

กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การทางสังคม : กรณีวัดในประเทศไทย

**THE STRATEGY FOR THE MANAGEMENT TO SOCIAL ORGANIZATION:
THE CASE STUDY OF THE TEMPLES IN THAILAND**

พชรวัฒน์ เส้นทอง
Pacharawat Senthong

สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

บทคัดย่อ

บทความนี้ ผู้เขียนจัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอข้อค้นพบที่เกิดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย 3 ข้อ คือ 1) พัฒนาการของกลยุทธ์โดยพบว่า เดิมใช้วางแผนในวงการทหาร ปรากฏในตำราพิชัยสงครามของซุนวู มีการนำไปแปลเป็นภาษาอังกฤษในชื่อ ศิลปะแห่งสงคราม และต่อมา มีการจัดตั้งเป็นสำนักแนวคิดของ 10 สำนักคิดมีสำนักออกแบบและสำนักวางแผน เป็นต้น จนกระทั่งนำมาปรับใช้กับองค์การภาคธุรกิจ ในปัจจุบัน 2) สัมฤทธิ์ผลการบริหารจัดการองค์การทางสังคมประเภทวัด ได้พบว่าการบริหารจัดการไม่บรรลุสัมฤทธิ์ผล สาเหตุเพราะแต่ละวัดขาดแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ จากกรณีศึกษาที่พบว่า เจ้าอาวาสในฐานะผู้บริหารจัดการวัด ใช้หลักการบริหารจัดการตามความเคยชิน ขาดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ชัดเจน เป็นต้น 3) มีเสนอแนะให้เจ้าอาวาสแต่ละวัดในประเทศไทยจำนวน 39,481 วัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับบริหารจัดการวัดนั้น ๆ เนื่องจากแต่ละวัด แต่ละท้องที่มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เฉพาะตน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรจัดหานักวิชาการอิสระเข้าไปช่วยเหลือในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ABSTRACT

This article was compiled to present the findings from the document and research; 1) The development of the strategic concept where it was found that this strategy was previously used in military strategy as in The Art of War of Sun Tzu. Later 10 Schools were set up, with two of them being The Design and the Planning School. This strategy was later applied in Business organization. 2) The achievement of the temples Organization management where it was found that the Management Objectives were not achieved because each temple does not have strategic planning in the management. From the case study it was found that most abbots do not have clear vision and mission etc. 3) The abbots of all 39,481 temples were suggested to have strategic planning because each temple is located individually with

different SWOT. The National Office of Buddhism should provide independent scholars to each temple to help them set up the strategic planning.

คำสำคัญ

กลยุทธ์ การบริหารจัดการ องค์การทางสังคม วัดในประเทศไทย

Keywords

The Strategy, Management, Social Organization, Temple in Thailand

บทนำ

สาระหลักในบทความนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การทางสังคมคือ วัดในประเทศไทย กลยุทธ์ แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้การบริหารจัดการองค์การเป็นไปในลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และเหมาะสมกับผู้บริหารองค์การทั้งที่มีเป้าหมายเพื่อการแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร องค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ องค์การภาครัฐและเอกชน (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556) เพราะกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารองค์การเห็นทิศทางและภาพรวมขององค์การได้อย่างแท้จริง มองเห็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ทั้งจะสามารถเสริมจุดเด่น เติมโอกาส ลดจุดด้อยและขจัดอุปสรรคให้หมดไป ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลต่อองค์การ (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2556)

ดังนั้น การศึกษาเรื่องนี้ให้เข้าใจจนสามารถนำมาเป็นหลักปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการองค์การทางสังคมเช่นวัด อาจเกิดประโยชน์ต่อวัดนั้น ๆ ชุมชน และพระพุทธศาสนาโดยรวมได้ ผู้เขียนเห็นประโยชน์ในประเด็นนี้ จึงได้ศึกษาและนำเสนอในรูปแบบบทความทางวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดไปตามลำดับ ดังต่อไปนี้

เนื้อหา

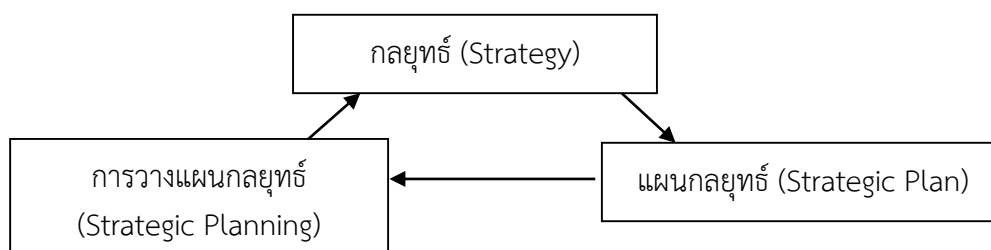
ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์

ปกติคนทั่วไปมักได้ยินคำว่าแผน มากกว่า คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จนทำให้เข้าใจสับสนว่าเป็นสิ่งเดียวกัน (Erica Olsan, 2007) คำทั้ง 3 ข้างต้นมีความสัมพันธ์กันเกี่ยวข้องกัน เพราะกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการสร้าง 1) คุณค่า (Value) ที่ไม่ซ้ำกับองค์การอื่นหรือที่คู่แข่งอื่นไม่มี 2) เป็นการมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ 3) ลักษณะที่บ่งบอกว่าได้หรือไม่ได้อะไร ในเรื่องที่เป็นคุณค่า (Value) 4) เป็นการเน้นกิจกรรมที่เหมาะสมและที่ควรเพิ่มเติม และ 5) วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและปรับปรุง (องค์การ) อย่างไม่หยุดยั้ง

แผนเชิงกลยุทธ์ หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) คือ 1) โรดแมป (Roadmap) (วิธีการและขั้นตอนในการบริหารจัดการ) ที่มีลักษณะเป็นทางการอันบรรยายถึงว่าองค์การได้นำเอากลยุทธ์ที่เลือกสรรแล้วไปปฏิบัติอย่างไรบ้าง 2) เครื่องมือทางการบริหารจัดการที่สนองตอบเป้าประสงค์ และช่วยให้องค์การทำงานได้ดีกว่าเดิม เพราะแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการเกี่ยวกับพลังงาน ทรัพยากร และเวลาของทุกคนในองค์การในการสั่งการชนิดเดียวกัน

ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์จำเป็นต้องรวมหรือระบุกิจกรรมและกระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติการหรือบริหารจัดการไว้ด้วย ข้อนี้หมายความว่าความจำเป็นต้องระบุรายละเอียดของกิจกรรม เป็นต้น ไว้ด้วย ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) คือการประสานงานและกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อการพัฒนาแผนสำหรับการสั่งการ รวมถึงความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การให้ดีที่สุดและมีศักยภาพที่สุด (หากเป็นองค์การธุรกิจหมายถึงกำไรเข้าองค์การ)

ทั้ง 3 เรื่องนี้ คนมักเรียกง่าย ๆ สั้น ๆ ว่าแผนหรือแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กันดังภาพ



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ (ปรับจาก Erica Olsan, 2007)

กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ : ความหมาย

คำว่า ยุทธศาสตร์ ดังเดิมนิยมใช้ในวงการทหารหรือการรบกับข้าศึก ศัตรู ในภาษาไทยมาจากรากศัพท์บาลี และสันสกฤต 2 ศัพท์คือยุทธ (การรบ) + ศาสตร์ (วิชาการ) ที่มาจาก บาลี คือ กล (กลอุบาย) + ยุทธ (การรบ) ส่วน Strategy ในภาษาอังกฤษนั้นมีที่มาจากรากศัพท์ภาษากรีกโบราณว่า Stratego หมายถึงการวางแผนเพื่อทำลายศัตรู โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (พิชายรัตน์ดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) และกลายมาเป็น Strategy ในปัจจุบัน ในภาษาไทยเราใช้คำว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์บ้าง แต่มีความหมายเหมือนกัน แต่ใช้แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ในทฤษฎีของคนไทย มักใช้ร่วมกัน แต่คำว่ากลยุทธ์มักใช้ในองค์การที่เป็นหน่วยงานธุรกิจ ที่เน้นการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นการบริหารที่กำหนดแนวทางที่ดี บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เสนห์ จุ้ยโต, 2551) ส่วนยุทธศาสตร์มักใช้ในองค์การที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ

กลยุทธ์ มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ เพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ บริษัทหรือธุรกิจเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) และวิเคราะห์ถึงโครงสร้างองค์การ สภาพทางการเงิน เทคโนโลยี ค่านิยมองค์การ บุคลากร และประเด็นอื่น ๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน และจุดแข็งในด้านต่าง ๆ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549)

สตีเฟน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins) (1989) ให้ความหมายว่า หมายถึงการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ รวมถึงการกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ความหมายที่ รอบบินส์ ให้ไว้ หมายถึงกิจกรรมสุดท้ายใน 2 ระดับคือเป้าหมาย (Target) และวัตถุประสงค์ (Objective) หรือบางครั้งเรียกเป้าประสงค์ (Purpose) อันหมายถึงวัตถุประสงค์ในระดับกลาง (Target) และวัตถุประสงค์ระดับล่าง (Purpose) ซึ่งเกิดจากการนำนโยบายไปปรับเป็นแผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) และงานไปปฏิบัติ จะเห็นได้ว่า นิยามของรอบบินส์ ได้รวมเอากิจกรรม (Activities) และการจัดสรรทรัพยากรในการบริหารจัดการ อันถือเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การบริหารจัดการสัมฤทธิ์ผล และกิจกรรมนั้น ๆ ต้องมีลักษณะต่อเนื่องหรือระยะยาว 5 ปี หรือ 10 ปี ขึ้นไป สอดคล้องกับควินน์ และมินเบอร์ก (James Brian Guinn and Henry Mintzberg, 1996) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงรูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) และกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งมององค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ และหรือ ยุทธศาสตร์ คือสิ่งเดียวกัน โดยเฉพาะในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Strategy เพียงศัพท์เดียวก็เข้าใจตรงกัน แต่มีวัตถุประสงค์ในการใช้เรียกต่างกัน เช่นหากเกี่ยวข้องกับการวางแผนระยะยาวหรือหน่วยงานภาครัฐจะใช้คำว่ายุทธศาสตร์หรือแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ส่วนกลยุทธ์มักใช้สำหรับการวางแผนระยะสั้น ๆ ที่หวังผลในเวลาอันรวดเร็วหรือวางแผนในการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับองค์การธุรกิจหรือองค์การที่ดำเนินงานที่มุ่งหวังกำไรเป็นที่ตั้ง เป็นต้น

ความเป็นมาและการพัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์

แนวคิดยุทธศาสตร์เริ่มแรกเกิดในวงการทหารเช่นปรากฏในตำราพิชัยสงครามของ ซุนวู เป็นต้น ประมาณ 544 - 496 ก่อนคริสต์ศักราช (เสถียร วีรกุล, 2529) คำนี้ใช้เรียกกันเรื่อยมา มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรตามหลักฐานตะวันตกกว่าใช้ในด้านทหาร (Military Strategy) โดย วิลเลียม นิวแมน (William Newman) ประมาณ ค.ศ. 1951 (James Brian Guinn and Henry Mintzberg, 1996) หลังจากนั้นจึงมีการนำมาปรับใช้ในแวดวงธุรกิจ แต่ก็ยังใช้ชื่อเดิมคือ Strategy แต่เรียกในภาษาไทยว่า กลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549)

มินท์เบอร์ก (Henri Mintzberg et al., 1998) ได้จัดพัฒนาการแนวคิดสำหรับการวางแผนหรือจัดทำกลยุทธ์ไว้ 10 สำนักคิด ตามยุคสมัยและการพัฒนาการ ตามลำดับ ดังนี้

1. สำนักออกแบบ (Design School) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการทางมโนทัศน์ (Process of Conception)
2. สำนักวางแผน (Planning School) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการที่มีรูปแบบ (formal process)
3. สำนักการจัดวางตำแหน่ง (Positioning School) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ (Analytical Process)
4. สำนักผู้ประกอบการ (Entrepreneurial School) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการแห่งจินตนาการ (Visionary Process)
5. สำนักพุทธิปัญญา (Cognitive School) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการทางจิตใจ (Mental Process)

6. สำนักการเรียนรู้ (Learning School) การวางกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการก่อตัว / ก่อตั้ง (Emergent Process)

7. สำนักอำนาจ (Power School) การวางกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการของการเจรจาต่อรอง (Process of Negotiation)

8. สำนักวัฒนธรรม (Cultural School) การวางกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการคัดสรร (Collective Process)

9. สำนักสิ่งแวดล้อม (Environmental School) การวางกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการปฏิกิริยา (Reactive Process)

10. สำนักโครงสร้าง (Configuration School) การวางกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการปฏิรูป (Process Transformation)

จากพัฒนาการแนวคิดกลยุทธ์ ข้างต้น ทำให้เห็นถึงความสับสนของแนวคิดตามลำดับ แม้ในยุคเริ่มแรก จะมีความขัดแย้งกันทางความคิด ระหว่างสำนักออกแบบ (Design School) ของ Kenneth Andrew และสำนักวางแผน (Planning School) ของ Igor Ansoff บ้างก็ตาม (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) เพราะสำนักออกแบบเน้นการสร้างยุทธศาสตร์ว่าเป็นเสมือนกระบวนการออกแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Design) ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของแนวความคิด (Conception)

สำนักแนวคิดทั้ง 10 จัดได้เป็น 3 กลุ่ม โดย 3 กลุ่มสำนักแนวคิดแรก คือ

1. กลุ่มออกแบบ (Design School) เป็นต้น มิมิติหรือมุมมองอิงอยู่กับธรรมชาติ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ในระบบมาก และเป็นพื้นฐานสำหรับ 2 แนวคิดคือสำนักวางแผนและตำแหน่ง (Planning and Positioning) ที่เน้นไปในการสร้างกลยุทธ์เป็นเสมือนกระบวนการออกแบบที่ไม่เป็นทางการซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับแนวคิดทั้ง 2 ส่วนสำนักวางแผน (Planning School) เป็นการสร้างกลยุทธ์ให้เป็นมิติหรือมุมมองและกระบวนการของการวางแผนที่เป็นระบบ สำนักที่ 3 (Position) เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการสร้างกลยุทธ์น้อยกว่าสาระที่แท้จริงของกลยุทธ์ เพราะมุ่งเน้นไปที่การเลือกสรรตำแหน่งกลยุทธ์ของโลกธุรกิจ

2. สำนักแนวคิดด้านพุทธิปัญญา (Cognitive School) ได้มีการพัฒนาต่อ ๆ กันต่อมาและใช้ข้อมูลข่าวสารแนวจิตวิทยา การรู้คิด เพื่อเข้าไปสู่กรอบความคิดเชิงกลยุทธ์ สำนักการเรียนรู้ (Learning School) ด้านกลยุทธ์ถูกพัฒนาขึ้นในที่หนึ่งเหมือนกับแผนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กลยุทธ์เป็นเหมือนกับองค์การที่จำเป็นต้องปรับตัวเอง หรือการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนและการสัมมนา แต่สำนักอำนาจ (Power School) เห็นว่าการสร้างกลยุทธ์เป็นเหมือนกระบวนการเจรจาต่อรองโดยกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันภายในองค์การของพวกเขาเอง ในความแตกต่างกันนี้ สำนักความคิดอื่นได้มีการพิจารณาถึงการสร้างกลยุทธ์ที่มีรากฐานในวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการที่เห็นเสมือนเป็นการเลือกสรร เป็นต้น ไม่ใช่สิ่งที่อยู่ข้างในองค์การ แต่ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การ

3. สำนักโครงสร้าง (Configuration School) เป็นสำนักความคิดที่พยายามค้นหารูปแบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อรวมเอาองค์ประกอบของกระบวนการสร้างกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งด้านสาระของกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ และบริบท (กระบวนการกลยุทธ์ และโครงสร้าง) เข้าสู่กระบวนการหรือขั้นตอนที่ต่างกัน

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของ 2 สำนัก (สำนักออกแบบและสำนักวางแผน) ได้กลายเป็นฐานคิดในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน แต่แนวคิดของสำนักวางแผนไม่ค่อยได้รับการนำไปปรับใช้อย่างแพร่หลายนัก ตรงกันข้ามกับแนวคิดสำนักออกแบบที่เน้นความต้องการในการบรรลุความสำเร็จโดยหาความสมดุลระหว่างสมรรถนะภายในและภายนอก ซึ่งเป็นที่มาของกรอบการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT ในปัจจุบัน (พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต, 2552)

หลักการหรือทฤษฎี 5 Ps

สำนักแนวคิดทั้ง 10 ที่ Mintberg (1998) ได้สรุปไว้เป็น 5 มิติ หรือมุมมอง หรือเรียก ว่า Five PS ซึ่งเป็นเรื่องของแผน (Plan) รูปแบบ (Pattern) ตำแหน่ง (Position) มุมมอง (Perspective) และ อุปาย (Ploy) เพราะมีความสัมพันธ์กัน เช่น แผน (Plan) จัดอยู่ในสำนักวางแผน (Planning School) จุดยืน (Position) จัดอยู่ในสำนักจุดยืนหรือตำแหน่ง (Positioning) มิติหรือมุมมอง (Perspective) จัดอยู่ในสำนักผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) เรื่องรูปแบบ (Pattern) จัดอยู่ในสำนักการเรียนรู้ (Learning School) ส่วนอุปาย ยุทธวิธี กลวิธี หรือชั้นเชิง (Ploy) จัดอยู่ในสำนักอำนาจ (Power School) และหลักการหรือทฤษฎีทั้ง 5 หรือ Five Ps อธิบายได้ว่า

1. กลยุทธ์ในฐานะเป็นแผน (Plan) หมายถึงชุดของการกระทำที่มีความตั้งใจอย่างตระหนักรู้เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือกลุ่มแนวทางสำหรับการปฏิบัติการภายในสถานการณ์ใด ๆ การนิยามในลักษณะนี้ มีหลักสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่จะใช้ในการดำเนินการไว้ล่วงหน้า 2) แนวทางดังกล่าวได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างตระหนักรู้และมีเป้าประสงค์

2. กลยุทธ์ในฐานะเป็นอุปาย (Ploy) เป็นแผน (Plan) ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อเอาชนะคู่แข่งด้วยไหวพริบ ชั้นเชิง กลวิธีและสติปัญญา เป็นต้น ซึ่งหากมองในกรอบขององค์การด้านธุรกิจ ก็คือยุทธวิธีที่จะเอาชนะบริษัทคู่แข่งทางการค้า หรือทำให้บริษัทคู่แข่ง หลุดไปจากวงจรธุรกิจ ให้เหลือเพียงธุรกิจของตนเอง เท่านั้น เป็นต้น

3. กลยุทธ์ในฐานะเป็นรูปแบบ (Pattern) หมายถึงแบบแผนหรือรูปแบบในกระแสของการปฏิบัติหรือความคงเส้นคงวาของพฤติกรรม ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม ก็ยังยืนยันในแบบแผนของตนเองไว้ได้ การนิยามในลักษณะนี้ เป็นการแสดงถึงพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเกิดปัจจัยภายนอกที่อาจจะมีผลกระทบต่อการอย่างไรก็ไม่หวั่นไหว

4. ยุทธศาสตร์ในฐานะเป็นตำแหน่งหรือจุดยืน (Position) หมายถึงวิธีการกำหนดตำแหน่งองค์การในสิ่งแวดล้อมหรือตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง การนิยามในลักษณะนี้ส่งเสริมให้ผู้บริหารมององค์การในบริบทของการแข่งขัน ทำให้เกิดการค้นพบตำแหน่ง จุดยืนขององค์การและวิธีการปกป้ององค์การ เพื่อที่จะให้องค์การสามารถยืนหยัดได้ในฐานะที่สามารถแข่งขันได้อย่างทัดเทียม หรือวิธีการที่จะเอาชนะคู่แข่งหรือวิธีการที่ใช้ในการหลีกเลี่ยงผลกระทบเชิงลบจากสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ เป็นต้น

5. กลยุทธ์ในฐานะเป็นมุมมอง (Perspective) ข้อนี้นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่มีทั้งเนื้อหาที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดยืนตำแหน่งขององค์การและปลูกฝังวิถีของการรับรู้โลกเอาไว้ด้วย เพราะในความหมายนี้ได้ผนวกเอาค่านิยม วัฒนธรรม อุดมการณ์ขององค์การเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งจะทำให้กลายเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุพันธกิจ (Mission) ในความหมายนี้กลยุทธ์เป็นพลัง

รากฐานขององค์การในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับการรับรู้และการปฏิบัติการร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ (พิชัย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)

ความสำคัญและจำเป็นของแผนกลยุทธ์

งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์จากต่างประเทศและในประเทศที่ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การหรือการบริหารจัดการองค์การ เช่น เอริกา โอเซน (Erica Olsen, 2007) ได้ศึกษาถึงสถิติขององค์การต่อการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่า ร้อยละ 95 ของบุคลากรในองค์การไม่ทราบว่าองค์การของตนเองมีกลยุทธ์อย่างไร ร้อยละ 90 พบว่าการบริหารจัดการล้มเหลวเป็นผลสืบเนื่องมาจากการวางแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 86 พบว่า ทีมงานฝ่ายบริหารให้เวลาหมดไปกับการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางกลยุทธ์เพียงเดือนละ ชั่วโมง และ ร้อยละ 60 ขององค์การ ได้จัดทำกลยุทธ์ โดยไม่คำนึงถึงงบประมาณ ทั้ง 4 ประเด็น อัจฉริยะหาได้ว่า

1. บุคลากรในระดับปฏิบัติการ ทำงานตามความเคยชินโดยไม่ทราบหรือไม่สนใจว่าองค์การที่พวกตนปฏิบัติงานอยู่มีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด ปฏิบัติงานตามที่มีอำนาจ (ผู้บริหาร) สั่งการลงมาหรือทำงานตามกิจวัตรประจำวันที่ทำกันอยู่ทุกวัน ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องประสานกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในลักษณะที่เป็นการสั่งการหรือประสานงานจากด้านบนลงสู่ด้านล่าง (Top-down) ระดมความคิด (Brainstorming) หรือจากล่างขึ้นสู่บน (Bottom-up) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549)

2. การวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ ข้อนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การจะประสบความสำเร็จจะต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์การ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วย เพราะแผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์การเหมาะสมในการนำไปใช้กับองค์การนั้น ๆ เท่านั้น ไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ (Erica Olsen, 2007)

3. ถึงแม้ว่าทีมผู้บริหารและองค์การมีแผนกลยุทธ์ที่ดีแต่หากไม่ได้ให้ความสำคัญหรือไม่ได้บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ก็อาจทำให้องค์การไม่ประสบผลสำเร็จได้ โอกาสล้มเหลวมีถึง 86 เปอร์เซ็นต์ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว 5-10 ปี ผู้มีส่วนในการวางแผนจำเป็นต้องเป็นบุคคลผู้มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล มีข้อมูลรอบด้าน มองเห็นโอกาส (Opportunity) เป็นโอกาสจริง ๆ ไม่ใช่มองเห็นภัย (Threat) เป็นโอกาสซึ่งจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างผิดพลาด เพราะการวางแผนกลยุทธ์มีความเป็นการเมืองในองค์การสูง อคติของบุคคลหรือผู้บริหารอาจเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากผู้บริหารระดับล่างที่อาจมีความเกรงกลัวผู้บริหารระดับบนที่มีอำนาจมากกว่า ไม่กล้าพูดหรือเสนอในสิ่งที่เห็นจริง เพราะจะทำให้ผู้บริหารระดับบนไม่พอใจ ยอมปิดปากเงียบไม่แสดงทัศนคติอย่างไรเพื่อไม่ให้เป็นที่ปฎิบัติกับตนเอง ผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ได้จึงปรากฏจุดแข็ง (Strength) มากกว่าจุดอ่อน (Weakness) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549) หรือปิดโอกาสของโอกาสองค์การไปด้วย เป็นต้น

4. แม้ว่าผู้บริหารและองค์การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยไม่อิงหรือคำนึงถึงงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญก็อาจทำให้องค์การล้มเหลวได้ถึง 60 เปอร์เซ็นต์ เพราะงบประมาณ (Budgeting) หรือเงิน (Money) ถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารจัดการอันดับต้น ๆ

ที่จะทำให้ปัจจัยการบริหารอื่น ๆ เช่นคน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เครื่องมือ (Machine) และการบริหารจัดการ (Management) ดำเนินการต่อไปได้

สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทย เช่นงานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์หัตถถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ได้พบว่า การมีแผนงาน (Plan) สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการเงิน หรืองบประมาณ (Budgeting) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ (วิเชียร เส้นทอง, 2557) งานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสในเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ของพระครูสังฆรักษ์ภักษ์ภูมิตถ์ สุมะโร (2553) และงานวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ของพระครูพิศาลธีรธรรม (2553) ได้พบอุปสรรคที่ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัดด้อยลง เช่นกันทั้ง 2 งานวิจัย ระบุสาเหตุว่าเป็นเพราะเจ้าอาวาสบางรูปขาดวิสัยทัศน์ ขาดเป้าหมายในการบริหารจัดการวัด ไม่มีการประชุม ปรึกษา วางแผน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาวัดที่เป็นรูปธรรม ใช้วิธีการบริหารจัดการวัดไปตามความเคยชิน ขาดการประสานงานระหว่างวัด บ้านและชุมชน ใช้คนไม่ถูกกับงาน เป็นต้น

ประเด็นการขาดวิสัยทัศน์ (Vision) ขาดเป้าหมาย (Purpose) เป็นต้น ก็คือการขาดแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพราะวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) พันธกิจ (Mission) เป็นต้น เป็นองค์ประกอบ (Elements) ของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

งานวิจัยที่น่าเสนอข้างต้น ถือเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำคัญและความจำเป็นของแผนหรือการวางแผน (Planning) หรือการวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์

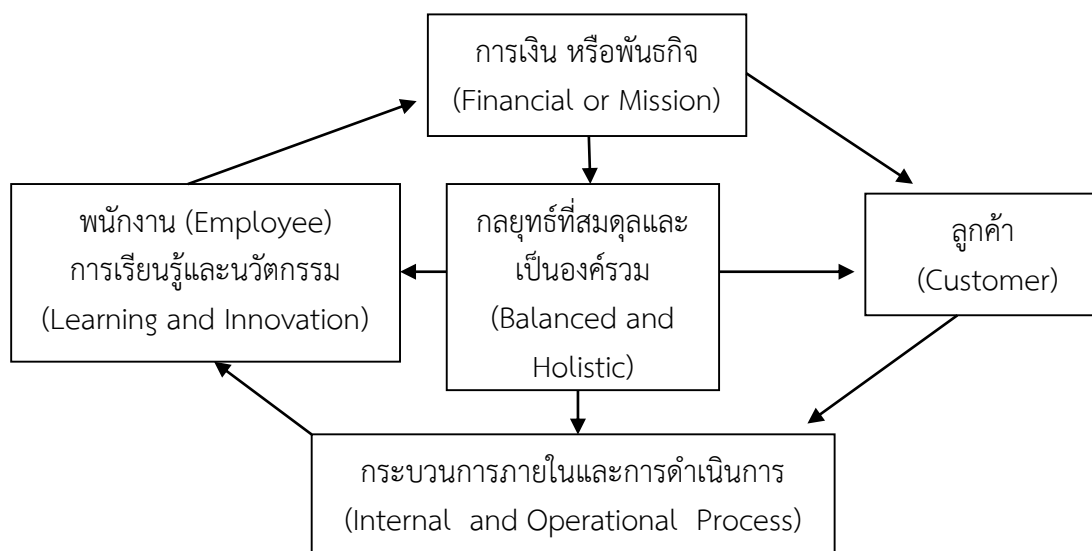
ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารองค์กร ต้องคำนึงหรือให้ความสำคัญก่อนการประกอบแผนหรือการวางแผนกลยุทธ์ คือส่วนประกอบ (Components) และองค์ประกอบ (Elements) (Erica Olsen, 2007) ประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรม (Culture) ขอนี้กล่าวได้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ ด้วย เพราะแต่ละองค์กรก็มีวัฒนธรรมเฉพาะองค์กรนั้น ๆ แตกต่างกันไป เพราะวัฒนธรรมเกิดจากคนในองค์กร กระบวนการ ประสบการณ์ ไอเดีย (แนวความคิด) และทัศนคติของคนในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกับบ้าน กลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรหนึ่งไม่สามารถนำไปใช้กับขององค์กรต่างกันได้

2. ส่วนที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์และวัฒนธรรมมีส่วนที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจะมีโครงสร้างงานที่เป็นสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วย เพราะองค์กรต้องรับข้อมูลข่าวสารจากลูกค้า คู่แข่งขัน แวดวงอุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อมถูกรวมเข้ากับโอกาสและอุปสรรค พนักงาน สถานะทางการเงิน ถูกรวมเข้าเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมภายใน

3. มิติของบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard Perspectives) นี้ ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการ

หรือสิ่งแวดล้อมภายใน และ 4) คนหรือบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ด้านการเงิน กระบวนการหรือสิ่งแวดล้อมภายใน และคนในองค์กรเป็นกระบวนการหรือสิ่งแวดล้อมภายใน ส่วนลูกค้าเป็นกระบวนการหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังภาพ ด้านล่าง



ภาพที่ 2 แสดงถึง กลยุทธ์ที่มีบาลานด์ สกอกการ์ด เป็นองค์รวม (ปรับจาก Erica Olsan, 2007)

4. จุดเน้นทางการตลาด (Market focus) การเติบโตขององค์กรที่มาจากการเน้นที่ลูกค้าขององค์กรและผู้สนับสนุนแผนกลยุทธ์ คือโครงสร้างที่เน้นการตลาด เพราะเป็นการวิเคราะห์ถึงการเติบโตขององค์กร

องค์กรทางสังคมหรือภาครัฐปัจจุบันก็จำเป็นต้องระบุกลุ่มลูกค้าของตนให้ชัดเจน ลูกค้าหรือกลุ่มลูกค้าและตลาดมีความเกี่ยวข้องกัน ในวงการธุรกิจเมื่อระบุถึงตลาดสำหรับคนกลุ่มไหน รายได้ อายุเท่าไร เป็นต้น จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงานมากยิ่งขึ้นว่าจะเจาะฐานลูกค้ากลุ่มใด เป็นต้น

5. คุณอยู่จุดไหน (Where are we now) หรือองค์กรของคุณอยู่จุดไหน (Where is Your organization) คำว่าคุณหรือองค์กรของคุณอยู่จุดไหน ในที่นี้หมายถึงองค์กรของคุณอยู่จุดหรือตำแหน่งไหน ตามแนวคิด ทฤษฎี Position ของมินเบอร์กซ์ (1998) อันหมายถึงจุดที่องค์กรของคุณได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งของคุณ ในการจัดลำดับ (Ranking) ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ก็คือการจัดลำดับเพื่อให้ลูกค้า (นิสิต นักศึกษา) หรือตลาดรู้ว่า มหาวิทยาลัยของคุณอยู่ตำแหน่งไหน อันดับเท่าไร ในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก ซึ่งมีผลให้ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อใช้หรือไม่ใช้ (เลือกเข้าศึกษาหรือไม่เลือก) บริการการศึกษาที่นั่นได้ ข้อนี้เป็นการย้ำเตือนให้ผู้บริหารองค์กร ประเมินตนเองได้อีกระดับหนึ่ง

ทั้ง 5 องค์ประกอบ สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี 5 Fs คือ ตำแหน่ง จุดยืน (Position) รูปแบบ (Pattern) อุบาย กลวิธี (Ploy) มุมมองหรือมิติ (Perspective) และการวางแผน (Plan) ที่กล่าวถึงข้างต้น

วิเคราะห์ สวอท (SWOT) กรณีการวางแผนกลยุทธ์สำหรับวัด

หลักการวิเคราะห์สวอท (Strength Weakness Opportunity and Threat =SWOT) นั้น เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ องค์การในที่นี้ผู้เขียนหมายถึงวัดในพระพุทธศาสนา สวอท นั้น เดิมแบ่งสภาพแวดล้อมเป็น 2 ส่วนคือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เพราะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน วัด เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) หรือและจุดอ่อน (Weakness) เพื่อค้นหาและค้นหาให้พบว่ามีจุดแข็งและหรือจุดอ่อนอย่างไร อะไรบ้าง หากพบจุดแข็งและจุดอ่อนที่แท้จริง ก็ต้องปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือแก้ไข ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ที่มักพิจารณาในส่วนใหญ่ คือ 1) โครงสร้าง (Structure) ของวัด เช่นลำดับการบริหารจัดการ ใครสามารถสั่งการ บังคับบัญชาหรือบริหารจัดการใครได้บ้าง เป็นต้น 2) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ในที่นี้หมายถึงบุคลากรในวัด เช่น เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส พระภิกษุในวัด เป็นต้น ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ เช่น สถานทางการเงินของวัดนั้น ๆ ซึ่งปัจจุบันยอมรับกันว่า แต่ละวัดมีบัญชีเงินฝากที่ได้จากกิจกรรมทางศาสนาอื่น ๆ ซึ่งอาจจัดเป็นประเพณีหรือพิธีกรรมสงฆ์ (สังฆกรรม) เช่น รายได้จากการทอดผ้าป่าทอดกฐิน งานประจำปี ผู้รับบริจาคในรายการต่างๆ เป็นต้น 3) ทำเลที่ตั้ง (Location) ของวัดก็มีส่วน เช่น วัดอยู่ในทำเลที่พุทธศาสนิกชนเดินทางไปทำบุญ หรือร่วมกิจกรรมสะดวก มีรถรับ - ส่ง มีคนต้อนรับ (ฝ่ายปฏิบัติ) ดูแลเอาใจใส่ขณะทำกิจกรรมในวัด เป็นต้น 4) ฐานลูกค้า (Customers) ขอนี้ อาจพิจารณาได้จาก พุทธศาสนิกชนที่มาร่วมทำบุญหรือกิจกรรมของวัด โดยพิจารณาจากอาชีพใดอาชีพหนึ่ง เช่น รับราชการ ค้าขาย นักธุรกิจ ศิลปิน เป็นต้น หรือพุทธศาสนิกชนในละแวกคุ้มวัด เป็นต้น ซึ่งหากวัดได้พุทธศาสนิกชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม และให้การสนับสนุนกิจกรรมของวัดมาโดยตลอด ก็มักส่งผลถึงสภาพทางการเงินของวัดนั้น ๆ ด้วย

ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบไปด้วย สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรมและธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในส่วนนี้ มักจะพิจารณาถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค หรืออันตราย (Threat) ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ องค์การหรือวัดไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปีใด สภาพเศรษฐกิจดี พุทธศาสนิกชนหรือประชาชนก็มักจะเข้าวัดทำบุญ หรือมีกำลังบริจาคช่วยเหลือกิจกรรมวัดได้คราวละมาก ๆ สามารถสนับสนุนกิจกรรมของวัดได้โดยไม่ฝืดเคือง ขอนี้ถือเป็นโอกาสของวัด แต่หากปีใดเกิดเหตุการณ์ที่ตรงกันข้ามก็ย่อมส่งผลต่อวัดและพระภิกษุในวัดด้วย

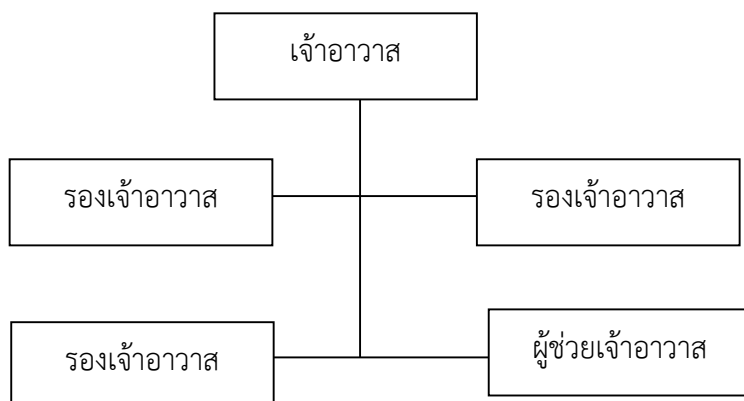
โครงสร้างบริหารจัดการวัด : องค์การทางสังคม

คำว่า วัด ที่รู้กันทั่วไป มีความหมายตรงกับภาษาบาลี 3 คำ คือ อาราม อาวาส และวิหาร มีความหมายที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เช่น 1) อาราม คือ ความยินดี ความรื่นรมย์ ความเพลิดเพลิน ที่สำคัญ สอน เป็นที่รื่นรมย์ 2) อาวาส คือวัด ผู้ครอบครอง ที่อยู่โดยปกติหมายถึงที่อยู่ของพระสงฆ์ 3) วิหาร คือ วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ ที่ประดิษฐานพระพุทธรูป คู่กับโบสถ์ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2543)

วัดหรืออารามแรกในพระพุทธศาสนาแต่ครั้งพุทธกาลแห่งแรก คือวัดเวฬุวันหรือป่าไผ่ (เวฬุ = ไผ่ วันหรือ วนะ = ป่า) แต่ที่รู้จักเป็นทางการคือ วัดเวฬุวันมหาวิหาร หรือ พระวิหารเวฬุวันกลันทกนิวาปสถาน เป็นอารามและเป็นสถานที่ที่พระเจ้าพิมพิสารสร้างถวายพระพุทธเจ้าพร้อมภิกษุสงฆ์ พานักอาศัย (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

วัดในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ 2505 (แก้ไขเพิ่มเติม 2535) มาตรา 31 ระบุไว้มี 2 ประเภทคือ วัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา และสำนักสงฆ์ มาตรา 36 กำหนดให้มีเจ้าอาวาส และรองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาส ก็ได้หากเห็นสมควร มาตรา 37 และ 38 กำหนดอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ แต่มาตรา 39 กลับระบุอำนาจหน้าที่ของรักษาการเจ้าอาวาส หากเจ้าอาวาสไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้ แต่ไม่มีมาตราใดระบุอำนาจหน้าที่ของรองเจ้าอาวาสหรือผู้ช่วยเจ้าอาวาส (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา , 2557)

โครงสร้างการบริหารจัดการวัด ดังกล่าวข้างต้น สามารถจัดทำเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการวัด (ปรับจาก พร.บ.คณะสงฆ์ 2505 แก้ไขเพิ่มเติม 2535)

จากโครงสร้างการบริหารจัดการข้างต้น ไม่มีการระบุอำนาจหน้าที่สำหรับตำแหน่งถัดลงมา จากเจ้าอาวาส แม้ว่าในปัจจุบันวัดใหญ่ ๆ หรือที่มีฐานะเป็นพระอารามหลวงจะมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ให้รองเจ้าอาวาสหรือผู้ช่วยเจ้าอาวาส ก็ตาม แต่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละวัด ไม่มีกฎหมาย หรือพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ฯ รองรับ

แผนยุทธศาสตร์หรือแผนเชิงกลยุทธ์ : ความเหมาะสมกับแผนการบริหารจัดการวัด

การพิจารณาโครงสร้างของวัดก็มีการบริหารจัดการวัดในนาม เจ้าอาวาส ซึ่งถือว่าเป็นเจ้าพนักงานตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พุทธศักราช 2505 (แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2535) (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2557) มีการแต่งตั้ง ระบุอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติดังกล่าวตั้งแต่มาตรา 36 - 39 อย่าง ชัดเจน รวมทั้งมีคำตอบแทนในการทำหน้าที่ดังกล่าวจากภาครัฐ แม้ว่าจะไม่เรียกว่า เงินเดือนหรือเงินประจำตำแหน่ง แต่เรียกว่า นิตยภัตร โดยนัยก็คือสิ่งเดียวกัน วัดหรือองค์กรสงฆ์จึงสามารถส่งเคราะห์เข้าในองค์กรภาครัฐ ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนหรือการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น กำหนดยุทธศาสตร์ วางแผนยุทธศาสตร์ เช่นเดียวกับภาครัฐอื่นๆ อาทิ

สถาบันการศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) ที่จะต้องระบุถึงแผนยุทธศาสตร์ ประกาศถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป็นต้น ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ

วัดในประเทศไทยมีสถานะภาพเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พุทธศักราช 2505 (แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2535) เจ้าอาวาสวัด มีอำนาจหน้าที่ปกครองหรือบริหารจัดการภายในวัดทั้งหมด เช่นสามารถสั่งให้ พระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ภายในวัด ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบที่ตราออกมาโดยมหาเถรสมาคมหรือโดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

สถานะของวัด ถือเป็นหน่วยสังคม 1 ใน 10 หน่วยสังคมและแต่ละหน่วยสังคมสามารถเป็นได้ทั้งองค์การสังคมและสถาบันสังคม (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2549) และเป็นองค์การสังคมประเภทไม่แสวงหากำไร เช่นเดียวกับองค์การสาธารณะอื่น ๆ ประกอบด้วย 1) บริการสังคมสงเคราะห์ 2) สมาคมอาปนกิจสงเคราะห์ 3) สมาคมการค้าหอการค้า (4) สมาคมนายจ้าง สหภาพแรงงาน 5) องค์การศาสนา 6) พรรคการเมือง และ 7) องค์การเอกชนต่างประเทศ (ณดา จันทรสม, 2555) หากกล่าวเฉพาะวัดได้ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะให้กับระดับปัจเจกบุคคล (พุทธศาสนิก) และองค์การภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ ที่ขอความร่วมมือ อีกมิติหนึ่ง วัดในพระพุทธศาสนามีสถานะภาพเหมือนกับ องค์การพัฒนาเอกชน (Non-Government Organization = NGO) คือทำกิจกรรมเกี่ยวกับสังคม เช่นเดียวกัน ในมิติของการบริหารจัดการองค์การ วัดทั้งหลายมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเพราะเจ้าอาวาสมีอำนาจหน้าที่โดยตรง

รายได้หรืองบประมาณสำหรับบริหารจัดการกิจกรรมของวัด ส่วนหนึ่งมาจากรัฐบาล โดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จัดสรรงบประมาณโดยการพิจารณาภายใต้มหาเถรสมาคม เป็นต้น อีกช่องทางหนึ่ง ทางวัดได้จากการบริจาค และการทำบุญของพุทธศาสนิกชน ผู้มีจิตศรัทธาบริจาคให้ ดังปรากฏในงานวิจัยของ ณดา จันทรสม (2555)

วัดในพระพุทธศาสนาทำหน้าที่ในการเผยแผ่หลักการ หลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมบทบาท อำนาจหน้าที่ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (ชาวบ้าน) เช่น กรณีเกิดพิบัติภัยต่างๆ เป็นต้น วัดที่มีศักยภาพก็สามารถได้ระดมเงิน ข้าวของเครื่องใช้ (ปัจจัย 4) ไปช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ ขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อสังคมคู่ขนานไปกับภาครัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ อยู่เสมอ

วัดในประเทศไทย แบ่งตามสังกัดนิกาย ซึ่งมี 2 นิกายใหญ่ ๆ คือ เถรวาทและอากัรียวาท ในฝ่ายเถรวาท ก็แบ่งเป็น มหานิกายและธรรมยุติกนิกาย ฝ่ายอากัรียวาทแบ่งเป็น จินนิกายและอนัม นิกาย วัดในสังกัดมหานิกาย เป็นวัดที่เรียกว่าพระอารามหลวง 247 วัด วัดราษฎร์ 35,883 วัด เป็นวัดที่มีพระสงฆ์ จำพรรษา จำนวน 36,130 วัด วัดสังกัดคณะสงฆ์ฝ่ายธรรมยุต เป็นพระอารามหลวง จำนวน 63 วัด วัดราษฎร์ จำนวน 3,254 วัด เป็นวัดที่มีพระสงฆ์จำพรรษา จำนวน 3,317 วัด วัดสังกัดอากัรียวาท เช่น สังกัดจินนิกาย เป็นวัดราษฎร์ จำนวน 14 วัด มีพระสงฆ์จำพรรษาทั้งหมด 14 วัด ส่วนสังกัดอนัม นิกาย วัดราษฎร์ จำนวน 20 วัด มีพระสงฆ์จำพรรษาทั้งหมด 20 วัด รวมวัดทั้งหมด 39,481 วัด (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2558) พระภิกษุใน 2 นิกาย รู้จักกันในนามคณะสงฆ์ไทย หมายถึงสังกัดเถรวาท ส่วน สังกัดอากัรียวาทเรียกว่า คณะสงฆ์อื่น ตามมาตรา 8 ทวิ ในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พุทธศักราช 2505 แก้ไขเพิ่มเติม 2535 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2558)

จากความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ผู้เขียนได้นำเสนอไว้ข้างต้น พบว่า ปัจจัยสำคัญคือแผนกลยุทธ์ วัดในฐานะเป็นองค์การซึ่งจัดอยู่ในประเภทองค์การทางสังคม เมื่อหวังให้งานหรือกิจการพระพุทธศาสนาเกิดสัมฤทธิ์ผลก็ควรจัดให้มีแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน อันจะทำให้เป็นการทำงานเชิงรุก เพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น เพราะวัดเองมีโครงสร้างบริหารจัดการ ปรากฏชัดเจนตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ที่กล่าวแล้ว

จากหลักฐานและข้อมูลที่ได้แสดงไว้ จึงเป็นเหตุผลที่แต่ละวัดควรจะมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ประกาศถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจของแต่ละวัด ว่าจะบริหารจัดการวัดนั้นๆ อย่างไร โดยแต่ละวัดมีคณะกรรมการของแต่ละวัด และมีพี่เลี้ยงคือสำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัด โดยผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัด ที่สามารถให้คำปรึกษา ช่วยเหลือหรือถวายความช่วยเหลือในการจัดทำแผนหรือการวางแผน ฯ เพราะสายงานก็เกี่ยวข้องกันและมีระบุถึงอำนาจหน้าที่ไว้ในพระราชบัญญัติของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และสำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัด เป็นลายลักษณ์อักษร (ราชกิจจานุเบกษา, 2557) เพราะหากแต่ละวัดได้มีแผนหรือการยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวัดที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม จะเกิดผลดีต่อวัด ชุมชนและพระพุทธศาสนา โดยรวม

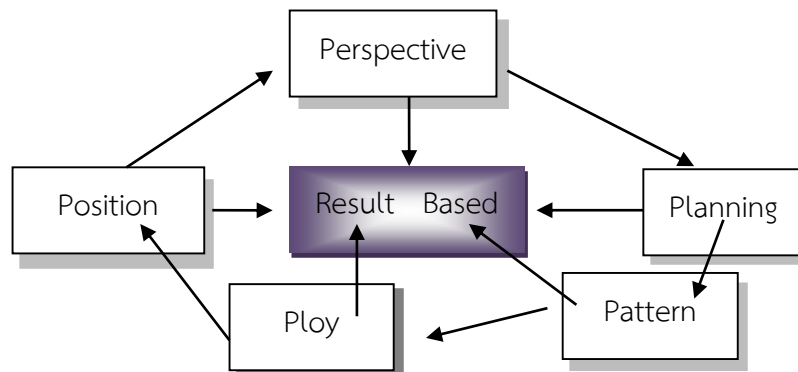
สรุป

การบริหารจัดการ (Management) จำเป็นต้องมีกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคธุรกิจ และหรือแผนยุทธศาสตร์สำหรับองค์การภาครัฐ เพราะการมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ จะทำให้การบริหารจัดการเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้

แนวความคิดเชิงกลยุทธ์มีพัฒนาการมาจาก 10 สำนักความคิด เช่น สำนักออกแบบและสำนักวางแผน เป็นต้น แนวความคิดทั้งหมด สรุปได้เป็นทฤษฎี 5 Ps ประกอบด้วย มุมมอง (Perspective) แผน (Plan) กลวิธี (Ploy) รูปแบบ (Pattern) และตำแหน่งหรือจุดยืน (Position)

เจ้าอาวาสในฐานะเป็นผู้บริหารจัดการวัดในฐานะเป็นองค์การทางสังคมจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาหรือเนื่องด้วยพระพุทธศาสนา โดยจะต้องมีมุมมอง (Perspective) หรือทัศนคติต่อการบริหารจัดการวัดในเชิงบวก และเมื่อเปลี่ยนมุมมองได้จะส่งผลให้เกิดทัศนคติต่อการวางแผน (Planning) ในการปฏิบัติงาน ทำให้มีการดำเนินงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับขั้น กิจกรรมใดควรทำก่อน หรือควรทำอย่างเร่งด่วน เป็นต้น ก่อให้มีรูปแบบ (Pattern) ในการปฏิบัติงานชัดเจน ทำให้เกิดระบบถ่ายทอด ส่งต่องาน หรือกิจกรรมนั้น ๆ ระหว่างเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาสหรือพระลูกวัดได้ การมีกลวิธี ยุทธวิธี (Ploy) ในการบริหารจัดการซึ่งจะทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ ใช้เวลาน้อย แรงงานน้อย แต่คุณภาพและปริมาณหรือกิจกรรมนั้น ๆ จะต้องเพิ่มขึ้น รวมถึง กลวิธีในการบริหารจัดการคู่แข่งซึ่งอาจเป็นองค์การอื่น เช่นวัดใกล้เคียงหรือเทคนิควิธีการที่จะทำให้กิจกรรมของวัดตนเองดีกว่า โดดเด่นกว่า จะถูกนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสม เป็นต้น เรื่องของจุดยืนหรือตำแหน่ง (Position) ซึ่งผู้บริหารจัดการวัดจะต้องยึดหลักการ อุดมการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งถือเป็นจุดแข็งสำหรับตนเองให้มั่นคงไม่หวั่นไหว ถึงแม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน เจ้าอาวาสหรือผู้บริหารวัดก็ยังคงมีจุดยืนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก แต่อาจมีการปรับเปลี่ยน (Adaptation) เพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือเวลาที่เป็นอีกกรณีหนึ่ง

ทั้งหมดนี้ เป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎี 5 Ps เป็นกรอบในการบริหารจัดการองค์การทางสังคม
ประเภทวัด สามารถจัดทำเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 4 สังเคราะห์ทฤษฎี 5 Ps สำหรับการบริหารจัดการองค์การทางสังคม

บรรณานุกรม

- ณดา จันทรสม. (2555). การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย. สำนักวิจัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2556). รัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส.พี.เอ. เจริญผล.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2543). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลศัพท์. กรุงเทพฯ:
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูสังฆรักษ์กฤษฎ์ตถณ สุเมโธ. (2553). ประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสใน
เขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี. ปรียญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
เชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูพิศาลธีรธรรม. (2553). ประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสในเขตธนบุรี
กรุงเทพมหานคร. ปรียญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ.
นนทบุรี: บริษัท จิงค์ บี ยอนด์ บุ๊ค จำกัด.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2557). กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
พ.ศ. ๒๕๕๗ สืบค้นจาก http://onab.go.th/attachments/10233_131-81.pdf
- วิเชียร เส้นทอง. (2557). สัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการคณะสงฆ์ไทยของสำนักงานพระพุทธ
ศาสนาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.

- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2558). **พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๓๕** สืบค้นจาก <http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%a401/%a401-20-2505-001.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2557). **กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พ.ศ. 2557**. สืบค้นจาก http://www.onab.go.th/attachments/10233_131-81.pdf
- เสถียร วีรกุล (2529). **ตำราพิชัยสงครามขุนวู**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สืบค้นจาก <http://www.thai-library.org/Resource/0000000980.pdf>
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2549). **สังคมวิทยาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). **strategic management การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2558). **คู่มือพื้นฐานทางพระพุทธศาสนา ปี 58**. สืบค้นจาก <http://onab.go.th/eBookData/2558.pdf>
- เสน่ห์ จัยโต. (2551). **องค์กรสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- Erica Olsen. (2007). **Strategic Planning For Dummies**. Wiley Publishing, Inc. 111 River St. Hoboken, Canada.
- Henri Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel. (1998). **Strategy Safari A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. Avenue of the Amerika.
- James Brian Quinn Henry Mintzberg. (1996). **The Strategic Process concepts, contexts,cases**. 3rd ed. New Jersey: Prentice - Hall International.
- Stephen P.Robbins. (1989). **Organization Theory structure designs and applications**. 3rd ed. (Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice – Hall Inc.