงระบบ ดังนี้

1) หลักการ แนวคิดเชิงระบบ (Systematic Approach) 2) หลักการ แนวคิดภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา 3) หลักประสิทธิผลในการบริหารรูปแบบ 4) หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ 5) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระบบของรูปแบบการบริหาร

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1. เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น มีการใช้ทรัพยากรในการบริหาร มีการจัดปัจจัยและใช้ปัจจัยในการบริหารให้มีความพอ เพียง มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าในการบริหาร เมื่อนำไปสู่กระบวนการบริหารแล้วจะทำให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยการบริหารตามรูปแบบนี้จะส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิต คุณภาพงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ คุณภาพการบริการวิชาการ คุณภาพการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ระบบของรูปแบบการบริหาร ประกอบด้วย

1. ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คุณสมบัติผู้บริหารและบุคลากร โครงสร้างองค์การ หลักสูตรงบประมาณ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และเทคโนโลยี

2. กระบวนการบริหาร นำกระบวนการ PDCA มาขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร ประกอบด้วยภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานผลิตบัณฑิต การบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริหารงานบริการวิชาการ การบริหารงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. ประสิทธิผลของการบริหาร ประกอบด้วย คุณภาพบัณฑิต คุณภาพการวิจัยและการสร้างสรรค์ คุณภาพการบริการวิชาการ คุณภาพการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ เพื่อให้การบริหารตามรูปแบบนี้บรรลุผลสัมฤทธิ์ จึงกำหนดเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้รูปแบบการบริหารบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหาร ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับรูปแบบนี้ ควรศึกษารูปแบบการบริหารนี้ เพื่อนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับรูปแบบนี้และนำไปเผยแพร่และนำไปประยุกต์ในการบริหารให้มีศักยภาพ

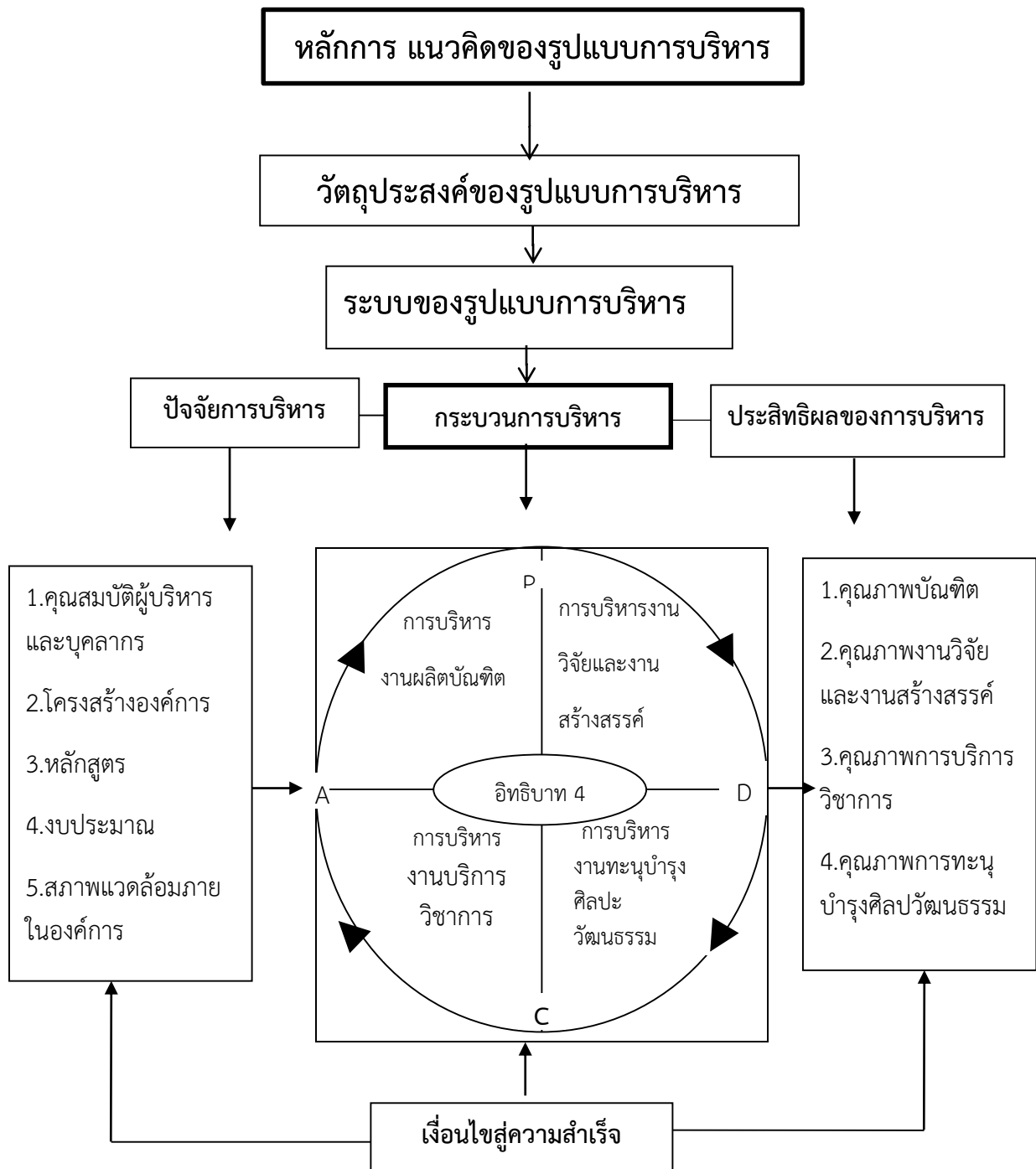
2. ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ ในงานวิชาการและการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ มีการบริหารเชิงรุกที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เกิดความก้าวหน้าผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยและ ยึดหลักการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

3. การสื่อสาร การสร้างความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการสื่อสารที่ดีสามารถทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกัน เกิดประโยชน์แก่งานและสังคม

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึงการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship) สรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย หลักการและแนวคิดของรูปแบบการบริหาร วัตถุประสงค์ของรูปแบบระบบของรูปแบบการบริหาร เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ มีรายละเอียดเหมือนข้อ 2 แต่แตกต่างในเรื่องระบบของรูปแบบการบริหารด้านกระบวนการบริหารคือการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ อิทธิบาท 4 เข้าไปขับเคลื่อนกับกระบวนการ PDCA ในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานผลิตบัณฑิต การบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริหารงานบริการวิชาการ การบริหารงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะทำให้กระบวนการบริหารมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีรายละเอียดดังภาพนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลที่ผ่านการประเมิน คุณภาพของรูปแบบการบริหาร

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร คือ 1) หลักการและแนวคิดของรูปแบบการบริหาร รูปแบบการบริหารนี้ควรใช้หลักการแนวคิดเชิงระบบดังนี้ 1.1) หลักการ แนวคิดเชิงระบบ (Systematic Approach) องค์ประกอบของรูปแบบคือปัจจัยการบริหาร (Input) กระบวนการบริหาร (Process) ประสิทธิภาพของการบริหาร (Output) 1.2) หลักการ แนวคิดภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 1.3) หลักประสิทธิผลในการบริหารรูปแบบการบริหารให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยมีเป้าหมาย 4 ด้าน คือ คุณภาพบัณฑิต คุณภาพงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ คุณภาพการบริการวิชาการ คุณภาพการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 1.4) หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ 1.5) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหาร 3) ระบบของรูปแบบการบริหาร 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ซึ่งผลจากการวิจัยที่ได้มาขององค์ประกอบของรูปแบบนี้ได้ผ่านการประเมิน โดยที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามี ความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล กำหนดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการบริหาร มีการวางแผน มีการออกแบบการวิจัย และได้มีการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์โดยตรงในการบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน 10 รูป/คน เพื่อเป็นฐานในการยกร่างรูปแบบ และเพื่อให้รูปแบบนี้มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผล จากนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดการสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) ให้มีการวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ด้านการวิจัย จำนวน 3 คน และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน 3 รูป/คน รวม 9 รูป/คน ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นการสนทนากลุ่มและวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทำการ ตรวจสอบรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเกี่ยวกับคุณภาพของรูปแบบ 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และนำไปสู่การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการ ปรับปรุงและพัฒนาแบบให้ดีขึ้น และเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัยที่ผ่านการตรวจสอบ จึงนำไปจัดการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship) ประกอบด้วย ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน 3 รูป/คน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการ บริหารการศึกษา จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 รูป/คน เพื่อพิจารณาปรับปรุง ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร ผู้วิจัยได้ทำการสรุปข้อมูลที่ได้และ วิเคราะห์เนื้อหา แล้วจึงนำข้อมูลนั้นไปปรับปรุงรูปแบบขั้นสุดท้าย เพื่อพัฒนาแบบให้ดีขึ้น ซึ่งผล การประเมินดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้ให้การประเมินทั้ง 2 ส่วนนี้ให้การยอมรับและยืนยันว่ารูปแบบการ บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเกี่ยวกับคุณภาพของรูปแบบ 4 ด้าน คือ ความ ถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ บริหารได้ และการพัฒนาแบบนี้จึงทำให้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) คือ มีการวิจัยและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

2. ผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล ระบบของรูปแบบการบริหารตามทฤษฎีระบบประกอบด้วย ปัจจัยการบริหาร กระบวนการบริหาร และประสิทธิผลของการบริหาร

ด้านปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้บริหารและบุคลากร โครงสร้างองค์การ หลักสูตร งบประมาณ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เทคโนโลยี

2.1 คุณสมบัติของผู้บริหารและบุคลากร

ผลการศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพบว่าโดยภาพรวม ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่มีความสามารถต้องมองเหตุการณ์ในอนาคตออก และคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ด้วยสายตาที่กว้างไกล และสามารถตัดสินใจดำเนินการบริหารองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมได้ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ รอบรู้และมีข้อมูลที่ทันสมัย เพราะการมีข้อมูลที่ช่วยให้การตัดสินใจถูกแม่นยำขึ้น ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีศิลปะในการครองใจคน เป็นนักประสานความเข้าใจของทุกฝ่าย สามารถบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้ ผู้บริหารมีเมตตาธรรม นักบริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรยังต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และสิ่งที่สมควรที่จะต้องมียังมีอีกคือ ความรู้จัดอดกลั้นและอดทน ทั้งทางอารมณ์และจิตใจ สุดท้ายคือการรู้จักให้อภัย ไม่อาฆาตแค้น ถ้าผู้บริหารที่มีเมตตาธรรมรู้จักให้อภัย จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักบริหารที่ดีต้องคิดสร้างสรรค์ให้บังเกิดสิ่งที่เป็นไปได้ มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและกล้าตัดสินใจ โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้องในการทำงาน ผู้บริหารเป็นนักประชาธิปไตย นักบริหารต้องใจกว้าง ยอมรับความแตกต่างทางความคิด พร้อมทั้งต้องพยายามประสานความต่างนั้นให้เกิดประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ ให้โอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ และเป็นประโยชน์ นักบริหารต้องเชื่อในความสามารถของคนอื่นด้วย ผู้บริหารมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การทำงานต้องเปิดเผย ชัดเจน ตรงไปตรงมา แยกแยะออกได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับปณิธาน ปฎิพัจฉา (2550) ที่สรุปทักษะที่ผู้นำควรมี 7 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะด้านการจัดการ ผู้นำในหน่วยงานไม่ว่าจะมีตำแหน่งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม มักจะมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในองค์การ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้นำ เพราะผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ทางด้านประสานประโยชน์หรือจัดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มนุษย์สัมพันธ์อาจแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ 3) ทักษะด้านการจูงใจ เนื่องจากผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานให้แก่หน่วยงาน ดังนั้นทักษะการจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้นำควรมีการจูงใจ อาจแสดงออกมาในรูปของการเป็นตัวอย่างที่ดี การวางตัวเหมาะสม การตอบแทนหรือให้รางวัลที่เป็นไปอย่างยุติธรรมและจริงจัง หรืออาจเป็นเพียงการให้กำลังใจด้วยคำชมในเวลาอันเหมาะสม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพลังและความตั้งใจที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่อไป ท้ายที่สุดจะทำให้ทำงานได้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ผู้นำคาดหวังไว้ 4) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหลักการความคิด เป้าหมายและความต้องการของตัวผู้นำเอง 5) ทักษะในการเจรจาต่อรอง หมายถึงความสามารถในการต่อรองไกลเกลี่ยและจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างบุคคลและหน่วย งานต่าง ๆ 6)

ทักษะด้านการตัดสินใจ หมายถึงความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาสืบค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขพร้อมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหา โดยเลือกแนวทางที่ให้ประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด เพื่อจะช่วยนำพาให้องค์การอยู่รอดและดำเนินงานต่อไปได้ 7) ทักษะด้านเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน

2.2 ด้านโครงสร้างองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีการจัดแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน มีการกำหนดงานและความรับผิดชอบให้กับแต่ละบุคคลและแต่ละหน่วยงาน มีการจัดบุคลากรให้เป็นหน่วยงาน (Unit) หลายหน่วยงานรวมกันเป็นฝ่าย (Department) มีการกำหนดความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย โดยให้มีความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการกำหนดบทบาทและลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน และ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร และเมื่อรวมกันก็จะกลายเป็นองค์การ (Organization) กำหนดความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง คือ มีการกำหนดสายงานเป็นลำดับขั้นเพื่อประโยชน์ต่อการรายงานให้ตรงตามสายงานและจะได้ทราบว่าใครมีขอบเขตอำนาจแค่ไหน กำหนดความสัมพันธ์ในแนวนอน คือ มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกันของหน่วยงานในระดับเดียวกันหรือในหน่วยเดียวกันเพื่อประโยชน์ต่อการประสานงานและการทำงานให้สอดคล้องกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานมากที่สุด โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน จะช่วยให้การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้สามารถร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะการทำงานตามโครงสร้างองค์การจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้มากที่สุด จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและการปรึกษาหารือร่วมกัน การประสานงานที่เกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน จะต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อตอบสนองความต้องการที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Ramon J. Aldag & Timothy M. Stearns (1987) ที่ได้เสนอแนวคิดการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพไว้ โดยได้กล่าวว่าโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Design) เป็นการดึงเอาบุคลากรที่มีความชำนาญจากหน่วยงานหน้าที่เฉพาะตามที่ต้องการมารวมตัวกันเป็นหน่วยโครงการ (Project) โดยผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่เฉพาะจะรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ส่วนผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานหน้าที่เฉพาะและผู้บริหารหน่วยโครงการจะรับผิดชอบในการรวมเอากิจกรรมของผู้เชี่ยวชาญจากแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำให้โครงการสมบูรณ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Henry Mintzberg (1983) ที่ได้กล่าวว่า โครงสร้างเฉพาะกิจ/เน้นนวัตกรรม (Adhocracy/Innovative Organization) ที่มีพื้นฐานการประสานงานโดยใช้การสื่อสารทางตรงระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก มีการจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ โครงสร้างมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ มีความเป็นประชาธิปไตยสูง สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 งบประมาณ (Money) พบว่า มีองค์ประกอบ คือ ผลสำเร็จของงานตามผลผลิต การประมาณค่าใช้จ่ายล่วงหน้า การมอบอำนาจการบริหารงานให้กับส่วนราชการ ยึดหลักธรรมาภิบาล

มีระดับประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของงาน ขยายขอบเขตการควบคุมงบประมาณทั้งในและนอกงบประมาณพบว่างบประมาณที่ให้ในแต่ละปีมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการบริหารตามแผนที่กำหนด

2.4 เทคโนโลยีองค์การ พบว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีสื่อ เครื่องมือ วิธีการ กระบวนการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมเช่น การใช้เทคโนโลยีในด้านการบริหารงาน ด้านการเรียนการสอน การวิจัย เทคโนโลยีช่วยลดขั้นตอนในการบริหาร เป็นแหล่งข้อมูลในการทำงานใช้เทคโนโลยี มีซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงานและการเรียนการสอนไว้อย่างเพียงพอ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย เป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับองค์การมหาวิทยาลัย เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทในองค์การมาก การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีได้สร้างผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น มหาวิทยาลัย มีความจำเป็นที่จะต้องนำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในองค์การเพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นจึงทำให้น้องการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ สเตียร์ส (Steers, 1980) ซึ่งได้ศึกษาประสิทธิภาพขององค์การตามแนวคิดระบบเปิดและกล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

3. กระบวนการบริหาร ผลการวิจัยพบว่าขั้นตอนวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบปฏิบัติตามแผน (Check) ปรับปรุงแก้ไข (Act) ในขณะเดียวกันใช้หลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เป็นตัวขับเคลื่อนร่วมกับ PDCA นั่นคือ อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิผลภายใต้ภารกิจหลัก 4 ด้าน เป็นแผนการดำเนินงานที่บ่งชี้ว่าแผนการดำเนินงานประสบผลสำเร็จมีประสิทธิผลหรือไม่ เป็นการควบคุมติดตามพฤติกรรมปฏิบัติตามแผนเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือไม่ มีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลการบริหารงาน บริการวิชาการ การบริหารงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการกำหนดเป้าหมายพัฒนาปรับปรุง การดำเนินงาน และข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้วางแผนการดำเนินงานขององค์การต่อไป จากความคิดเห็นดังกล่าวผู้วิจัยพบว่าการบริหารงานผลิตบัณฑิต การบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และมาตรฐานการดำเนินงาน มีแผนและคู่มือกิจกรรมการดำเนินงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน และมีการติดตามประเมินขั้นตอนและระบบการดำเนินงานเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

4. ประสิทธิภาพของการบริหาร ผลจากการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพของการบริหารเป็นผลที่เกิดจากปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพโดยกำหนดนโยบายการดำเนินงานและแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเน้นคุณภาพบัณฑิตมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีคุณ ลักษณะที่พึงประสงค์ 9 ประการ (นวลักษณ์) หรือ MAHACHULA (<http://www.gotoknow.org/posts/315418>: นวลักษณ์: วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย) คือ 1) ปฏิปทาน่าเลื่อมใส (M-Morality) 2) รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม (A -Awareness) 3) มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธ ศาสนา (H - Helpfulness) 4) มีความสามารถใน

การแก้ปัญหา A-Ability) 5) มีความใฝ่รู้ใฝ่คิด (C-Curiosity) 6) มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม (H-Hospitality) 7) มีโลกทัศน์กว้างไกล (U-Universality) 8) มีความเป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา (L-Leadership) 9) มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม (A-Aspiration) มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม มีการติดตามประเมินผลการเรียนการสอน ทุกขั้นตอนในการดำเนินงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการวิจัย และการสร้างสรรค์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาศักยภาพ ทางวิชาการด้านพระพุทธ ศาสนา และการวิจัยประยุกต์ที่เป็นรูปธรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการบริการวิชาการ เพื่อมุ่งให้การบริการวิชาการแก่สังคม ใน รูปแบบที่หลากหลาย การเผยแพร่ความรู้ทางพระพุทธศาสนาให้ประชาชนมีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักพระพุทธศาสนา การส่งเสริมกิจการคณะสงฆ์ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่ออนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย การเสริมสร้าง วัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้บริหารมีการค้นคว้านวัตกรรมการดำเนินงานใหม่ ๆ เพื่อการบรรลุ พันธกิจและส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัยที่มีประสิทธิผล พบว่า การบริหารหรือรูปแบบของการบริหารต้องมีการปรับเปลี่ยน ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ของสังคมทั้งภายในประเทศและภายนอก ประเทศหรือสังคมโลก

2. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แม้จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งคณะสงฆ์ไทย ซึ่ง การออกระเบียบกฎเกณฑ์ต้องคำนึงถึงภาวะวิสัยของผู้ศึกษา แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องอนุรักษ์ตาม บ้านเมืองด้วย เพื่อความกลมกลืนและไม่ขัดเขินเวลาไปมีปฏิสัมพันธ์กับสถาบันวิชาการอื่น ๆ

3. กระบวนการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นการบูรณาการ กระบวนการบริหารเชิงพุทธด้วยหลักอริยาสัจจะและกระบวนการคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือในการ ขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ในการวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการนำผลการวิจัยรูปแบบการบริหารระหว่างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัยส่วนกลาง วิทยาเขต เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการวิจัยหารูปแบบการบริหารด้านปัจจัยสนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความผูกพันต่อองค์การ

3. ควรทำการวิจัยเพื่อกำหนดตัวชี้วัดการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีประสิทธิผล

4. ควรทำการวิจัยข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้งระบบรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพที่ผ่านการประเมินคุณภาพของรูปแบบ

บรรณานุกรม

- คำเพชร ฐิริปริญญา. (2550). การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการการอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงทอง จันทรางศุ. (2553). มหาวิทยาลัยออกนอกระบบมีผลกระทบต่อเราอย่างไร. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.].
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ปิตินัย ตันปิติ. (2547). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิลัญ ภูมิพิมาคม. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิณสุตา สิริธรรงค์. (2552). รายงานการวิจัยเรื่องภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์ .
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.(2552).แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 10 (2540-2554). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2545). การเข้าสู่ผู้บริหารมืออาชีพ.เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ลีปนันท เกตุทัต. (2548). สถาบันอุดมศึกษาไทยกับมาตรฐานโลก.วารสารการประกันคุณภาพ: มหาวิทยาลัย ขอนแก่น. 6(2). 2-3.
- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์.(2550).อนาคตภาพที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.(2551).ความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.(2552).คู่มือการดำเนินงานเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.(2554). การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ: การพิมพ์ดี.

อาภรณ์ แก่นวงศ์. (2554). การวิเคราะห์การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาบนแนวพื้นที่เศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor: EWEC) เพื่อรองรับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Henry, M. (1983). **Structures in Fives: Designing Effective Organization**. New Jersey: Prentice-Hall.

Ramon J. Aldag & Timothy M. Stearns. (1987). **Management**. Cincinnati: South-Western Pub.

Steers, R. M. (1980). When is an organization effective?. A process approach to understanding effectiveness. *Organizations Dynamics*, 5, 50-63.