

ทฤษฎีการบริหารจัดการ : หลักการและแนวคิด

วินัย มีมาก

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

บทนำ

ปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์ โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง^๑ กล่าวคือ สังคมของมนุษย์เป็นสังคมที่มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม หมู่เหล่า เป็นชุมชนขนาดต่าง ๆ ตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล เมือง และประเทศ จึงต้องมีการจัดระบบระเบียบของสังคม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อความอยู่รอดสงบสุขและบังเกิดความก้าวหน้าในชุมชนเหล่านั้น จึงเป็นสาเหตุให้เกิด “สถาบันสังคม” และ “การบริหาร” ขึ้นมา ซึ่งสถาบันสังคมที่จัดตั้งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว วัด โรงเรียน และองค์กรอื่น ๆ จึงต้องอำนวยความสะดวกหรือบริการเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิก และความเจริญของสังคม โดยดำเนินภารกิจตามที่สังคมมอบหมาย ด้วยการจัดตั้ง “องค์การบริหาร” ที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ

ดังนั้น สังคมกับองค์การบริหารจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกันได้ และยังมีผู้รู้ในแขนงนี้ได้กล่าวไว้ว่า “หากปราศจากองค์การบริหารแล้วสังคมก็จะมีและหากปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่อาจจะดำรงชีวิตอยู่ได้”^๒ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วก็ไม่ปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นความจริง เพราะหากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไป สังคมมนุษย์ก็คงไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ดังที่ว่าสังคมมนุษย์ เป็นสังคมที่มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม หมู่เหล่า เป็นชุมชนขนาดต่าง ๆ ดังนั้น ก็เป็นธรรมดาที่จะต้องมีความแตกต่างเกิดขึ้น ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีก็อาจทำให้เกิดปัญหามากมายตามมา ซึ่งผู้เขียนก็มีความสนใจประเด็นนี้ จึงได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

^๑ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒.

^๒ วิจิตร ศรีสะอ้าน และคณะ, สังคมกับการบริหารจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๔.

ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) มีความหมายแตกต่างกัน โดยการบริหารจะสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบาย ส่วนการจัดการมุ่งไปที่การนำนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ทัศนะว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม เอกสารทางวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายทั้ง ๒ คำนี้ไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปการบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ

๑. การบริหารหมายถึงการปกครองเช่นบริหารส่วนท้องถิ่นการดำเนินการจัดการ เช่น บริหารธุรกิจ^๓
๒. การบริหารหมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น^๔
๓. การบริหารจัดการเป็นกระบวนการวางแผนการจ้ดองค์การการดำเนินงานและการควบคุม เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย^๕
๔. การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผนการจ้ดองค์การการเป็นผู้นำและการควบคุม^๖
๕. การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด^๗
๖. การบริหารคือกระบวนการที่มีการวางแผนการจ้ดองค์การการสั่งการและการควบคุมซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่างๆเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ^๘

^๓ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๐๙.

^๔ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), พุทธวิธีในการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑.

^๕ Wagner, J.A., & Hollenbeck, J.R., Management of Organization Behavior, (New Jersey: Prentice – Hall, 1995), p. 74.

^๖ Holt, D.H., Management Printciples and Practices, (New Jersey: Prentice–Hall, 1993), p. 3.

^๗ จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บั๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

^๘ ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

๗. การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)^๙

๘. การบริหารคือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีเพื่อการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ^{๑๐}

๙. การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์ที่นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๑}

๑๐. การบริหารคือการทำงานที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์อย่างเดียวกัน^{๑๒}

๑๑. การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๓}

๑๒. การบริหารหมายถึงกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การการสั่งการและการควบคุม กำกับความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การที่กำหนดตามเป้าหมาย^{๑๔}

๑๓. การบริหารหมายถึงการจัดการหรือการควบคุมกิจการต่าง ๆ ของรัฐ เช่น การบริหารการเงินของมูลนิธิ การบริหารกิจการภาษี การบริหารกิจการแพทย์ การบริหารที่ดินรกร้างว่างเปล่า การบริหารการก่อสร้าง การบริหารกิจการอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ที่เป็นงานที่เรียกกันว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration)^{๑๕}

^๙ วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๕๕), หน้า ๓.

^{๑๐} พันธุ์ หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในงานบริหารบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

^{๑๑} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑.

^{๑๒} จุมพล สวัสดิ์ดิยากร, หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

^{๑๓} อีระรัตน์ กิจจารักษ์, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑.

^{๑๔} สมยศ นาเวียง, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๕๔), หน้า ๑๘.

^{๑๕} ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร, หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔), หน้า ๑.

๑๔. การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๑๖}

สำหรับแนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กูลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCoRB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)

ความหมายของการจัดการ

French and Saward ได้นิยามคำว่า management (การจัดการ) ไว้ใน dictionary of management ว่า “การจัดการ คือ กระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในอันที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความพยายามร่วมของกลุ่มบุคคล”^{๑๗}

Peter Drucker ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น^{๑๘}

Harold Koontz ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น^{๑๙}

^{๑๖} สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๑๗} ธนชัย ยมจินดาและคณะ, เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๑-๘, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖.

^{๑๘} Peter F. Drucker, 1972 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์), ๒๕๕๕, หน้า ๕๙.

^{๑๙} Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell, 1972 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๕๙.

พยอม วงศ์สารศรี อธิบายว่า การจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคุมไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๒๐}

สมยศ นาวิการ ให้คำจำกัดความว่า การจัดการ คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม กำลั้งความพยายามของสมาชิกขององค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้จำแนกไว้^{๒๑}

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำและไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี^{๒๒}

อนิวัช แก้วจำนง ให้นิยามการจัดการไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม รวมถึงมีการประสานการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^{๒๓}

ในทัศนะของผู้เขียนมีความเห็นว่า การจัดการ เป็นการดำเนินงาน โดยมีตัวกลางในการผสมงาน คือ ผู้บริหาร ให้การทำงานเป็นไปอย่างมีขั้นมีตอน เป็นกระบวนการ คือ มีการวางแผน การจัดการ องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสั่งการและการควบคุม ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิวัฒนาการของหลักการบริหาร

วิชาการบริหาร ได้พัฒนามาตามลำดับเริ่มจากอดีต หรือการบริหารในระยะแรก ๆ นั้น มนุษย์ยังขาดประสบการณ์การบริหาร จึงเป็นการลองผิดลองถูก การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ยังไม่แพร่หลาย และกว้างขวาง การเรียนรู้หลักการบางอย่างจึงเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง หรือมีการแลกเปลี่ยน

^{๒๐} พยอม วงศ์สารศรี, องค์กรและการจัดการ, (คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗), หน้า ๓๒.

^{๒๑} สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^{๒๒} ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหารการศึกษากิจการจัดการแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

^{๒๓} อนิวัช แก้วจำนง, หลักการจัดการ, ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, ๒๕๕๒), หน้า ๒๕.

กันในช่วงจำกัด คือ การถ่ายทอดไปยังทายาท ลูกศิษย์ หรือลูกจ้าง เป็นต้น ต่อมาการบริหารเริ่มมีความหมายชัดเจนและรัดกุมขึ้นในศตวรรษที่ ๑๘ โดยกลุ่มนักรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งเรียกตัวเองว่า Cameralist ในประเทศเยอรมันและออสเตรีย โดยให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหาร ว่าหมายถึง การจัดการหรือการควบคุมกิจการต่าง ๆ ของรัฐ เช่น การบริหารอาณานิคม การบริหารเกี่ยวกับกิจการภาษี การบริหารการเงินของมูลนิธิ และการบริหารอุตสาหกรรม เป็นต้น^{๒๔}

ต่อมา ปลายศตวรรษที่ ๑๘ นักบริหารชาวสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า Federalist ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ว่าหมายถึง การบริหารงานของรัฐ (Public Administration) และต่อมาได้ใช้คำว่า Administration หมายถึง การบริหารเกี่ยวกับกิจการของรัฐ ส่วนคำว่า Management หมายถึง การบริหารเกี่ยวกับภารกิจของเอกชน

ปลายศตวรรษที่ ๑๙ และต้นศตวรรษที่ ๒๐ อุตสาหกรรมและการค้าในยุโรปและอเมริกาได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เป็นผลมาจากได้มีการพัฒนาการผลิตสินค้าต่าง ๆ โดยเฉพาะเมื่อ Henry Ford ได้ผลิตรถยนต์โดยใช้สายพาน และนักอุตสาหกรรมอื่นได้ผลิตสินค้าจำนวนมากโดยคิดค้นวิธีการลดต้นทุนการผลิตโดยการตัดค่าใช้จ่ายให้น้อยลง และระยะนี้เองได้มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มาใช้โดยวิศวกรชาวอเมริกัน คือ Frederick W. Taylor นอกจากนี้ ต่อมาได้มีนักวิชาการบางกลุ่มได้พยายามแบ่งยุค หรือวิวัฒนาการทางการบริหารออกเป็น ๔ ยุค คือ^{๒๕}

๑. ยุคก่อนหรือยุคโบราณ

เริ่มตั้งแต่การมีสังคมมนุษย์จนถึงยุคก่อน Classical บุคคลสำคัญในยุคนี้ได้แก่ Socrates, Plato, Aristotle, Saint-Simon, Hegel, Robert Owen และ Charles Babbage

๒. ยุค Classical

เริ่มตั้งแต่ช่วงแรกของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในปลาย คริสต์ศตวรรษที่ ๑๘ ซึ่งเป็นยุคที่นำเครื่องจักร เครื่องมือทุนแรงเข้าไปใช้แทนกำลังคน จนกระทั่งได้เกิดแนวคิดในเรื่องการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ ๒๐ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการผลิตหรือให้ความสำคัญต่องานมาก ระบบการทำงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ บุคคลสำคัญในยุคนี้ ได้แก่ Henry R. Towne, Woodrow Wilson, Frank T. Goodnow, Leonard D. White, Max Weber, Frederick W. Taylor, Henri Fayol และ Luthur Gulick and Lyndall Urwick

^{๒๔} ดิน ปรัชญพฤทธ์, ทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗), หน้า ๓๐.

^{๒๕} จรูญ ดอกบัวแก้ว และคณะ, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร, (ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๔.

๓. ยุค Human Relation

เป็นยุคที่มีความเชื่อว่างานใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก นักบริหารกลุ่มนี้จึงหันมาสนใจศึกษาพัฒนาทฤษฎี วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมและกลุ่มคนในองค์กร สนใจศึกษาแนวทางประสานงานให้คนเข้ากับสิ่งแวดล้อมของงาน เพื่อหวังผลในด้านความร่วมมือ ความคิด ริเริ่มและการเพิ่มผลผลิต โดยมีพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า “มนุษยสัมพันธ์” จะนำไปสู่ความพอใจและสะท้อนถึงผลของการปฏิบัติงาน บุคคลสำคัญในยุคนี้ ได้แก่ Elton Mayo, Mary Follette และ Likert

๔. ยุค Behavioral Science

เป็นยุคที่มีความพยายามศึกษา และวิเคราะห์วิจัย มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และค้นคว้าทฤษฎีใหม่ ๆ เพื่อนำไปเป็นประโยชน์ต่อการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด นักบริหารที่สำคัญของยุคนี้ ได้แก่ Chester I. Barnard, Herbert A. Simon, Abraham Maslow, Getzels and Guba, Douglas McGregor, Victor H. Vroom, Robert Blank and Jane S. Mouton, William J. Reddin, Robert Tannenbaum and Warren Schmidt และ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard เป็นต้น

การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

การจัดการ เป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ศาสตร์ (science) หมายถึง สิ่งที่เป็นวิทยาการที่สามารถศึกษาได้โดยใช้หลักการสังเกต ทดลอง ค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มีเหตุและผลเป็นไปตามตรรกะ แต่ยังมีอีกหลายท่านหลายคนยังสงสัยต่อไปอีกว่า ถ้าหากว่า การจัดการเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง แล้วการจัดการจัดเป็นศิลป์ได้ด้วยหรือไม่ ในประเด็นนี้

นิรมล นิตกุล ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการเป็นศิลป์ (An Art) ศิลป์ คือ ความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ภายใต้งานของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งไม่เหมือนกัน จึงเรียกได้ว่า ผู้จัดการมีความรู้อย่างเดียวไม่พอ ต้องมีอุบาย หรือนำความรู้มาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วย การจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้จัดการทั้งหลายต้องขวนขวายเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพราะเทคนิคในการจัดการและการทำงานมักจะเปลี่ยนแปลงตามลักษณะสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคแต่ละสมัย^{๒๖}

^{๒๖} นิรมล นิตกุล, องค์กรและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๗.

ทฤษฎีกับหลักการบริหารจัดการ

๑. ทฤษฎีของการบริหารหลังจากการศึกษาการบริหารของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาและบูรณาการกัน ทำให้เกิดเป็นทฤษฎีดังต่อไปนี้

- ๑) การจ้างงานระยะยาว
- ๒) การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
- ๓) ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
- ๔) การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
- ๕) การควบคุมตัวเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนเป็นทางการ
- ๖) เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
- ๗) มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว

๒. ทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาลโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

๒) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดให้มีโครงการของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะกระทำให้สำเร็จผลด้วยดีโดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตนจะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานและองค์การที่มีอยู่รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพการไหลออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

๔) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

๕) การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับผลที่ได้วางไว้แล้ว

๓. ทฤษฎีการบริหารที่มีกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญหรือที่เรียกกย่อ ๆ ว่า “POSDCORB Model” มีอธิบายตามความหมายได้ ดังนี้

๑) การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร

๒) การจัดการองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงานกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานการจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

๓) การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึง การบริหารงานทางด้านบุคคลอัน ได้แก่ การจัดอัตรากำลังการสรรหาการพัฒนาบุคลากรการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีการประเมินผลการทำงานและการให้พ้นจากงาน

๔) การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การตัดสินใจการวินิจฉัยสั่งการหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕) การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖) การรายงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

๗) การงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

๔. ทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารซึ่งพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑) ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด (OneBestWay) สำหรับงานแต่ละอย่าง เพื่อช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุกลงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดการเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริงและในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒) ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงานโดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดหางานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วยและในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ จึงจะทำให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓) ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงานนั้น คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีการทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้นเพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่จะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานกฎวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น

๔) การประสานงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานแต่ต้องไม่ใช่โดยตรงโดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของคนงานเท่านั้น

ทฤษฎี X มีสมมติฐาน ว่า

๑. ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงาน หลบหลีก บิดพลิ้ว เมื่อมีโอกาส

๒. มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน จึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับให้ ทำงานตาม จุดประสงค์ขององค์การให้สำเร็จ

๓. โดยทั่วไปนิสยมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ แต่ต้องการ ความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

ทฤษฎี Y มีสมมติฐาน ว่า

๑. การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจ อย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน

๒. มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ ให้บรรลุ จุดประสงค์ อยู่แล้ว ดังนั้น การบังคับควบคุม ข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียว ที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงาน บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ

๓. มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์การก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เมื่อองค์ การประสบ ความสำเร็จ

๔. เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ ควบคู่กันไปด้วย

๕. มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ตีกระจ่ายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีวินัย มีความฉลาดเฉลียว และว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์การ

๖. สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มี โอกาสใช้สติปัญญา ได้เต็มที่

ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์

Abraham H. Maslow เป็นบุคคลแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's general theory of human and motivation) ไว้ และได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด แต่สิ่งที่ มนุษย์ต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

๒. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

๓. ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ทฤษฎีวิเคราะห์ระบบ (System Approach หรือ General System Theory)

ทฤษฎีวิเคราะห์ระบบเป็นทฤษฎีที่มีคุณค่าในการตรวจสอบ หาข้อบกพร่องของกระบวนการบริหารทั้งปวงรวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย โดยการวิเคราะห์สิ่งนำเข้า วิเคราะห์กระบวนการ และวิเคราะห์ผลผลิตว่าสิ่งที่ลงทุนไปคุ้มค่าหรือไม่ แล้วรวบรวมข้อมูลหาจุดบกพร่องแล้วปรับปรุงแก้ไขต่อไป

กลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ในการบริหารงานนั้น หลังจากที่ได้มีการนำเอากลุ่มทฤษฎีองค์การมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งทฤษฎีกลุ่มดังกล่าวต่างก็มีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งในตัวของตัวเอง ดังนั้น เพื่อให้ปัญหาในการบริหารงานหมดไป อันเนื่องมาจากความสลับซับซ้อนในการบริหารงานมีมากขึ้น ตลอดจนสิ่งแวดล้อมขององค์การสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงได้มีการนำเสนอทฤษฎีองค์การยุคสมัยใหม่ ซึ่งได้มีการผสมผสานและบูรณาการเอาทฤษฎีในยุคคลาสสิก และทฤษฎีองค์การในยุคพฤติกรรมศาสตร์ มาปรับประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน^{๒๓} เช่น

ทฤษฎีการบริหารแบบการตัดสินใจ

เฮอร์เบิร์ต เอ.ไซมอน (Herbert A. Simon) คือ ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ได้กล่าวว่า “การบริหารก็คือการตัดสินใจนั่นเอง” ทั้งนี้เนื่องจากว่าคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องเผชิญกับ

^{๒๓} มณีรัตน์ สุวรรณวาริ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.gotoknow.org/posts/๔๕๘๗๙๙>. [๖ มิถุนายน ๒๕๕๗]

ภาวะที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็ นทางเลือกในการกำหนดแผนในการทำงาน หรือว่าทางเลือกในการแก้ไขปัญหาถ้าผู้บริหารสามารถที่จะเลือกทางเลือกที่ดีมีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาได้ ก็จะสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ ถ้าเลือกทางเลือกที่ไม่ดีมา ก็ทำให้การทำงานล้มเหลว ดังนั้นในลักษณะการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดี จะต้องม ีขั้นตอนของการตัดสินใจที่สำคัญอยู่ ๔ ขั้นตอน ดังนี้ คือ^{๒๘}

๑) การพิจารณาถึงตัวปัญหา ในขั้นตอนแรกนี้ก็คือ นักบริหารที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ จะต้องสามารถระบุให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้เสียก่อน ในขั้นตอนนี้เหมือนกับการที่หมอทำการวินิจฉัยโรค ถ้าหมอวินิจฉัยโรคได้ถูกต้องก็จะทำให้กระบวนการรักษาที่ตามมาได้ผล แต่ถ้าวินิจฉัยโรคผิดกระบวนการรักษาโรคที่ตามมาก็จะผิดไปด้วย ทำให้การรักษาโรคล้มเหลว

๒) การพิจารณาค้นหาทางเลือก ทางเลือกในการแก้ปัญหาอาจจะมีหลายทาง มีก็ทางเลือก เราจะต้องนำมาพิจารณาให้หมดเพราะจะทำให้เรามีทางเลือกที่หลากหลายขึ้น

๓) การประเมินผลทางเลือก คือการทำการพิจารณาทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีอย่างไรบ้าง ข้อเสียอย่างไรบ้าง ในขั้นตอนของการประเมินผลทางเลือก ถ้าจะให้ดีควรที่จะมีการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาช่วยในการประเมินผลทางเลือกด้วย เพราะจะทำให้การตัดสินใจเลือก ทางเลือกทำได้ง่ายขึ้น

๔) การตัดสินใจเลือกทางเลือกและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และนำไปปฏิบัติเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา แล้วตรวจสอบประสิทธิผลของการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ จากข้อมูลย้อนกลับ ของกระบวนการในการตัดสินใจ

สรุป

การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหาร

คำว่า การบริหาร และ คำว่า การบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีก เป็นต้นว่า การปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การจัดการ และการพัฒนา (development) หรือแม้กระทั่ง คำว่า การบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ฝังรู้ชอบ (consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration) และการ

^{๒๘} อ่างแล้ว

บริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตที่อาจถูกนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกัน ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ ล้วนหมายถึง

๑) การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (guideline) วิธีการ (method) หรือมรรควิธี (means) ใด ๆ

๒) ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน

๓) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (end หรือ goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน เป็นต้น และทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้

ธรรมาภิบาล นอกจากจะเป็นหลัก เพื่อใช้ในการบริหารบ้านเมืองที่ดีแล้ว (Good Governance) ก็ยังเป็นหลักที่นำมาใช้กับการจัดการบริหารองค์กร ที่ดำเนินธุรกิจไปในทางที่ดีด้วย (Good Corporate Governance) ถึงแม้ว่าหลักการนี้จะเป็นนวัตกรรมในการบริหารของโลกในระยะใกล้ ๆ นี้ แต่การตอบรับของหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนต่อหลักการนี้ก็เป็นที่ไปด้วยดีทั่วโลก

บรรณานุกรม

จรรยา ดอกบัวแก้ว และคณะ. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร**. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๓๕.

จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕.

จุมพล สวัสดิการ. **หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๔๒.

ติน ปรัชญพฤทธ์. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

ธนชัย ยมจินดาและคณะ. เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๑-๘. พิมพ์ครั้งที่ ๑๕. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์. **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒. หน้า ๑๑.

นิรมล นิติกุล. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕.

พยอม วงศสารศรี. **องค์การและการจัดการ**. คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗.
พนัส หันนาคินทร์. **ประสบการณ์ในงานบริหารบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒. หน้า ๑๐.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีในการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖.

วิจิตร ศรีสะอ้าน และคณะ. **สังคมกับการบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓.
วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๒.

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชญา. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖.

อนิวช แก้วจางงค์. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒ ฉบับปรับปรุง สงขลา : นำศิลป์โฆษณา, ๒๕๕๒.

Peter F. Drucker. 1972 อ้างถึงใน สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๕๕.

Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell. 1972 อ้างถึงใน สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๕๕.

Wagner. J.A.. & Hollenbeck,J.R., **Management of Organization Behavior**. New Jersey: Prentice – Hall, 1995.

Holt,D.H. **Management Printciples and Practices**. New Jersey: Prentice– Hall, 1993.

มณีรัตน์ สุวรรณวารี. [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [http://: www. gotknow.org/posts/๔๕๘๗๙๙](http://www.gotknow.org/posts/๔๕๘๗๙๙).

๖ มิถุนายน [๒๕๕๗]