

การพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ
ของสถาบันพระพุทธศาสนา*

THE DEVELOPMENT OF CHANGE MANAGEMENT MODEL
TOWARDSEXCELLENCE OF THE BUDDHIST INSTITUTIONS.

พระครูนนทกิจโกศล (สิริชัย โภกระโทก)

Phrakrunonthakitkosol (Sirichai Kokrathok)

พระฉัตรชัย ดวงศรี

Phrachatchai Duangsri

พระอุดมสิทธิินายก

Phra u-domsittinayok

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

E-mail: Dhammaonline@outlook.com

บทคัดย่อ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนาที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มิติ ได้แก่ มิติจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน จากภายในสู่ภายนอก และมิติภายนอกสู่ภายใน ซึ่งมีแนวคิดหลัก คือ 1) การปรับโครงสร้าง 2) การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ 3) การเปลี่ยนผู้นำ 4) การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 5) การบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชา การให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันพระพุทธศาสนา และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

* Received 14 January 2019; Revised 29 March 2019; Accepted 29 March 2019.



คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง, ความเป็นเลิศ, สถาบันพระพุทธศาสนา.

Abstract

The change management model for excellence of the Buddhist institutions should be four-dimensional integrated model, i.e., the top-down, bottom-up, inside-out and outside-in dimensions, in which the main concepts: 1) restructuring, 2) adding new roles and services, 3) leadership transformation, 4) keeping up with technological change and 5) management of main tasks and co-operative consultants; and the operational strategies: incorporates organizational change strategies by commanding, limited participation, decentralization and empowering members in the organization. Meanwhile, change-factors to success: most of them depend on the capability of the Buddhist Institutes' administrators; and promoting-factors are resource management, participation of personnel, external network, problem management, continuous development, proper operation, institution-ness and organizational changes.

Keywords: change management model, excellence, Buddhist institutions.

บทนำ

ในปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทั้งทางความเจริญด้านเทคโนโลยี กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครองที่มีลักษณะประชาธิปไตย ด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญ และด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไป กระแสของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อและเป็นแรงผลักดันให้สภาพการจัดการประเทศเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการ การบริหารจัดการ บทบาทของผู้บริหารและบุคลากรมีแนวโน้มเป็นไปในลักษณะเดียวกับการบริหารธุรกิจที่มุ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการเพื่อเตรียมทรัพยากรอันมีค่าของ



ประเทศออกสู่ยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นการยกระดับคุณภาพของประชากรในประเทศให้มากขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต

หลังจากพระพุทธศาสนาเข้าสู่ประเทศไทยไม่นานนัก ก็ได้เผยแผ่ออกไปในวงกว้าง และสามารถครองจิตใจของคนไทยได้ในเวลาต่อมา จากอดีตจวบจนปัจจุบัน พระพุทธศาสนาได้เจริญรุ่งเรืองมาโดยลำดับ การเผยแผ่พระพุทธศาสนามีปรากฏให้เห็นในหลายรูปแบบ มีการสอนและเรียนวิชาพระพุทธศาสนาเกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างแพร่หลาย แต่ด้วยเหตุที่โลกในปัจจุบันแคบลงด้วยเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว จึงเป็นเหตุให้มีการถ่ายโอนพฤติกรรมวัฒนธรรมค่านิยม จากอีกซีกโลกหนึ่งมายังซีกโลกหนึ่ง ทำให้สังคมไทยได้รับวัฒนธรรมจากต่างประเทศอย่างมาก เกิดการพัฒนาและปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของไทย รวมทั้งค่านิยมต่าง ๆ ดังที่สภาพของสถานการณ์สังคมไทยในปัจจุบันชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาวิกฤตอันน่าเป็นห่วงจากการพัฒนาที่ขาดความสมดุล โดยมุ่งสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วทำให้บุคคลและสังคม รวมทั้งโครงสร้างและกลไกการบริหารและการจัดการ ต่าง ๆ ปรับตัวตามไม่ทัน เกิดความไม่สมดุลระหว่างการพัฒนาทางวัตถุกับการพัฒนาทางจิตใจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

การเผยแผ่พระพุทธศาสนาจึงมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เดิมทีเดียวการปฏิบัติธรรมมีอยู่ทุกวัด แต่เป็นการปฏิบัติที่ถือปฏิบัติกันมาตามแนวทางการปฏิบัติในพระไตรปิฎก เมื่อเวลาผ่านไปจึงแนวการปฏิบัติของแต่ละวัดก็เปลี่ยนไปมีการประยุกต์แนวการปฏิบัติให้เข้ากับบริบทของแต่ละวัด เมื่อมีพุทธศาสนิกชนสนใจมากขึ้น ก็เริ่มมีการก่อตั้งสำนักภายในวัดนั้น ๆ ขึ้น มีรูปแบบวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป รูปแบบการบริหารจัดการก็ขึ้นอยู่กับวัดนั้น ๆ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ บริหารโดยยึดโครงการสร้างการบริหารวัดเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ. 2543 คณะสงฆ์ไทยโดยมหาเถรสมาคม ได้ออกระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. 2543 ขึ้น เพื่อสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กำหนดกฎเกณฑ์ในการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ซึ่งต้องเสนอผ่านความเห็นชอบตามลำดับเจ้าคณะปกครองคณะสงฆ์ โดย คัดเลือกสำนักปฏิบัติธรรมที่มีอยู่แล้ว เพื่อได้รับการยกขึ้นเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด หรือจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมขึ้นใหม่ โดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ คณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ซึ่งสำนักปฏิบัติธรรมที่จะเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดได้นั้น ต้องมีที่ตั้งอยู่ในวัด



ที่ได้รับอนุญาตให้ตั้งวัดเรียบร้อยแล้ว และอยู่ภายในสังกัดมหาเถรสมาคมเท่านั้น และแต่ละสำนักจะต้องปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติในพระไตรปิฎก (กองพุทธศาสนศึกษา, 2555) จากนั้นการบริหารจัดการวัดก็เริ่มมีความสำคัญ เพราะมีผลต่อจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม และมีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการด้วย รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีก็มีผลต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญด้วย ส่วนวัดที่บริหารจัดการอิงตามรูปแบบเดิม ๆ ไม่ได้ประยุกต์หรือบูรณาการให้เข้ากับบริบทของตน ก็ย่อมมีประสิทธิผลลดน้อยถอยลงไปด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการวัดในยุคใหม่ต้องอาศัยการบริหารจัดการแบบใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนาสืบไป

ขณะที่ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถาบันพระพุทธศาสนา มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เด่น ๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทฤษฎีของเลวิน (Lewin) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2539) ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎี E และทฤษฎี O ของ ลียุก (Leucke) (Leucke, R, 2003) ทฤษฎี E นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายจากหน้ามือเป็นหลังมืออย่างรวดเร็วโดยเน้นที่ค่านิยมที่เปลี่ยนจากบนลงสู่ล่างมีการใช้ที่ปรึกษา จากภายนอกเป็นจำนวนมาก ส่วนทฤษฎี O เน้นการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายมีผล การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เน้นวัฒนธรรมที่ทรงพลังและบุคลากรที่มีความสามารถและมีสมรรถนะสูง แนวคิดของทฤษฎี Hamlin (Hamlin, B., Keep, J. and Ash, K, 2001) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ครอบคลุม ในมิติที่เป็น การทำให้เกิดผลในส่วนต่าง ๆ ขององค์ประกอบในองค์การ อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ผสมผสานหรือเกิดขึ้นต่อเนื่องแต่ละประเภทก็ได้แล้วแต่บริบทของสถาบันพระพุทธศาสนาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีและแนวคิดทางการบริหารเป็นที่ทราบกันอยู่ว่า “ไม่มีวิธีการบริหารแบบใด แบบหนึ่งที่เป็นวิธีที่ดีที่สุด” ในทางปฏิบัติ การเลือกใช้รูปแบบที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ที่เกิดในขณะนั้น และมักมีการคิดค้นพัฒนารูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้อยู่เสมอ ๆ ดังนั้น รูปแบบการบริหารที่ดีจะต้องแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรนำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมา โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ อธิบายถึงโครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังทำอย่างชัดเจน นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะใช้รูปแบบซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถาบันพระพุทธศาสนาเพื่อให้สถาบัน



พระพุทธศาสนาสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ในสภาพการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน อันจะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการสถาบันพระพุทธศาสนา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารสถาบันพระพุทธศาสนาโดยรวมของประเทศต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวก การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไรหรือกำไรสูงสุด สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลายแก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่าการบริหารจัดการ (Management Administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทน นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐก็ทำได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูกหรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม

นักวิชาการได้กล่าวถึง “ความหมายของการบริหารจัดการ” ไว้ดังนี้

กริฟฟิน (Griffin) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การรวมกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ การวางแผนและการตัดสินใจการจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมที่มุ่งเน้นในการจัดการด้านทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การปฏิบัติการ ข้อมูลสารสนเทศ ที่มี การบรรลุผลถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Griffin, Ricky W, 1999)



คุกและฮันซาเกอร์.(Cook. &Hunsaker).กล่าวว่า.การจัดการ. (Management) หมายถึง การปฏิบัติหรือการดำเนินงานด้านการสั่งการ การจัดองค์การและการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีและเงินทุนไปใช้ในระบบการดำเนินงานที่มีการจัดหาบริการและสินค้าไปสู่ผู้อื่น (Cook, Curtis W. & Hunsaker, Philip L, 2001)

โจนส์และจอร์จ (Jones & George) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การวางแผนการ จัดโครงสร้างองค์การ การนำและการควบคุมในด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ในการบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทรัพยากรขององค์การรวมถึงสินทรัพย์ เช่น เครื่องจักร วัตถุดิบ เงินทุน เทคโนโลยี บุคลากร (Jones, Gareth R. & George, Jennifer M, 2003)

ดูบริน เจ แอนดริว และ เดเน่ ไอรีแลนด์ (Dubrin J. Andrew & Duane Ireland) ให้ คำนิยามว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัย ทรัพยากร ต่าง ๆ ผ่านทางการบริหารต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและ การควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Dubrin J, 1993)

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น (สมคิด บางโม, 2539: 28) การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็น ทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้า หรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

เฟรดเดอริค ดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ให้ความหมาย การบริหาร ไว้ ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษา โดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) กล่าวไว้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (สมคิด บางโม, 2539)



เฮอ์เบิร์ต.เอ..ไซมอน.(Herbert.A..Simon).กล่าวถึง.การบริหาร.ว่าหมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน (Herbert A. Simon, 1947)

แฮร์โรวด์ คูนต์ซ์ (Harold.Koontz).ให้ความหมายของการจัดการ ว่าหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การดำเนินการนั้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงานหรือการจัดการ (Management) กิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่คณะ หรือองค์การต่าง ๆ ได้สำเร็จลุล่วงตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purpose/Objective) ขององค์การนั้น ๆ ด้วยดีมีประสิทธิภาพ (Efficiency) (พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), 2548)

ดังนั้น การจัดการหรือการบริหารจึงเป็นปัจจัยที่ต้องดำเนินงานควบคู่และเกี่ยวข้องกับองค์การเสมอ เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของบุคคลในการทำงานร่วมกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุผลประสพผลสำเร็จนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการที่ดีของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดการประสานงานกันทั้งในด้านบุคลากรและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการนั้น มีลักษณะของความเป็นสากลที่ผู้บริหารต่างต้องรับผิดชอบโดยการนำหลักการทางการจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนา

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนา ตามแนวคิดรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมดุลของสตีฟ ไตรเวตต์ (Steve Trivett) ประกอบด้วยมิติ 4 แบบ คือ มิติจากบนลงล่าง (Top Down) จากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) จากภายในสู่ภายนอก (Inside–Out) และมิติภายนอกสู่ภายใน (Outside –In) โดยบูรณาการตามความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันพระพุทธศาสนา กำหนดชื่อเฉพาะว่า “รูปแบบบูรณาการ 4 มิติ (Integrated 4–Perspective Model)” โดยอาศัยแนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้



1. แนวคิด การบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการดำเนินงานของสถาบันพระพุทธศาสนาโดยอาศัยคนซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถาบันพระพุทธศาสนาและบุคลากรทุกรูป/คน และอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันพระพุทธศาสนาบรรลุวัตถุประสงค์เกิดผลงานที่โดดเด่นมีคุณภาพสูงเหนือกว่าธรรมดาสามารถเป็นแบบอย่างแก่สถาบันอื่นได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใดภาวะหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน หลัก ๆ คือ

- 1.1 การปรับโครงสร้างสร้าง ไม่ว่าจะเป็นการลดขนาดอัตรากำลังหรือตำแหน่ง
- 1.2 การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม ส่งผลทำให้มีผลงานหรือกระบวนการทำงานใหม่รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น
- 1.3 การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเสมอไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นเคย
- 1.4 การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้นเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2. หลักการ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนา ควรมีหลักการ ดังนี้

- 2.1 หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษา ดังนี้
 - 2.1.1 เป็นการศึกษาพระพุทธศาสนาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
 - 2.1.2 ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาพระพุทธศาสนา
 - 2.1.3 การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- 2.2 หลักการกำกับรูปแบบ มีดังนี้
 - 2.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามแผนที่จัดทำไว้
 - 2.2.2 การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการบริหารจัดการที่คนกลุ่มนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงานหรือโครงการ ต้องร่วมมือกันอย่างดียิ่ง และปฏิบัติงานสอดคล้องประสานกัน



2.2.3 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติจากบนลงล่าง (Top-Down) จากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) จากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) และมุมมองภายนอกสู่ภายใน (Outside-In)

2.2.4 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่าง ๆ ผ่านกระบวนการทางบริหาร จนมีผลงานที่มีคุณภาพสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่น ๆ ได้

2.2.5 กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

2.2.6 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหลัก ได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหาร รูปแบบการทำงานและบุคลากรพระพุทธศาสนา

3. วัตถุประสงค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนา มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

3.1.1 เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนา ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัวภายใต้การมีส่วนร่วมตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 เพื่อให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ นำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนาต่อไป

3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

3.2.1 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถาบันพระพุทธศาสนา

3.2.2 เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร และบุคลากรพระพุทธศาสนา

โครงสร้าง กระบวนการและรูปแบบการเปลี่ยนแปลง

1. โครงสร้างการบริหาร มีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของสถาบันพระพุทธศาสนาที่มีโครงสร้าง



กว้างขวางและซับซ้อน ยากที่จะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ บริหารโดยผู้บริหารแต่เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ มีหน้าที่เฉพาะช่วยเหลือให้คำปรึกษาเท่านั้น เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถาบันพระพุทธศาสนา เนื่องจากการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานยังไม่เกิดประสิทธิภาพ เพราะขาดภาวะผู้นำ ทำให้งานล่าช้า ขาดการติดตามงานทำให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผู้บริหารสถาบันพระพุทธศาสนาต้องดำเนินการสั่งการและติดตามงานด้วยตนเอง

2. กระบวนการ บริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนา อาศัยแนวคิด กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการรวมเอาลักษณะและกลวิธีต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการบริหารจัดการ ดังนี้

2.1 การบริหารจัดการของคน กลุ่มกำหนดนโยบาย (Policy Group) และกลุ่มจัดทำแผนงานหรือโครงการ (Program Group) ปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างดียิ่ง

2.2 การบริหารจัดการเป็นความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดรวมทั้งประชาชนและชุมชน

2.3 การบริหารจัดการเน้นการทำหน้าที่หลัก

2.4 กำหนดนโยบาย ได้แก่ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ กำหนดนโยบาย กำหนดงบประมาณและประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายและการสนองตอบต่อปัญหาหรือความต้องการ

2.5 จัดทำแผนงานหรือโครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย

2.6 แผนงานหรือโครงการที่จัดทำสะท้อนถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ดำเนินงานตามแผน

2.7 นำแผนหรือโครงการไปปฏิบัติและประเมินผลเป็นภารกิจสำคัญของกลุ่มจัดทำแผนงานหรือโครงการ

2.8 สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กำหนดนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงานหรือโครงการมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่มีบางกิจกรรมปฏิบัติงานอยู่ทั้งสองกลุ่ม



กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ (Goal Setting and Need Identification) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดข้อความแสดงทิศทางอย่างกว้าง ๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการไม่มีการกำหนดช่วงเวลา เป้าหมายของสถาบันพระพุทธศาสนาจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีส่วนการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการนั้นจะพิจารณาจากสิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็นว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด แล้วนำปัญหาและความต้องการในแต่ละด้านมาจัดลำดับความสำคัญ

ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy Making) การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อความที่แสดงถึงวัตถุประสงค์และแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ และกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติด้วย พร้อมเสนอแนวทางปฏิบัติประกอบไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 3 การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการคิดก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ คือ คิดว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใครเป็นคนทำ

ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) การกำหนดงบประมาณของสถาบันพระพุทธศาสนาเป็นการแปรค่า ข้อมูลทางการเงินของแผนงาน กลุ่มจัดทำแผนงานหรือโครงการ ต้องเตรียมข้อมูลด้านงบประมาณและวิเคราะห์สถานภาพของสถาบันพระพุทธศาสนา นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนโครงการอย่างทั่วถึงและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing) เมื่อการจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายแล้วรายละเอียดของแผนที่กลุ่มกำหนดนโยบายให้ความเห็นชอบแล้วกลุ่มจัดทำแผนงานหรือ โครงการก็สามารถนำแผนไปปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล (Evaluating) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจ และต้องตัดสินใจว่าถูกหรือผิดจากข้อมูล การประเมินผลจะต้องทำในระหว่างดำเนินงานและภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้น

การบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำนั้นจะส่งผลกระทบต่อเมื่อผลของการดำเนินโครงการก่อให้เกิดเป้าหมายใหม่ ปัญหาความต้องการใหม่ กำหนดนโยบายใหม่หรือมีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น



3. รูปแบบการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated Four-Perspective Model) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ

3.1 การเปลี่ยนแปลงสถาบันพระพุทธศาสนา ได้แก่ โครงสร้าง เทคโนโลยี คน และ วัฒนธรรม

3.2 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง ได้แก่ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)

3.3 กระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การทำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล

3.4 ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและขึ้นอยู่กับรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) หรือการนำเสนอความคิดเห็น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ต้องมีกระบวนการทำงานโครงสร้างต่าง ๆ ก็อาจถูกนำเสนอจากล่างขึ้นบนได้ และเมื่อเกิดการยอมรับก็จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน เช่น ด้านเทคโนโลยี ปัจจุบัน สถาบันพระพุทธศาสนาต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยและรวดเร็ว ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถาบันพระพุทธศาสนาต้องอาศัยกระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำแผนไปปฏิบัติและ 6) การประเมินผล ทั้งนี้ ในการดำเนินงานแต่ละส่วนต้องใช้วงจรคุณภาพ PDCA กำกับโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงทุกส่วน

กลยุทธ์การดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

1. กลยุทธ์การดำเนินงาน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ต้องมีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถาบันพระพุทธศาสนา มีกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความสำเร็จดังนี้



1.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการเป็นการที่ผู้บริหารคิดริเริ่ม และใช้อำนาจบัญชาการปรับเปลี่ยนส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

1.2 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด เป็นวิธีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ

1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่ตนรับผิดชอบและในส่วนที่อยู่ นอกเหนือความรับผิดชอบ

1.4 กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ แบบมาใช้ร่วมกันอาจใช้กลยุทธ์การบัญชาการโดยผู้บริหารสูงสุดประกอบกับการสร้างทีมงานการปรับระบบงานของฝ่ายต่าง ๆ และเสริมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับปฏิบัติการ

1.5 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ด้วยการมองปัญหา แก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยที่ปรึกษาสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ

2. ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ปัจจัยที่ช่วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถาบันพระพุทธศาสนา ดังนั้น ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) ความเป็นอิสระในการบริหาร 3) ความร่วมมือของบุคลากร 4) โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม 5) การกระจายอำนาจ 6) แรงจูงใจ 7) วิสัยทัศน์ 8) การบริหารบุคลากร 9) การบริหารทรัพยากร 10) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 11) เครือข่ายภายนอก 12) การจัดการปัญหา 13) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 14) การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 15) ความเป็นสถาบัน 16) การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสี่ปัจจัยแรกจะเป็นสมรรถนะของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผู้บริหารสถาบันพระพุทธศาสนาที่มีทักษะความเป็นผู้นำ ส่วนเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารจะขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร ความร่วมมือของบุคลากร ผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากรและตัวบุคลากรเองก็ต้องมีสมรรถนะที่ดีและปัจจัยสุดท้าย คือ โครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ชุมชนและวัฒนธรรม นอกจากนี้ ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การ



ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จของสถาบันพระพุทธศาสนาได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากร และตัวบุคลากรเองก็ต้องมีสมรรถนะที่ดี และปัจจัยสุดท้ายคือ โครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ชุมชนและวัฒนธรรม นอกจากนี้ ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สรุป

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศด้านการเผยแผ่ของสถาบันพระพุทธศาสนาที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มิติ ได้แก่ มิติจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน จากภายในสู่ภายนอก และมิติภายนอกสู่ภายใน ซึ่งมีแนวคิดหลักการ และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบ โดยงานหลักและงานที่ปรึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มิติ และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันพระพุทธศาสนา และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่สากล

เอกสารอ้างอิง

กองพุทธศาสนศึกษา. (2555). *สำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่น พุทธศักราช 2555*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.



- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคลโกล). (2548). *การบริหารวัด*. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. (2539). *หลักการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 7*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2539). *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ่อน.
- Cook, Curtis W. & Hunsaker, Philip L. (2001). *Management and Organization Behavior. 3rd ed.* New Jersey: McGraw-Hill.
- Dubrin J. (1993). *Andrew and Duane Ireland. Management Organization. 2nd ed.* Ohio: South-Western Publishing Co.
- Griffin, Ricky W. (1999). *Management. 6th ed.* Boston. MA: Houghton Mifflin Company.
- Hamlin, B., Keep, J. and Ash, K. (2001). *Organizational Change and Development: A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers.* Harlow: Financial Times/Financial Hall.
- Herbert A. Simon. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Mc Millian.
- Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2003). *Contemporary Management. 3rd ed.* New Jersey: McGraw-Hill.
- Leucke, R. (2003). *Managing Change and Transition.* Boston: Harvard Business School Press.