

พระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย

Ecclesiastical Orders of Clerical Title in Thai Clergy

¹พระครูปลัดพุดพิพัฒน์ โพธิ์กรพูนศิริ และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์

¹Phrakhru Palad Phutthiwat Pothikornpoonsiri and Prasert Intarak

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University, Thailand

E-mail: pkv.2556.507@gmail.com

Received June 30, 2020; Revised September 7, 2020; Accepted March 10, 2021

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทยมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อทราบพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย และ 2) เพื่อทราบทัศนะของพระเถระและพระฐานานุกรมเกี่ยวกับพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย ใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบย้อนรอย โดยทำการศึกษาวิจัยจากแหล่งข้อมูล 3 แหล่ง คือ 1. แหล่งปฐมภูมิ 2. แหล่งทุติยภูมิ และ 3. แหล่งข้อมูลร่วมสมัย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. พระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย มีจำนวนแตกต่างกันตามลำดับชั้นของพระราชาคณะ แต่ละชั้นจะมีการแต่งตั้ง ตามอรรถาธิบายของพระราชาคณะนั้น ๆ และหน้าที่หลักของพระฐานานุกรมโดยภาพรวมคือ สนองภาระงานของพระราชาคณะในชั้นนั้น ๆ โดยหลักคือ ช่วยดูแลในงาน 7 งานหลักคือ 1) ด้านการปกครอง 2) ด้านศาสนศึกษา 3) ด้านการสาธารณูปการ 4) ด้านศึกษาสงเคราะห์ 5) ด้านการเผยแผ่ 6) ด้านสาธารณสงเคราะห์ และ 7) งานพิเศษเฉพาะกิจ พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางพุทธศาสนาโลกและงานอื่น ๆ ตามอรรถาธิบายของพระราชาคณะนั้น ๆ

2. ทัศนะของพระเถระและพระฐานานุกรมต่อพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์เกี่ยวกับระบบพระฐานานุกรม ภาระหน้าที่ของพระฐานานุกรม คุณสมบัติของการเข้าสู่พระฐานานุกรม และวิธีการแต่งตั้งโดยรวมเห็นว่ามีเหมาะสม การตั้งพระฐานานุกรมเป็นการแบ่งเบาภาระงานของพระราชาคณะให้สามารถดำเนินการกิจของพระราชาคณะในการจรรโลงศาสนธรรมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นและเห็นด้วยกับระบบการแต่งตั้งพระฐานานุกรม ภาระหน้าที่ คุณสมบัติ และวิธีการแต่งตั้งที่เปิดกว้างและให้อำนาจการพิจารณาแต่งตั้งโดยพระราชาคณะในชั้นนั้น ๆ เป็นผู้พิจารณา

คำสำคัญ: พระฐานานุกรม; พระราชาคณะ; คณะสงฆ์ไทย

Abstract

The purposes of this research were: 1) to identify the ecclesiastical orders of clerical title in Thai clergy, and 2) to examine the opinion of the monks on the ecclesiastical orders of clerical title in Thai clergy. This research was a retrospective research design. The data were collected from 3 sources: 1) primary source 2) secondary source and 3) contemporary data source, the instruments used for collecting the data were semi-structured interview form. Data were analyzed using content analysis.

The research findings revealed that: 1. The number of ecclesiastical orders of clerical title in the Thai clergy was based on clerical title. Their main responsibilities were to take care of six core tasks and one special task, which were 1) governing 2) Religious educating 3) public facilities 4) education welfare 5) propagation 6) public welfare, and special task: developing Phutthamonthon to be the World Buddhist Centre and others duties appointed by prelate.

2. The opinion of the monks on the ecclesiastical orders of clerical title in the Thai clergy in all aspects of the ecclesiastical orders system, duties, qualification and appointment process was found to be appropriate, since the appointment of ecclesiastical orders helps lighten the works of the prelates and they also agreed that the ecclesiastical orders should be appointed by the approval of each prelate/clerical titles.

Keywords: Ecclesiastical Orders; Clerical Title; Thai Clergy

บทนำ

พระพุทธศาสนาเป็นพื้นฐานของขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมไทย ศาสนาพุทธที่มีความหลากหลายในด้านขนบธรรมเนียมประเพณี ด้านการปฏิบัติ พระเถระที่มีสมณศักดิ์สูงเป็นเจ้าหน้าที่ปกครองดูแลวัดและพระสงฆ์ โดยยึดหลัก การปกครองตามธรรมวินัย และให้กฎหมายหรืออำนาจรัฐ มีการแต่งตั้งฐานานุกรมและพระฐานานุกรม สามารถแต่งตั้งพระฐานานุกรมเพื่อสนองพระศาสนกิจของพระราชาคณะ เป็นคณะทำงานในการบริหารจัดการภาระงานต่างๆ ในส่วนของสงฆ์ โดยมีลำดับชั้นสมณศักดิ์ เป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่และจัดตั้งพระฐานานุกรม ตามหลักประเพณีสืบต่อกันมา (สมาน สุคติ, 2561)

พระฐานานุกรมเป็นชื่อเรียกลำดับตำแหน่งสมณศักดิ์ของพระสงฆ์ไทยซึ่งภิกษุผู้มีตำแหน่งทางการปกครองหรือมีสมณศักดิ์สูงบางตำแหน่งมีสิทธิ์ตั้งพระรูปอื่นให้เป็นพระฐานานุกรมได้ตามศักดิ์ที่ได้รับพระบรมราชานุญาต ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งสมณศักดิ์องค์ใหม่ จะมีการเปลี่ยนคณะทำงาน ซึ่งภิกษุที่ได้รับสมณศักดิ์สามารถเลือกคณะทำงานได้เอง ตำแหน่งพระฐานานุกรม ในการปรับเปลี่ยนทำให้ขาดการเชื่อมต่อและการต่อเนื่องใน การติดต่อประสานงาน กรณีที่มีการระงับค้างอยู่ คณะทำงานพระฐานานุกรมชุดใหม่ ต้องมาศึกษาเรียนรู้ในภาระงานที่ยังคงค้าง และหากคณะทำงานนั้นขาดความรู้ความสามารถ ในสายงานจะส่งผลเสียต่อระบบการทำงานส่งผลเสียกับองค์กรเช่นกัน (พระพรหมกวี (วรวิทย์ คงคปญโญ ป.ธ.8), 2554) ทั้งนี้ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพระฐานานุกรมของพระราชาคณะของคณะสงฆ์ไทย อันจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ในการสืบค้นแก่นุชนรุ่นหลังได้ศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบพระฐานานุกรมของพระราชาคณะของคณะสงฆ์ไทย
2. เพื่อทราบทัศนคติพระเถระที่เกี่ยวข้องกับพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย

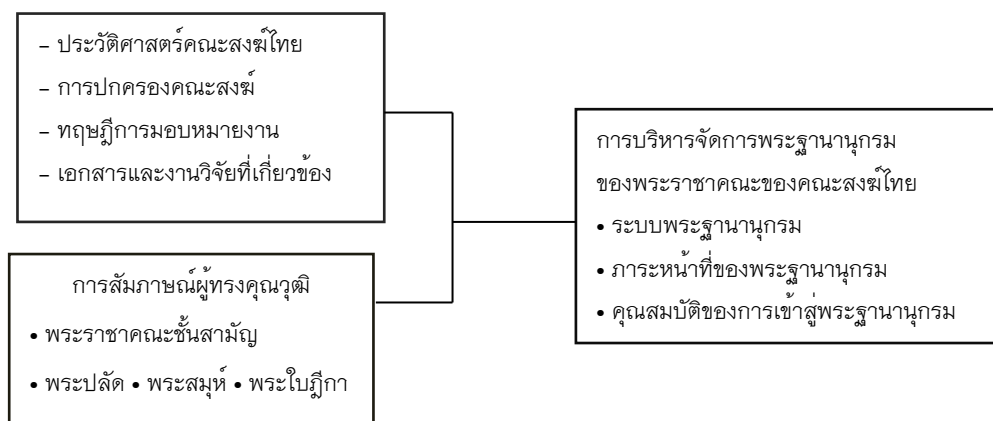
การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาการพระฐานานุกรมของพระราชาคณะของคณะสงฆ์ไทย เป็นการศึกษาวิจัยเอกสารเป็นหลักโดยผู้วิจัยได้ ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเอกสารจะเน้นไปที่ ระเบียบ ข้อบังคับ และ พ.ร.บ.การปกครองสงฆ์ ให้ความสำคัญกับเรื่อง พระฐานานุกรมเป็นหลัก จากการศึกษาเอกสารพบว่า พระฐานานุกรมเป็นชื่อเรียกลำดับตำแหน่งสมณศักดิ์ของพระสงฆ์ไทย ที่แต่ละชั้นสามารถตั้งพระฐานานุกรมอื่นให้เป็นพระฐานานุกรมได้ตามศักดิ์ที่ได้รับพระบรมราชานุญาต กล่าวคือ สมเด็จพระสังฆราชสกลสังฆปริณายก สามารถมีพระฐานานุกรมได้ 15 รูป สมเด็จพระราชาคณะ มีพระฐานานุกรมได้ 10 รูป พระราชาคณะเจ้าคณะรอง มีพระฐานานุกรมได้ 8 รูป พระราชาคณะชั้นธรรม มีพระฐานานุกรมได้ 6 รูป พระราชาคณะชั้นเทพ มีพระฐานานุกรมได้ 5 รูป พระราชาคณะชั้นราช มีพระฐานานุกรมได้ 4 รูป พระราชาคณะชั้นสามัญ มีพระฐานานุกรมได้ 3 รูป การตั้ง พระฐานานุกรมของพระราชาคณะแต่ละระดับชั้น เป็นการมอบหมายงานเพื่อให้พระฐานานุกรมนั้น ๆ ช่วยรับผิดชอบงาน เพื่อให้การบริหารงานในพระพุทธศาสนาสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตฺโต), 2539) ฐานานุกรมนั้นมีตำแหน่งที่เป็นหลัก 3 ตำแหน่ง คือ พระปลัด พระสมุห์ พระใบฎีกา หากพระสงฆ์ทรงสมณศักดิ์ที่มีสิทธิ์ตั้งฐานานุกรมเป็นผู้ที่มีสมณศักดิ์ตั้งแต่พระราชาคณะชั้นราชขึ้นไป พระฐานานุกรมที่ท่านเหล่านั้นตั้ง จะเรียก “พระครู” นำหน้าตำแหน่งฐานานุกรมนั้นทุกตำแหน่ง เช่น พระครูปลัด และพระครูสังฆ

รักษาสถิตีในการให้พระสงฆ์ทรงสมณศักดิ์สามารถแต่งตั้งพระฐานานุกรมได้ จะมีระบุไว้ในสัญญาบัตรพระราชทานสมณศักดิ์ ว่าให้สามารถตั้งได้เท่านั้นเท่านั้นรูป ซึ่งพระสงฆ์ผู้ได้รับพระราชทานสิทธิในการตั้งพระฐานานุกรม จะตั้งหรือไม่ตั้งก็ได้หรือจะตั้งแต่ตั้งเพียงจำนวนเท่าที่เห็นควรก็ได้ ไม่จำเป็นต้องตั้งทั้งหมด ตำแหน่งเหล่านี้เดิมมีพัสดุของหลวงพระราชทานมาให้ แต่ปัจจุบันนี้ต้องจัดทำเอง โดยพระสงฆ์ผู้ทรงสมณศักดิ์ที่มีสิทธิ์แต่งตั้งฐานานุกรมจะแต่งตั้งพระสงฆ์รูปใดใน คิษยานุศิษย์ของตน ก็สุดแล้วแต่อัธยาศัย ทางกรมไม่ได้เกี่ยวข้องในการแต่งตั้งพระฐานานุกรม เพียงแต่รับรู้เท่านั้นภิกษุผู้ได้รับแต่งตั้งในลักษณะนี้เรียกว่าพระฐานานุกรม ทุกรูปจัดเป็นพระมีสมณศักดิ์เหมือนพระสมณศักดิ์ที่ทรงแต่งตั้ง พระในตำแหน่งเหล่านี้บางที่เรียกประทวนสัญญาบัตรบ้าง ฐานาประทวนบ้าง และเนื่องจากสมณศักดิ์เหล่านี้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ไม่ได้พระราชทานเอง ดังนั้นเมื่อพระสงฆ์ผู้ทรงสมณศักดิ์ที่ได้ตั้งฐานานุกรมไว้มรณภาพ ตำแหน่งฐานานุกรมต่าง ๆ ก็ถือว่าเป็นอันสิ้นสุดไปด้วย (พระพรหมกวี (วรวิทย์ คงคปญโญ ป.ธ.8), 2554)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดประเด็นของการศึกษา เกี่ยวกับการบริหารจัดการพระฐานานุกรมของพระราชาคณะของคณะสงฆ์ไทย ในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบพระฐานานุกรม ภาระหน้าที่ของพระฐานานุกรม คุณสมบัติของการเข้าสู่พระฐานานุกรม และวิธีการแต่งตั้งพระฐานานุกรม และบทสัมภาษณ์พระเถระและพระฐานานุกรมที่มีหน้าที่ในการบริหารงานกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยแบบย้อนรอย (retrospective research design) เพื่อให้การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย แหล่งข้อมูล ตัวแปรศึกษา เครื่องมือในการวิจัย วิธีการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยแบบย้อนรอย (retrospective research design) โดยผู้วิจัยทำการศึกษาหาข้อมูลจากเอกสาร ทั้งที่เป็นหนังสือ สื่อทางออนไลน์ งานวิจัยรวมถึงการสัมภาษณ์พระเถรานุเถระที่เกี่ยวข้อง

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) แหล่งปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารระเบียบข้อบังคับพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ที่เกี่ยวข้อง 2) แหล่งทุติยภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระบบออนไลน์ และ 3) แหล่งข้อมูลร่วมสมัยที่ได้จากการสัมภาษณ์พระเถรานุเถระ

ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย

ประเด็นที่ใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทยใน 4 ประเด็น คือ 1) ระบบพระฐานานุกรมในแต่ละระดับชั้น 2) ภาระหน้าที่พระฐานานุกรมในแต่ละระดับชั้น 3) คุณสมบัติของการเข้าสู่พระฐานานุกรมในแต่ละระดับชั้น และ 4) วิธีการแต่งตั้งพระฐานานุกรมในแต่ละระดับชั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นพระเถรานุเถระ ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากเอกสารหนังสือเอกสารทางออนไลน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีสมณศักดิ์ชั้นพระราชาคณะชั้นสามัญ 1 รูป ซึ่งประกอบด้วยพระเถรานุเถระและพระฐานานุกรม รวมทั้งสิ้น 4 รูป ดังนี้ 1) พระราชาคณะชั้นสามัญ 2) พระปลัด 3) พระสมุห์ และ 4) พระใบฎีกา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากเอกสารกรอบแนวคิดการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสัมภาษณ์พระราชาคณะชั้นสามัญ พระปลัด พระสมุห์ตา พระใบฎีกา ทำการวิเคราะห์โดย วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อทราบพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย และ 2) เพื่อทราบทัศนะของพระเถรานุเถระ และพระฐานานุกรม เกี่ยวกับพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. พระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย มีจำนวนแตกต่างกันตามลำดับชั้นของพระราชาคณะ ดังนี้ ชั้นสมเด็จพระสังฆราช มีพระฐานานุกรม 15 รูป ชั้นสมเด็จพระราชาคณะ มีพระฐานานุกรม 10 รูป ชั้นพระราชาคณะเจ้าคณะรอง มีพระฐานานุกรม 8 รูป ชั้นพระราชาคณะชั้นธรรม มีพระฐานานุกรม 6 รูป ชั้นพระราชาคณะชั้นเทพ มีพระฐานานุกรม 5 รูป ชั้นพระราชาคณะชั้นราช มีพระฐานานุกรม 4 รูป และชั้นพระราชาคณะชั้นสามัญ มีพระฐานานุกรม 3 รูป แต่ละชั้นจะมีการแต่งตั้งตามอรรถาธิบายของพระราชาคณะนั้น ๆ และหน้าที่หลักของพระฐานานุกรมโดยภาพรวมคือ สอนภารงานของพระราชาคณะในชั้นนั้น ๆ โดยหลักคือ ช่วยดูแลในงาน 7 งานหลักคือ 1) ด้านการปกครอง 2) ด้านศาสนศึกษา 3) ด้านการสาธารณูปการ 4) ด้านศึกษาสงเคราะห์ 5) ด้านการเผยแผ่ 6) ด้านสาธารณสงเคราะห์ และ 7) งานพิเศษเฉพาะกิจพัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางพุทธศาสนาโลกและงานอื่น ๆ ตามอรรถาธิบายของพระราชาคณะนั้น ๆ ทั้งนี้พระฐานานุกรมแต่ละรูปจะต้องมีคุณสมบัติหลัก ๆ คือต้องเป็นพระภิกษุที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ มีความรับผิดชอบสูง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาของพระราชาคณะ เป็นตัวอย่างของพระภิกษุสงฆ์ทั่วไป ผ่านกระบวนการพิจารณาจากเจ้าของพระฐานานุกรมในชั้นนั้น ๆ ผ่านกระบวนการแต่งตั้งตามลำดับที่กำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับของกรรมการมหาเถรสมาคม (ประกาศ เรื่อง สถาปนาสมณศักดิ์, 2562)

2. ทัศนะของพระเถรานุเถระและพระฐานานุกรมต่อพระฐานานุกรมของพระราชาคณะ ในคณะสงฆ์เกี่ยวกับระบบพระฐานานุกรม ภาระหน้าที่ของพระฐานานุกรม คุณสมบัติของการเข้าสู่พระฐานานุกรม และวิธีการแต่งตั้ง โดยรวมเห็นว่ามีความเหมาะสม การตั้งพระฐานานุกรมเป็นการแบ่งเบาภาระงานของพระราชาคณะให้สามารถดำเนินการกิจของพระราชาคณะในการจรรโลงศาสนธรรมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเห็นด้วยกับระบบการแต่งตั้งพระฐานานุกรม ภาระหน้าที่ คุณสมบัติ และวิธีการแต่งตั้งที่เปิดกว้าง และให้อำนาจการพิจารณาแต่งตั้งโดยพระราชาคณะในชั้นนั้น ๆ เป็นผู้พิจารณา

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากข้อค้นพบเกี่ยวกับพระฐานานุกรมของสมเด็จพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทยมีประเด็นที่สำคัญคือการจัดการพระฐานานุกรมของพระราชาคณะที่ประกอบด้วย 7 ลำดับ ชั้นประกอบด้วย พระสมเด็จเจ้าพระสังฆราช สมเด็จเจ้าพระราชาคณะ พระราชาคณะเจ้าคณะรอง พระราชาคณะชั้นธรรม พระราชาคณะชั้นเทพ พระราชาคณะชั้นราช และพระราชาคณะชั้นสามัญ ในแต่ละระดับชั้นสามารถแต่งตั้งพระฐานานุกรมเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนภาระงานด้านทางศาสนาตามจำนวนที่กำหนดของเถระ

สมาคม กล่าวคือ **สมเด็จพระสังฆราช** สามารถแต่งตั้งพระฐานานุกรม ได้ 15 รูป คือ 1) พระมหานายก พระราชาคณะปลัดขวา 2) พระจุลนายก พระราชาคณะปลัดซ้าย 3) พระครูวิสุทธิธรรมภาณ 4) พระครูพิศาลวินัยวาท 5) พระครูประสาทพุทธปริตร พระครูพระปริตร 6) พระครูประสิทธิ์พุทธมนต์ พระครูพระปริตร 7) พระครูวินัยธร 8) พระครูธรรมธร 9) พระครูสรภัญญ์ประกาศ พระครูคู่สวด 10) พระครูสรนาทวิเศษ พระครูคู่สวด 11) พระครูนิเทศธรรมจักร 12) พระครูพิทักษ์ธุรกิจ 13) พระครูสังฆสิทธิกร 14) พระครูสมุห์ 15) พระครูใบฎีกา **สมเด็จพระราชาคณะ** แต่งตั้งพระฐานานุกรม ได้ 10 รูป คือ 1) พระครูปลัด 2) พระครูวินัยธร 3) พระครูธรรมธร 4) พระครูคู่สวด (มีชื่อราชทินนาม) 4 รูป 8) พระครูสังฆรักษ์ 9) พระครูสมุห์ 10) พระครูใบฎีกา **พระราชาคณะเจ้าคณะรอง** แต่งตั้งพระฐานานุกรมได้ 8 รูป คือ 1) พระครูปลัด (มีชื่อราชทินนาม) 2) พระครูวินัยธร 3) พระครูธรรมธร 4) พระครูคู่สวด (มีชื่อราชทินนาม) 2 รูป 6) พระครูสังฆรักษ์ (มีชื่อราชทินนาม) 7) พระครูสมุห์ และ 8) พระครูใบฎีกา **พระราชาคณะชั้นธรรม** แต่งตั้งพระฐานานุกรมได้ 6 รูป คือ 1) พระครูปลัด 2) พระครูวินัยธร 3) พระครูธรรมธร 4) พระครูสังฆรักษ์ 5) พระครูสมุห์ และ 6) พระครูใบฎีกา **พระราชาคณะชั้นเทพ** แต่งตั้งพระฐานานุกรมได้ 5 รูป คือ 1) พระครูปลัด 2) พระครูวินัยธร 3) พระครูสังฆรักษ์ 4) พระครูสมุห์ 5) พระครูใบฎีกา **พระราชาคณะชั้นราช** แต่งตั้งพระฐานานุกรมได้ 4 รูป คือ 1) พระครูปลัด 2) พระครูสังฆรักษ์ 3) พระครูสมุห์ 4) พระครูใบฎีกา **พระราชาคณะชั้นสามัญ** แต่งตั้งพระฐานานุกรมได้ 3 รูป คือ 1) พระครูปลัด 2) พระครูสมุห์ 3) พระครูใบฎีกา ที่เป็นเช่นนี้เพราะการบริหารจัดการพระฐานานุกรมของพระราชาคณะนั้นเป็นเรื่องของการมอบหมายงาน และแบ่งงานกันทำ พระฐานันดรศักดิ์ในแต่ละชั้นจะต้องรับผิดชอบดูแลงานกิจการของสงฆ์มากเกินกำลังที่จะรับผิดชอบตามลำพังได้ จึงได้จัดคณะที่มงานที่เรียกว่า พระฐานานุกรมเข้ามาช่วยงานสนองงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรสงฆ์ ให้งานมีคุณภาพประกอบกับข้อกำหนดของเถระสมาคมได้กำหนดจำนวนพระฐานานุกรมของพระฐานันดรศักดิ์ในแต่ละชั้นไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พระฐานานุกรมที่แต่งตั้งขึ้นนั้นได้สนองงานด้านศาสนาให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กรศาสนาดูแลรับกับการบริหารงานด้านกิจการของสงฆ์นั้นเป็นงานที่ต้องใช้กำลังคนในการช่วยงานจำนวนมากเพื่อเป็นกำลังขับเคลื่อนภาระกิจของสงฆ์ให้ก้าวไปข้างหน้าจึงต้องมีการแบ่งงานกันทำให้สอดคล้องกับหลักการมอบหมายงานของ Arcot (n.p.) ที่กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทำกิจกรรมเฉพาะเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและทันเวลา ทั้งยังส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องรู้ถึงความรู้ ความสามารถของผู้รับมอบหมาย ทั้งพระฐานันดรศักดิ์แต่ละรูปจะมีการพิจารณาพระภิกษุที่มีความรู้ ความสามารถในเฉพาะด้านมาเป็นพระฐานานุกรมของท่าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดีเยาว์ (2544) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จหรือไม่ขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการมอบหมายงาน ซึ่งการมอบหมายงานมีองค์ประกอบอยู่ 2 ส่วนคือ การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงานและแนวทางในการมอบหมายงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เรมวอล นันทคุุวัณน์ (ม.ป.ป.) ที่ได้กล่าวว่าการมอบหมายงานจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องประกอบด้วย

รับผิดชอบมีอำนาจหน้าที่สิทธิในการปฏิบัติและที่สำคัญต้องมีความผูกพันในงานจึงจะประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระปลัดสัมฤทธิ์ เทวธมโม (เปจิตตัง) (2553) ที่พบว่าประเพณีพระราชทานสมณศักดิ์แก่พระสงฆ์ของไทยได้รับรูปแบบมาจากศรีลังกา ซึ่งสมณศักดิ์มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปกครอง ด้านศาสนศึกษาเกือบทั่วทุกแห่ง และต้องมีการแบ่งงานกันทำตามภาระกิจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nyberg (1999) ที่พบว่ากรมอบหมายงานนั้นจะประสบความสำเร็จต้องมีการพิจารณาหลักการต่าง ๆ ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับสภาพความมั่นคงในงาน ความซับซ้อนของสภาพความมั่นคงในงาน ความซับซ้อนของงาน ระดับการเตรียมพร้อมและการศึกษาสมรรถนะ รวมทั้งความสามารถของผู้บริหารในการจัดเตรียมสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ ด้วย ซึ่งพระฐานันดรศักดิ์แต่ละรูปก็ได้มีการพิจารณาแต่งตั้งพระฐานานุกรมของท่าน เป็นไปตามความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบในงานของพระฐานานุกรมที่ท่านแต่งตั้งขึ้นแล้วแต่งตั้งได้มาช่วยงานของพระราชอาคันตุกะของพระองค์ท่านไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานในกิจการของสงฆ์นั้นมีการะงานที่หลากหลายและต้องอาศัยความรับผิดชอบสูง ต้องมีการทำงานกับชุมชน เข้าถึงชุมชน ประกอบกับภายในองค์กรสงฆ์ต้องมีความชัดเจนทำงานเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่พุทธศาสนิกชนอย่างถาวรหนา ดังนั้น พระราชอาคันตุกะชั้นสามัญ จึงได้มีการมอบหมายงานและแต่งตั้งพระฐานานุกรมในชั้นของท่านเป็น 3 ตำแหน่ง สอดคล้องกับข้อบังคับของเถระสมาคมที่กำหนดให้พระราชอาคันตุกะชั้นสามัญสามารถแต่งตั้งพระฐานานุกรม ได้ไม่เกิน 3 ตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริการหรือหลักการบริหารของนักทฤษฎีหลายท่าน เช่น แนวคิดของ Hersey, Blanchard and Johnson (1996) ที่กล่าวว่าบริหารจัดการนั้นเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สันติ บุญภิรมย์ (2552) ที่กล่าวว่าบริหารจัดการเป็นการดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการมอบหมายงาน

2. จากการศึกษาวิจัยพบว่าทัศนะของพระเถระทั้งระดับชั้นพระราชอาคันตุกะชั้นสามัญ และพระฐานานุกรมของพระฐานันดรศักดิ์ชั้นนี้ เห็นว่ามีการจัดการพระฐานานุกรมอย่างเป็นระบบ กล่าวคือมีการจัดพระฐานานุกรม เป็น 3 ตำแหน่ง ประกอบด้วยพระปลัด พระสมุห์ และพระใบฎีกา โดยทั้ง 3 ตำแหน่ง มีการสนองงานตามบัญชาของพระราชอาคันตุกะชั้นสามัญเป็นอย่างดี กล่าวคือมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่หลัก 7 ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการสาธารณูปการ ด้านศาสนศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านสาธารณสงเคราะห์ และการบริหารพุทธมณฑล รวมถึงภาระงานอื่นที่ปฏิบัติเป็นกรณีพิเศษ เช่น ปฏิบัติงานเจ้าอาวาสวัด รองเจ้าคณะจังหวัด เป็นต้น ซึ่งผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นพระฐานานุกรม ของพระคุณเจ้า จากการสัมภาษณ์ พบว่าจะมีการพิจารณาจากพระภิกษุที่มีการปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบตามหลักพระธรรมวินัย เป็นที่นับถือ และเป็นตัวอย่างของธรรมปฏิบัติของสงฆ์โดยทั่วไป มีกระบวนการแต่งตั้งที่มีระบบมีขั้นตอน ที่เป็นเช่นนี้เพราะการดำเนินการแต่งตั้งพระฐานานุกรมนั้น เป็นการแต่งตั้งเพื่อให้พระภิกษุที่ได้รับการมอบหมายงาน

ได้สนองงานพระราชภาระชั้นสามัญ ซึ่งมีงานในความรับผิดชอบด้านกิจการศาสนามากมาย สามารถที่จะทำให้กิจการของสงฆ์ก้าวหน้าพัฒนาการต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Business Jargons (n.p.) ที่กล่าวว่า การมอบหมายงาน หรือหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องตัดสินใจภาระหน้าที่ที่จะต้องมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องมีการให้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับหลักการมอบหมายงานของ Valberg (2015) ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้แนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) พิจารณาส่งเสริมสิ่งที่จะมอบหมายจะต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ ต้องมีการประเมินผู้รับมอบหมายงาน 2) เลือกงานโดยจัดลำดับความสำคัญประเภทของงาน 3) ต้องมีการกำหนดระยะเวลาความสำเร็จของงาน 4) ผู้นำต้องมอบและให้โอกาสแก่ผู้รับมอบ ปฏิบัติความสามารถซึ่งพระราชภาระได้ปฏิบัติเป็นไปตามหลักการข้างต้นนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณางานที่จะมอบ พระคุณเจ้า ได้แบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก คือ งานที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนพระภิกษุและญาติโยมที่สนใจในธรรมปฏิบัติ การร่วมมือและระดมสรรพกำลังจากพระภิกษุสงฆ์ สามเณร รวมถึงญาติโยมและงานที่เกี่ยวกับการอบรมพระวิปัสสนาจารย์ การดูแลการจัดกิจกรรมสามเณรภาคฤดูร้อน การจัดอบรมกรรมฐาน งานเหล่านี้จะมอบหมายให้พระปลัดดำเนินงานแทน ในขณะที่งานด้านการปฏิคมดูแลโรงครัว หรือสาธตานุโภคาอาหารการกินทั้งของพระภิกษุและญาติโยมมอบหมายให้พระสมุห์ และงานที่เกี่ยวกับการส่งเสริมพระวิปัสสนาจารย์ กรรมฐานมอบหมายให้ใบฎีกา นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Arcat (n.p.) ที่กล่าวว่า การมอบหมายให้บุคคลต่าง ๆ ต้องมีการค้นหาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ทั้งนี้พระพนักงานแต่ละคนมีจุดอ่อนจุดแข็งที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ และคณะ (2541) ที่พบว่า พระสงฆ์ในโลกยุคโลกาภิวัตน์มีการปฏิบัติหน้าที่ตามบริบทของพระพุทธศาสนา กล่าวคือ ต้องมีบทบาททางปัญญา ต้องมีการศึกษาพระไตรปิฎก พระธรรมวินัย ทั้งทางคันถธุระวิปัสสนาธุระ ต้องมีการดำรงตนภายใต้ศีล 227 ข้อ ต้องมีการดูแลอบรมภายใต้ศีลธรรม 224 ข้อ ต้องมีการดูแลอบรมสั่งสอน ร่วมมือแก้ไขปัญหากิจการของสงฆ์ ส่งเสริมเผยแผ่พระพุทธศาสนา หรือการพัฒนาคน ต้องมีการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาวัด สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ให้สะอาดร่มเย็น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nyberg (1999) ที่พบว่าการมอบหมายงานเป็นกุญแจสำคัญให้งานขององค์กรสำเร็จ โดยต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญคือ ต้องมีการประเมินงาน ความซับซ้อนในงาน การทำนายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สมรรถนะของผู้รับมอบ และยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ Zwilling (2019) ที่พบว่า ขั้นตอนในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) เลือกสิ่งที่ต้องการมอบหมาย 2) เลือกบุคคลากรที่มีหรือเหมาะสมที่สุด 3) ต้องมีความเชื่อใจ ไว้ในบุคคลากรที่มอบหมายคนให้ไป 4) การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ 5) ควรมีการมอบความรับผิดชอบและอำนาจในการทำงานให้ผู้รับมอบ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

พระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย มีจำนวนแตกต่างกันตามลำดับชั้นของพระราชาคณะ ซึ่งผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นพระฐานานุกรมของพระคุณเจ้าจากการสัมภาษณ์ พบว่า จะมีการพิจารณาจากพระภิกษุที่มีการปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบตามหลักพระธรรมวินัย เป็นที่นับถือ และเป็นตัวอย่างของธรรมาปฏิบัติของสงฆ์โดยทั่วไป มีกระบวนการแต่งตั้งที่มีระบบมีขั้นตอน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะการดำเนินงานการแต่งตั้งพระฐานานุกรมนั้น เป็นการแต่งตั้งเพื่อให้พระภิกษุที่ได้รับการมอบหมายงาน ได้สนองงานพระราชาคณะชั้นสามัญ ซึ่งมีงานในความรับผิดชอบด้านกิจการศาสนา มากมาย สามารถที่จะทำให้งานของสงฆ์ก้าวหน้าพัฒนาต่อไป โดยหลักคือ ช่วยดูแลในงาน 7 งานหลัก 1) ด้านการปกครอง 2) ด้านศาสนศึกษา 3) ด้านการสาธารณูปการ 4) ด้านศึกษาสงเคราะห์ 5) ด้านการเผยแผ่ 6) ด้านสาธารณสงเคราะห์ และ 7) งานพัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางพุทธศาสนาโลกและงานอื่นๆตามพระอภัยมณีของพระฐานันดรศักดิ์นั้น ๆ

สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย 2) ทศนะพระเถระเกี่ยวข้องกับพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย เป็นการศึกษาวิจัยแบบย้อนรอย (retrospective research design) ควบคู่กับการสัมภาษณ์พระเถระและพระฐานานุกรม รวม 4 รูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบจัดการพระฐานานุกรมของพระราชาคณะในคณะสงฆ์ไทย เป็นไปตามลำดับชั้นของพระราชาคณะ โดยชั้นสมเด็จพระสังฆราช มีพระฐานานุกรม 15 รูป ชั้นสมเด็จพระราชาคณะ มีพระฐานานุกรม 10 รูป ชั้นพระราชาคณะเจ้าคณะรอง มีพระฐานานุกรม 8 รูป ชั้นพระราชาคณะชั้นธรรม มีพระฐานานุกรม 6 รูป ชั้นพระราชาคณะชั้นเทพ มีพระฐานานุกรม 5 รูป ชั้นพระราชาคณะชั้นราช มีพระฐานานุกรม 4 รูป และชั้นพระราชาคณะชั้นสามัญ มีพระฐานานุกรม 3 รูป แต่ละชั้นจะมีการแต่งตั้งตามพระอภัยมณีของพระฐานานุกรมนั้น ๆ และหน้าที่หลักของพระฐานานุกรมโดยภาพรวมคือ สอนองภาระงานของพระฐานานุกรมในชั้นนั้น ๆ โดยหลักคือช่วยดูแลในงาน 7 งานหลัก 1) ด้านการปกครอง 2) ด้านศาสนศึกษา 3) ด้านการสาธารณูปการ 4) ด้านศึกษาสงเคราะห์ 5) ด้านการเผยแผ่ 6) ด้านสาธารณสงเคราะห์ และ 7) งานพัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางพุทธศาสนาโลกและงานอื่นๆ ตามพระอภัยมณีของพระฐานันดรศักดิ์นั้น ๆ

2. ทศนะพระเถระที่เกี่ยวข้องกับพระฐานานุกรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในชั้นพระราชาคณะชั้นสามัญและฐานานุกรม ประกอบด้วย พระปลัด พระสมุห์และพระใบฎีกา โดยมีทศนะในภาพรวมคือ พระราชาคณะชั้นสามัญ มีการบริหารจัดการพระฐานานุกรม เป็น 3 ฐานานุกรม คือ พระปลัด พระ

สมุห์ และพระใบฎีกา ซึ่งแต่งตั้งเพื่อช่วยเหลืองานในกิจการของสงฆ์ และมีการแต่งตั้งพระฐานานุกรมตามความถนัดของพระแต่ละรูปเป็นหลัก โดยพระฐานานุกรมที่ได้รับการแต่งตั้งมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการแต่งตั้ง และมีความรับผิดชอบงานเพื่อสนองพระราชกิจของพระฐานันดรศักดิ์อย่างเต็มความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. การบริหารจัดการพระฐานานุกรมเป็นภาระงานที่พระราชาคณะแต่ละระดับชั้นมีการพิจารณาการดำเนินงานแต่งตั้งเพื่อให้สามารถจัดพระภิกษุเข้ามาช่วยเหลืองานของเจ้าของชั้นพระฐานานุกรมนั้น ซึ่งต้องอาศัยหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการแต่งตั้งมากมาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุนพระราชาคณะให้มีการพิจารณาพระภิกษุที่จะเข้ามาเป็นพระฐานานุกรมอย่างรอบด้าน เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังได้

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะมีการแสดงผลงาน หรือทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานให้สาธารณชนได้รับทราบผลงานของพระราชาคณะ และพระฐานานุกรมได้ทราบ

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะมีการแสดงผลงาน หรือทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานให้สาธารณชนได้รับทราบผลงานของพระราชาคณะ และพระฐานานุกรม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยประสิทธิผลของพระฐานานุกรมในแต่ละระดับชั้น
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพิจารณาแต่งตั้งพระฐานานุกรมแต่ละระดับชั้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยปัญหาและแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการแต่งตั้งพระฐานานุกรม

เอกสารอ้างอิง

ประกาศ เรื่อง สถาปนาสมณศักดิ์. (2563, 28 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 40 ข หน้า 4.

พระพรหมกวี (วรวิทย์ คงคปญโญ ป.ธ.8). (2554). *วิทยาพระสังฆาธิการ เล่ม 2*. ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา.

พระปลัดลัมฤทธิ์ เทวธมโม (เปจิตตัง). (2553). *บทบาทภารกิจพระสังฆาธิการผู้ทรงสมณศักดิ์ในจังหวัดขอนแก่นที่มีต่อการพัฒนาสังคมไทย* (ปริญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, พระพุทธศาสนา). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2539). *การปกครองคณะสงฆ์ไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม.

- มานี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ และคณะ. (2541). *บทบาทของพระสงฆ์ในยุคโลกาภิวัตน์: กรณีศึกษาภาคกลาง และภาคตะวันออก* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต) คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เรมวณ นันทคุุณวัฒน์. (ม.ป.ป.). การสั่งการ การมอบหมายงานและติดตามงาน. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2560, จาก www.portal.nurse.cmu.ac.th.
- สมาน สุทธิโต. (2561). *สมณศักดิ์ บรรดาศักดิ์ ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานพระสงฆ์*, สืบค้นเมื่อ 21 สิงหาคม 2561, จาก www.posttoday.com/dhamma/106297
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัท ไทธรรมเกล้า จำกัด.
- เสนาะ ดิยาว. (2544). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Aarcatt. (n.p.). *Why delegation is an important task to a manager? How to delegation Effectively*. Retrieved January 4, 2019, from www.papercamp.com/essay/112033
- Business Jargons. (n.p.). *Delegation of authority*. Retrieved October 28, 2018, from <https://businessjargons.com/delegation-of-authority.html>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (7th ed.). NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nyberg, D. B. (1999). Successful delegation skills enhance patient care. *AORN Journal*, 69(4), 851-856.
- Valberg, C. (2015). *5 Tips to master the delicate art of delegation*. Retrieved January 4, 2019, from www.entrepreneur.com/article/252806
- Zwilling, M. (2011). *Delegate Without Losing Control*, Retrieved January 2, 2019, from <https://www.caycon.com/blog/2011/08/startup-founders-walk-a-thin-line-on-delegation>.