

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

นายเจษฎา ชนะพินิจวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

GUIDELINES FOR DEVELOPING MANAGEMENT OF  
WOODBALL ASSOCIATION OF THAILAND

MR. JEDSADA CHANAPINIJWONG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Science Program in Sports Science

Faculty of Sports Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่ง  
ประเทศไทย

โดย

นายเจษฎา ชนะพินิจวงศ์

สาขาวิชา

วิทยาศาสตร์การกีฬา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย

---

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ชัย อินทிரากรณ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. จุฑา ดิงศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พราม อินพรม)

เจษฎา ชนะพินิจวงศ์: แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย.  
(GUIDELINES FOR DEVELOPING MANAGEMENT OF WOODBALL ASSOCIATION OF THAILAND)

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ. เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 148 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นสมาชิกสมาคมฯจำนวน 222 คน และผู้ปฏิบัติหน้าที่ของสมาคมฯจำนวน 30 คน และใช้แบบสัมภาษณ์กับผู้บริหารจำนวน 5 คน แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานก่อนสรุปเป็นแนวทางให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คนพิจารณาประเมินค่า IOC เป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

### ผลการวิจัย

สภาพปัญหาของการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยในด้านทรัพยากรในการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย2.35)และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความความคิดเห็นในด้าน การเงิน และงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุดและด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และด้านการจัดการอยู่ในระดับน้อย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 1.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยสรุปได้ว่า ด้านบุคลากรสมาคมฯ ควรจัดอบรมเพื่อเพิ่มจำนวน ผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการแข่งขัน ให้มีจำนวนมากขึ้น เพื่อมีความเพียงพอต่อความต้องการ ด้านการเงินและงบประมาณ สมาคมฯควรถาแหล่งเงินทุน สนับสนุนเพิ่มเช่นการจัดทำระบบสิทธิ์ประโยชน์เพื่อรองรับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ด้าน วัสดุอุปกรณ์และสถานที่ สมาคมฯ ควรมีสโมสรฟุตบอลเพื่อให้กีฬาทำการฝึกซ้อมและเพื่อจัดการแข่งขันกระจาย ไปยังทั่วทุกภาคของประเทศด้านการจัดการ สมาคมฯควรมีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำมาเป็นแนวทาง ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

สาขาวิชา..... วิทยาศาสตร์การกีฬา.....ลายมือชื่อ.....

ปีการศึกษา..... 2555.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

# # 5478403039 : MAJOR SPORTS SCIENCE

KEYWORDS : GUIDELINES FOR THEDEVELOPING/MANAGEMENT/WOODBALL ASSOSIATION OF THAILAND

**JEDSADA CHNAPINIJWONG :GUIDELINES FOR DEVELOPING MANAGEMENT OF WOODBALL ASSOCIATION OF THAILAND.ADVISOR : ASSOC : PROF.TEPPRASIT GULTHAWATVICHAI, 148 pp.**

The purposes of this research were to study about guidelines for developing management of Woodball Association of Thailand in the aspects of resource management, sport management process and satisfaction of the Woodball Association’s players a total of 222 subjects answered the questionnaire was used as a survey tool. A total of 6 subjects answered the interview. Data were analyzed statistically by using meand and standard deviation. Then concluded as guidelines for 6 experts considered to be guidelines for developing management of Woodball Association of Thailand.

**Results**

State, Problems of management Wood Ball Association of Thailand in the overall resource management at a low level (mean 2.35), and when considering the finding that The level on the side. Financial and budget in the most And personnel at a high level. Portion of the site. And materials management at a low level. Officials, practitioners Wood Ball Sports Association of Thailand with comments on problems in the process management of the Athletic Association of Thailand Wood Ball. Overall was low (mean 1.63), and considering the individual aspects. The low level in all aspects.

Guidelines for Management Development Association of Thailand Wood Ball concluded that Human society should be organized to increase the number. Referees and tournament officials. A lot more to have enough demand. Finance and budget. Association should seek funding to support such a system to obtain the benefit of public and private funding. The materials and the association should have a Wood Ball to make sports training and competition to spread to all regions of the country. Management. The association should be evaluated for implementation. To be used as a guideline to improve the performance

Field of Study :.....Sports Science..... Student’s Signature.....  
 Academic Year :.....2012..... Advisor’s Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์เทพ ประสิทธิ์ กุศลวิชิตชัยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจทาน แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนการอบรมสั่งสอน ให้ความรู้ และข้อคิดต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ในสังคมปัจจุบันนอกเหนือจากการศึกษาอีกด้วย

ขอขอบพระคุณ ดร. จุฑา ดิงศภักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย บุญรอด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรม อินพรม ที่ได้ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์แก่งานวิจัยนี้และสละเวลามาสอบวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบพระคุณ ดร. พัฒนาชาติ กฤติบวร นางจันทร์ณี กฤติบวร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชิตร์ แท้สูงเนินที่สละเวลาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของงานวิจัยนี้ ขอขอบพระคุณ อาจารย์ฉัตรชัย มะสุนสืบ และรองศาสตราจารย์ ดร. สบสันต์ มหานิยมที่สละเวลาในการตรวจเครื่องมือการวิจัย และผู้วิจัยขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ให้การสนับสนุนสำหรับทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต ในการทำวิจัยครั้งนี้ด้วย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยทุกท่านที่ได้สละเวลาและให้ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. จิราวัฒน์ ขจรศิลป์ กรรมการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยที่คอยช่วยเหลือในการให้คำปรึกษา ประสานงาน และให้แนวคิดในการทำการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้ฝึกสอน นักกีฬาหรือสมาชิกชมรมทุกๆ ท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมถึงพี่ น้อง และเจ้าหน้าที่คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาทุกคน ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ทุกท่าน ที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้

การวิจัยครั้งนี้ไม่อาจสำเร็จได้หากขาดกำลังใจจากคุณพ่อ ยงยุทธ-คุณแม่ ทิพรรัตน์ ชนะพินิจวงศ์ และสมาชิกทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านด้วยความเคารพสูงสุด และหากงานวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ในทางใด ผู้วิจัยขอมอบความดีเหล่านั้นแก่บุพการีทั้งสอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ฉ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ปัญหาในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	6
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>7</b>
ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	7
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา เพื่อมวลชน แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2555-2559).....	55
ประวัติสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย.....	60
ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทยฉบับที่ 6.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>71</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	74
การรวบรวมข้อมูล.....	75
การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล.....	76

บทที่	หน้า
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>81</b>
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬา ของสมาคมวู้ดบอลแห่งประเทศไทย.....	83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสมาชิก สมาคมกีฬาวู้ดบอลแห่งประเทศไทย.....	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหาร สมาคมกีฬาวู้ดบอลแห่งประเทศไทย.....	99
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	104
<b>5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>115</b>
ผลการวิจัย.....	116
อภิปรายผลการวิจัย.....	123
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	126
รายการอ้างอิง.....	127
ภาคผนวก.....	130
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	131
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	134
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	148



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 84
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากร ในการบริหารงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม..... 85
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากร ในการบริหารงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านบุคลากร..... 86
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากร ในการบริหารงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการเงิน และงบประมาณไทย..... 87
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากร ในการบริหารงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก..... 88
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากร ในการบริหารงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการจัดการ..... 89
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ จัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม..... 90
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ จัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการด้านการวางแผน..... 91
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ จัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย จัดองค์กร..... 92
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ จัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการนำ..... 93
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม..... 94
12	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 95
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการบริการ ของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย..... 97

ตารางที่	หน้า
14	ตารางแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย
15	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) ของการประเมิน แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย..... 112

## สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	70

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของการปัญหา

กีฬาเป็นการออกกำลังกายที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ในด้านสุขภาพ และ สมรรถภาพ ทั้งร่างกาย และจิตใจ ผู้ที่เล่นกีฬาเป็นประจำจึง เป็นผู้ที่มีความสุขกายและสุขภาพจิตดี ดังนั้นกีฬาจึง เป็นปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม เพราะเมื่อมนุษย์มีความสุขกายและจิตใจ ที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานและดำเนินชีวิตประจำวันที่ดีด้วย ดังพระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มหาราช ที่ได้ทรงโปรดเกล้าฯ พระราชทานเนื่อง ในวันกีฬาแห่งชาติ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2531 มีความว่า “การกีฬาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญพื้นฐาน เพื่อที่จะส่งเสริมให้ร่างกายแข็งแรง และสามารถที่จะแสดงฝีมือในเชิงกีฬาเพื่อความสามัคคี และ เพื่อให้คุณภาพของมนุษย์ดีขึ้น เวลานี้การกีฬานับว่ามีความสำคัญในทางอื่นด้วย คือ ทำให้คนใน ประเทศชาติได้หันมาปฏิบัติในสิ่งที่ประ โยชน์ในทางสุขภาพของร่างกายและจิตใจ ทำให้ สามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขทั้งยัง เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเจริญของบ้านเมืองอีกด้วย” (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2531) กีฬาก็เป็นกิจกรรมที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา มนุษย์ สำหรับความสำคัญของกีฬานั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ กีฬา เป็นกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวและลีลาการเล่นภายใต้กติกาอย่างเป็นระเบียบโดยมุ่งหวังการแข่งขัน หรือ ความสนุกสนาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2531) กีฬา คือ กิจกรรมหรือการเล่นเพื่อความสนุกเพลิดเพลิน เพื่อเป็น การบำรุงแรงหรือเพื่อผ่อนคลายความเครียดทางจิต (ราชบัณฑิตยสถาน, 2550)

แผนยุทธศาสตร์ที่ชี้กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศฉบับปัจจุบันที่กำลังใช้อยู่คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งมุ่งพัฒนาสู่ “สร้างสมดุล การพัฒนา”ภายใต้แนวปฏิบัติของ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ต่อเนื่องจากแผนที่พัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมฉบับที่ 10 ที่ได้อัญเชิญ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนา และบริหาร ประเทศควบคู่ไปกับกระบวนการทัศน์การพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คน เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดี ให้เกิดขึ้นใน ทุกระดับอันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ,2554) ความสำคัญและแนวนโยบายดังที่ กล่าวมา รัฐบาลจึงได้นำกีฬามาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน เพราะกีฬาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อ

ชีวิตมนุษย์ กีฬาเป็นที่นิยมแข่งขันกันทั่วโลกตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ยิ่งโลกและสังคมมีความเจริญ และสังคมมีความซับซ้อนมากเท่าไร กีฬาก็ยิ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้เพราะการเล่นกีฬานอกจากจะทำให้ร่างกายแข็งแรง ยังทำให้ผู้เล่นได้รับความสนุกสนานสามารถจัดการความเครียด ที่เกิดจากการทำงานเพื่อประกอบอาชีพของบุคคลได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ รัฐบาลจึงได้ให้ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531 – 2539) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2540 – 2544) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545 – 2549) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 – 2559) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาศักยภาพของคนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ซึ่งแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 – 2554) จะมีการเชื่อมโยงแผนพัฒนาการกีฬาระดับชาติไปสู่ระดับภูมิภาค ลงลึกถึงรากหญ้าคือ ระดับท้องถิ่น และบูรณาการแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องกันในทุกระดับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาขั้นพื้นฐาน
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเพื่อมวลชน
3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ
5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
6. ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารการกีฬาและการออกกำลังกาย

กีฬาวู้ดบอล(Wood Ball) เป็นกีฬาใหม่ที่ นายเวิงหมิง ฮุย (Mr. Ming-hui Weng) ชาวไต้หวันเป็นผู้คิดประดิษฐ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2533 โดยมีจุดประสงค์เพื่อ ให้คุณพ่อของเขามีสถานที่ออกกำลังกายที่ประกอบไปด้วยสวนดอกไม้ เขาได้ซื้อที่กว้างริมภูเขา แห่งหนึ่งที่อยู่ในเมืองไทเป และได้วางแผนปรับปรุงที่ดินสำหรับปลูกต้นไม้ดอกไม้ ต่อมาสถานที่แห่งนี้เองได้กลายเป็นสนามวู้ดบอลแห่งแรก โดยมีชื่อว่า โห้ฮัว หยวน ซึ่งแปลว่าสวนหลังบ้าน ก่อนหน้านี้นาย เวิง หมิงฮุย ชอบเล่นกอล์ฟ แต่มีความรู้สึกว่าการเล่นกีฬาอล์ฟมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้น นายเวิง จึงเริ่มคิดที่ประดิษฐ์ อุปกรณ์ง่ายๆขึ้นมา เพื่อให้ตนเองสามารถตีลูกบอล ในบริเวณเนินเขาที่สวยงามของตนเองได้อย่างมีความสุข โดยสิ่งที่จะประดิษฐ์นี้ ต้องมีความกลมกลืนกับธรรมชาติ น่าจะทำมาจากไม้ เพื่อจะได้เหมาะสมกับสถานที่ที่สวยงาม แวดล้อมด้วยต้นไม้และดอกไม้แห่งนี้

สำหรับกีฬาวู้ดบอลในประเทศไทย เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2538 โดย ดร.ฟิลิปส์ เซ็ง (Phillip Chung) ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นเพื่อนร่วมชั้นในระดับปริญญาเอกของ ดร.พัฒนาชาติ กฤติบวช ณ

มหาวิทยาลัยนิวเม็กซิโก (University of New Mexico) ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นผู้นำ นายเวิงหมิงฮุย และคณะบริหารมาสาธิตวิธีการเล่นกีฬาฟุตบอล ที่โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น โดย ดร.พัฒนาชาติซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่มีความสนใจในกีฬานชนิดใหม่นี้เป็นอย่างมาก เนื่องจากเห็นว่า เล่นได้ง่าย กฎ กติกา ไม่มีความยุ่งยาก และสามารถเล่นได้ทุกเพศทุกวัย ต่อมาทางประเทศไต้หวัน ได้มีหนังสือเชิญมายัง กรมพลศึกษา ให้ไปดูงาน ณ ประเทศไต้หวัน โดยมี รศ.ดร.ทองคูณ หงส์พันธุ์ ซึ่งดำรงตำแหน่งรองอธิบดี ณ ขณะนั้น เป็นหัวหน้าคณะ ไปดูงานด้านพลศึกษาในครั้งนั้น ทำให้ เห็นการเล่นฟุตบอลอย่างแพร่หลายในประเทศไต้หวัน โดยเฉพาะภายในสวนสาธารณะต่างๆ จึงเล็งเห็นว่า กีฬานชนิดนี้ สามารถช่วยส่งเสริมสุขภาพได้ทุกระดับ ทุกเพศ ทุกวัย ดังนั้น เมื่อกลับมาจึงได้จัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอลเป็นครั้งแรก ณ โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น ในปี พ.ศ. 2538 ซึ่งมีบุคลากรจาก โรงเรียนต่างๆ ในจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดใกล้เคียง เข้าอบรม จึงนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกีฬาฟุตบอลในประเทศไทย และมีการเผยแพร่มาเป็นลำดับต่อมาจนกระทั่งได้ก่อตั้งสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2551 โดยมี ดร.พัฒนาชาติ กฤติบวช เป็นนายกสมาคมคนแรกจากนั้นมีการส่งนักกีฬาฟุตบอลเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ ในรายการ ฟุตบอลชิงแชมป์โลก, ฟุตบอลชิงแชมป์เอเชีย, กีฬามหาวิทยาลัยโลก, กีฬาเอเชียนบีชเกมส์ ในต่างประเทศ และมีการจัดแข่งขันกีฬาฟุตบอล ภายในประเทศหลายรายการ อาทิ ฟุตบอลชิงแชมป์ประเทศไทย, กีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งประเทศไทย, กีฬาเยาวชนแห่งชาติ, กีฬาผู้สูงอายุ กีฬาชาวไทยภูเขา กีฬาชายแดนไทย-มาเลย์ และล่าสุดกีฬาแห่งชาติ โดยในการแข่งขันระดับ นานาชาตินักกีฬาไทยประสบความสำเร็จ ในการแข่งขันเป็นอย่างมาก ในกีฬาเอเชียนบีชเกมส์ ครั้งที่ 2 ที่ประเทศโอมาน นักกีฬาฟุตบอลของไทย ก็สามารถครองชัยชนะได้ 4 เหรียญทอง ซึ่งรายการดังกล่าวมีเหรียญทองให้ชิงชัย ทั้งหมด 4 เหรียญทอง

จากที่กล่าวมา เนื่องจากฟุตบอลเป็นกีฬาที่เหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย ต้นทุนในการเริ่มเล่นต่ำ ได้ทักษะกีฬาใกล้เคียงกับกีฬาออลส์ และเริ่มมีการแข่งขันอย่างแพร่หลาย ทั้งยังสอดคล้อง กับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555 – 2559) จะมีการเชื่อมโยงแผนพัฒนาการกีฬา ระดับชาติไปสู่ระดับภูมิภาค ลงลึกถึง ระดับท้องถิ่น และเห็นควรส่งเสริมในยุทธศาสตร์ที่ 2 คือการพัฒนาการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเพื่อมวลชน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในหลักการจัดการอย่างไร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาให้กีฬา ฟุตบอลต่อไป

## คำสำคัญ

แนวทางการพัฒนา ,การจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

## ปัญหาในการวิจัย

การจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย เป็นอย่างไร และควรมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้กีฬาฟุตบอลต่อไปอย่างไร

## ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยนี้มุ่งทำการศึกษาการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ทรัพยากรในการจัดการ (4 M's)

1.2 กระบวนการจัดการ (POLC)

1.3 ความพึงพอใจของผู้ที่เป็นสมาชิกสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ นักกีฬา เจ้าหน้าที่รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆในการบริหารจัดการบริหารงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย และผู้ทรงคุณวุฒิ

## คำจำกัดความของการวิจัย

**แนวทางการพัฒนา** หมายถึง วิธีการหรือหนทางที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีการวางแผน,การจัดการองค์กร,การนำ และ การควบคุม โดย กำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

**การจัดการ** หมายถึง การใช้ศาสตร์ และศิลปะ เพื่อดำเนินการจัดการในด้านของ ทรัพยากร การบริหาร กระบวนการบริหาร ผลการดำเนินงานด้านกีฬา ให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย** หมายถึง สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

**ทรัพยากรในการบริหาร** หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในหลักการบริหาร ได้แก่ บุคลากร (Man), การเงินและงบประมาณ (Money), สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และ สิ่งอำนวยความสะดวก (Materials), การจัดการ (Management)

**กระบวนการจัดการ** หมายถึง หน้าที่ต่างๆ หรือ กิจกรรมพื้นฐานที่ ผู้บริหารต้องทำ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การจัดองค์การ (Organizing) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่างๆให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ ภาวะผู้นำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้องบังคับ เพราะผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือทำเองหรืองานสำเร็จโดยผู้อื่น จึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์การให้ทำงานหนัก เพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลงานว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

**ความพึงพอใจ** หมายถึง สิ่งที่สะท้อนผลดำเนินการในส่วนของทรัพยากร ในการบริหาร กระบวนการจัดการ จากผลการดำเนินงานด้านการบริหาร

**บุคลากร (Man)** หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ ดูแลรับผิดชอบ เกี่ยวกับการทำงานของ สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

**การเงินและงบประมาณ (Money)** หมายถึง งบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารจัดการกีฬา

**สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (Materials)** หมายถึง การจัดการด้าน สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมาคมฟุตบอล

**การจัดการ (Management)** หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินไปเป็นขั้นเป็นตอน ที่จะนำไปสู่ เป้าหมายของ สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

**การวางแผน (Planning)** หมายถึง การกำหนด วิธีการปฏิบัติงาน หรือแผนการไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องตรงกันในการดำเนินงาน

**การจัดการองค์การ (Organizing)** หมายถึง การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วย การกำหนด ตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นฝ่าย หรือเป็นส่วนงานอื่นๆ และมอบหมายให้ รับผิดชอบงานนั้นๆ ให้แก่สมาชิกในองค์การ หรือชมรมได้ดำเนิน การปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย ที่วางไว้

**การนำ (Leading)** หมายถึง การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทาง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง



**การควบคุม (Controlling)** หมายถึง กิจกรรมการติดตามผลและแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุตามที่ได้วางแผนไว้

**กีฬาเพื่อมวลชน** หมายถึง กิจกรรมการออกกำลังกาย กีฬา และนันทนาการ ในช่วงเวลาให้เป็นประโยชน์ หรือเพื่อส่งเสริมสุขภาพ และสมรรถภาพ ของสมาชิกชมรมผู้ดบอล

**ผู้บริหารที่บริหารงานด้านกีฬา** หมายถึง ผู้บริหารของสมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่งประเทศไทย ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบ การบริหารงานของสมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่งประเทศไทย

**ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬา** หมายถึง บุคลากรของสมาคมผู้ดบอล ที่มีหน้าที่ดำเนินงานของสมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่งประเทศไทย

**ผู้รับบริการด้านกีฬา** หมายถึง สมาชิกของสมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่งประเทศไทย ที่ได้รับการบริการจากสมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่งประเทศไทย

#### **ประโยชน์ที่ได้รับ**

1. ทราบถึงวิธีการดำเนินการบริหารของสมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่งประเทศไทย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนากีฬาผู้ดบอล ส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไป นิยมการเล่นกีฬาผู้ดบอลเพื่อเป็นการออกกำลังกายกันมากขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเพื่อมวลชน แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2555-2559)
3. ประวัติสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย
4. ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทยฉบับที่ 6
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

การบริหารและการจัดการ มีความหมายแตกต่างกันออกไปในความคิดของแต่ละบุคคล การทำความเข้าใจความหมายของการบริหารจัดการจะเกิดประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารและการจัดการองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังนี้ คือ

ไฮแมน และสก็อตต์(Haiman and Scott ,1970) ได้ให้ความหมายว่า “การจัดการ คือ กระบวนการทางสังคม และ เทคนิคในการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานขององค์กร และทำให้เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร”

จูกา ดิงสกีทีย์ (2547) ได้กล่าวว่าการบริหารหรือดำเนินงานใดๆ ก็ตามจะต้องมีการสนับสนุน(Support) ที่ดีไปยังองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ บุคลากร,การเงิน,งบประมาณ สถานที่,วัสดุอุปกรณ์,เครื่องอำนวยความสะดวก และการจัดการ การบริหารหรือการดำเนินงานนั้นๆ จึงจะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

คมชนัญ โวหาร (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า “การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยใช้ทั้งศาสตร์ และศิลปะ นำมากระทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ที่ต้องการนั้นจะต้องมีการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ(Process) สิ่งส่งออก (Output) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) นอกจากนี้ สมพงษ์

เกษมสิน (2526)กล่าวว่า กระบวนการบริหารทั่วไปมักมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติ งานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีที่การจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขต และหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ให้อย่างชัดเจน ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารได้แก่ 4M's

### ด้านบุคลากร (Man)

ธงชัย สันติวงษ์ (2543)ได้กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด แม้ว่าองค์กรจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีราคาแพงเพียงใดก็ตาม ถ้าหากขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว เครื่องจักรอุปกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่มีประโยชน์อันใด และถึงแม้จะใช้ดำเนินงานได้บ้าง ประสิทธิภาพของเครื่องจักรก็คงอยู่ในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลข้างต้นการคัดคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคลจึงถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานและการเพิ่มผลผลิตทำได้ดีขึ้น

หน้าที่ประการหนึ่งที่น่าจะถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญที่สุดในบรรดาหน้าที่ต่างๆที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบก็คือหน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทั้งนี้เพราะภายหลังจากที่ได้มีการจัดองค์กรจนเสร็จสิ้นแล้ว โครงสร้างในส่วนต่างๆก็จะถูกบรรจุด้วยตัวบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กรและในการที่จะให้ผลการปฏิบัติงานต่างๆดังกล่าวได้ประสิทธิภาพที่สุดนั้นย่อมต้องขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมเพียงของตัวบุคคลดังกล่าวด้วย ผู้บริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ในการเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพ (Effective & Efficiency) และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจเอาไว้ ด้วยเหตุผลต่างๆที่ได้กล่าวมาแล้วนี้เอง จึงควรที่จะได้มีการให้ความสนใจศึกษาถึงกระบวนการ ในการเสาะหาและพัฒนาตัวบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารงานในหน้าที่ต่างๆ รวมตลอดทั้งการพัฒนาตัวบุคคลดังกล่าวให้มีความสามารถสูงขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้ก็คือ กระบวนการทางด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Management Process) นั้นประกอบด้วยหลัก 4 ประการของการใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

1. จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน
2. บรรจุให้เข้าทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ
3. พัฒนาเขาโดยการให้การศึกษาและอบรม เพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. พยายามทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน

ชงชัย สันติวงษ์ (2543) ยังกล่าวถึงความหมายของนักบริหารอีกว่า นักบริหาร หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำองค์กร และที่ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ โคนวิธีการอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำงานให้เสร็จด้วยดี

#### บทบาทหน้าที่ของนักบริหาร

1. การเป็นนักคิดวิเคราะห์ ที่สามารถมองกว้างและไกล โดยสามารถ วิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้ชัดเจน จนเห็นถึงสาระส่วนประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ถึงกัน ทั้งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการคิดหาหนทางที่ใช้แก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

2. การเป็นนักการทูตที่รู้ว่าอะไรควรพูด ควรทำ หรือควรหลีกเลี่ยงใน สถานการณ์ที่ต่างกัน ที่อาจกำลังมีข้อขัดแย้งและความเข้าใจผิดเกิดขึ้น

3. การเป็นนักการเมือง หรือนักการปกครอง นั่นคือ การรู้จักสร้าง ความร่วมมือและสามารถเอาชนะใจคน ทั้งโดยการจูงใจและการประสานความเข้าใจกัน

#### ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กร พัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการ สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้ องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จาก ความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถ ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ตรงที่เน้น บุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการ โยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้ องค์กรเจริญเติบโต

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดย ส่วนรวม

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมี การพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อ ทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไป เผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้ บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความ จงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับ และศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนด ปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน

2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงาน ในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึก ที่ดี เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงาน พยายามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กร

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตาม ระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กรและองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็น แนวทางการแก้ไขปัญหขององค์กร

6. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดที่สูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

8. การสร้างความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์การอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

#### ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

##### 1. ระบบคุณธรรม (merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับ โอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

1.3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

## 2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะต่างๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชุบเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

- 2.1 ระบบสืบสายโลหิตเป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
- 2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
- 2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง

การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

1. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
2. การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
3. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
4. อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
5. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

### เงินและงบประมาณ (Money)

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า เงินนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้มีทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงราคาต้นทุนของเงินคือดอกเบี้ยอีกด้วย

งบประมาณและการเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดหางบประมาณ และขอเงินทุนให้กับหน่วยต่างๆ และบุคคลควบคุมดูแลว่าเงินที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ และความหนักแน่น การจัดงบประมาณ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการในเรื่องการเงิน ผู้บริหารจะต้องทราบเพื่อป้องกันการใช้จ่ายเงินในทางที่ผิด และสูญเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์



2. ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องประสานกันหลายอย่างต้องมีแผน โครงการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและเงินทุนที่ได้รับมาจากสายงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องทราบหรือพิจารณาเตรียมงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ ต้องการจัดแผนทางการเงินอันเกี่ยวกับงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องจัดทำงบประมาณเตรียมไว้สำหรับแผนระยะเวลา 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 7 ปี โครงการสำคัญแต่ละโครงการจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าหลายๆปี ฉะนั้นการจัดทำงบประมาณการเงินต้องจัดไว้สำหรับโครงการระยะยาวด้วย

### วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก (Materials)

วัสดุอุปกรณ์ซึ่งนับรวมถึงอาคารสถานที่เป็นสิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จได้ผลสมบูรณ์ เป็นการบริหารอย่างแท้จริง และให้เกิดประโยชน์มากที่สุดควรยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุตามความเหมาะสม
2. ใช้ให้ได้ผลคุ้มค่า
3. ใช้อย่างประหยัดทั้งแรงงาน เงินและเวลา
4. ก่อนใช้อุปกรณ์ทุกครั้งต้องทดลองเสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวกและพอเหมาะ

กับเวลา ระวังอย่าให้อุปกรณ์ติดขัดระหว่างใช้

สำหรับการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้คือ

1. การซื้อวัสดุอุปกรณ์ทุกครั้ง ควรสำรวจหรือทำบัญชีอุปกรณ์ก่อนว่ามีอยู่แล้วมากน้อยเพียงใด และอยู่ในสภาพที่ใช้ได้หรือต้องซ่อมแซม และต้องการเพิ่มอีกจำนวนเท่าไร
2. ควรซื้ออุปกรณ์ในร้านที่มีชื่อเสียงไว้ใจได้ เพราะจะได้ของที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ให้บริการในการแลกเปลี่ยนซ่อมแซมอุปกรณ์ต่างๆ ได้ดีกว่า
3. ควรซื้ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพ เพราะตามปกติของที่มีคุณภาพสามารถใช้ได้นานกว่าปลอดภัยกว่า บางครั้งดีกว่าอุปกรณ์ที่มีราคาสูงกว่า การซื้อไม่ควรเอาราคาเป็นหลักอย่างเดียว เพราะของราคาแพง คุณภาพอาจจะไม่ดีก็ได้
4. ถ้าเป็นไปได้ควรจัดตารางในการซื้อให้มีการกระจาย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ไม่เป็นการต้องจ่ายเงินจำนวนมากๆในครั้งหนึ่ง
5. พยายามใช้วิธีการซื้อที่ช่วยให้สามารถลดราคาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ควรซื้อตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการใช้วัสดุอุปกรณ์ชนิดนั้นๆ ตามกำหนด
6. ควรซื้อในร้านที่มีอยู่ในท้องถิ่นที่สามารถให้ราคาของและคุณภาพเดียวกัน เพราะร้านในท้องถิ่นจะสามารถติดต่อได้ง่ายและสะดวกกว่า

7. ควรเตรียมการซื้อวัสดุอุปกรณ์ไว้แต่เนิ่นๆ
8. ในการซื้อแต่ละครั้งจะต้องไม่มีการรับสิ่งตอบแทนจากร้านค้า

### การจัดการ (Management)

การจัดการมีความหมายที่แตกต่างกันออกไปในความนึกคิดของบุคคล การทำความเข้าใจความหมายของการจัดการจะเกิดประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารและการจัดการองค์กรนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังนี้คือ

ซงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า การจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยดี

ไฮแมน และสก็อตต์ (Haiman and Scott ,1970) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการคือ กระบวนการทางสังคมและเทคนิคในการใช้ทรัพยากรการบริหาร ในการดำเนินงานขององค์กร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบความสำเร็จหรือ บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร

นอกจากนี้ จูทา ดิงสกีทซ์ (2547) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ด้วยว่าการบริหารหรือการดำเนินงานใดๆ ก็ตามจะต้องมีการสนับสนุน (Support) ที่ดีไปยังองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน (4M's) คือ บุคลากร การเงินและงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดการบริหารหรือการดำเนินงานนั้นๆ จึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

สรุปได้ว่า การจัดการคือกระบวนการ ที่ทำให้ ทั้งบุคลากร ทรัพยากร และเทคโนโลยีต่างๆสามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สูงที่สุด

### การจัดการแบบ POLC

เวียร์ริช และคูนซ์ (Wehrich and Koontz,1993) กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดการที่จะทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ต้องใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ให้บุคคลปฏิบัติในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โบวี และคณะ (Bovee and Other, 1993) กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของการจัดการมี 4 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่างๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดว่าจะทำงานอะไร บุคคลใดที่มีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้น วิธีการที่จะจัดกลุ่มงาน ใครรายงานขึ้นตรงต่อใคร และจุดใดที่จะต้องมี

การตัดสินใจเกิดขึ้น การจัดการจะต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถในงานทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. การนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

คุนซ์ และคณะ (Koontz and Other, 1968) กล่าวว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ โดยกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย โครงการและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Plunkett (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือของคณะทำงานและพัฒนาแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

คีริอร์ ชันธหัตถ์ (2539) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึงการตกลงใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) ทำเท่าไร(How Many) ทำทำไม(Why) ทำเมื่อใด(When) ทำที่ไหน(Where) ทำกับใคร (Whom) ใครเป็นผู้ทำ(Who) และทำอย่างไร(How) โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เวลา และการจัดการมาประสานสัมพันธ์และจัดเป็นระบบขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) กล่าวว่า การวางแผน(Planing) เป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ เริ่มจากภารกิจ(Mission) ตามด้วยจุดหมาย(Goals) และแผน(Plans) ที่จะให้บรรลุจุดหมาย (Goals Attainment)

Fayol (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การศึกษางานในอนาคต และจัดการวางแผนเพื่อปฏิบัติ

Gulick และ Urwick (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การวางแผนหรือร่างโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้าง ที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับพร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) กล่าวว่า การวางแผน คือ การกำหนดวิธีการกระทำ(แผนงาน) ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ

คีริววรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) กล่าวว่า การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจ การเลือกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต

เวียร์ริช และคูนท์ (Weirich and Koontz, 1993) กล่าวว่า การวางแผน คือการเลือกภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการก่อนการตัดสินใจลงมือปฏิบัติ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้การวางแผน คือ กิจกรรมหรืองานที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ดีไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทาง สำหรับดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต
2. จะต้องเป็นการกระทำ
3. จะต้องเป็นวิถีทางการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการคิดวิธีการ หรือหาเหตุผล ต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิผลอย่างที่มีมุงหวังไว้

#### ความสำคัญของแผน

Donelly และคณะ (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2540) กล่าวว่าแผนงานเป็นที่รวมแห่งการปฏิบัติการทั้งปวงขององค์กร ดังนั้น แผนงานที่ดี จึงช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์กรเป็นอันมาก

1. ช่วยให้การทำงานเป็นไปโดยประสานกัน สอดคล้องกัน การทำงานเป็นคณะ (Team work) ก่อให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
2. การปฏิบัติตามแผนย่อมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคน และระยะเวลา
3. แผนงานที่ดีย่อมจะช่วยให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. แผนงานช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. แผนงานที่ดีจะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงได้ โดยเฉพาะการใช้เทคนิคการมอบอำนาจหน้าที่
6. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรมาใช้ได้อย่างได้ผลทั่วถึง

7. แผนงานช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงงานดำเนินไปได้โดยสะดวกและรวดเร็ว

### ความจำเป็นในการมีแผน

Terry (อ้างถึงใน สุรพันธ์ ชันด์ทอง, 2533) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน 6 ประการ คือ

1. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารพ้นจากการลุ่มหลงได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถมองเห็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตไว้เป็นการล่วงหน้า มิใช่มองเหตุการณ์ในปัจจุบันเท่านั้น
2. การวางแผนทำให้เกิดการเชื่อมโยงในด้านการใช้ทรัพยากร การกำหนดเวลา สถานที่ และการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งของรัฐและเอกชน
3. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารมีความหวังว่า จะได้ผลงานที่ถูกต้องและใกล้เคียงกับสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ
4. การวางแผนไม่เพียงแต่เป็นการหาคำตอบให้แก่ปัญหาแต่ละปัญหาเท่านั้น แต่ยังเป็นวิธีการหรือแนวทางใหม่สำหรับการดำเนินการด้วย
5. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการค้นหาความจริง กำหนดสิ่งที่ควรกระทำและวิธีปฏิบัติ พร้อมทั้งประมาณเวลา แรงงานและวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
6. การวางแผนช่วยลดความสูญเปล่าในการปฏิบัติงาน เช่น ทรัพยากรการบริหารไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงิน วัสดุ และเวลา เป็นต้น

เสนาะ ดิยาวี (2544) อธิบายถึงความสำคัญของการวางแผน 4 ประการ คือ

1. การวางแผนทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร จะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจะจุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้วก็ยังก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย
2. การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลง เพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

3. การวางแผนทำให้ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงานจึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

4. การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหารคือการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุมคือมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบกับปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

### ข้อดีของการวางแผน

Filley และ House (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2543) กล่าวถึงข้อดีและประโยชน์ของการวางแผนว่าการวางแผนมีประโยชน์สำหรับการบริหารและต่อองค์กรดังนี้ คือ

1. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารหรือองค์กรสามารถได้ประโยชน์ ในการที่จะผลักดันตนเองให้เป็นไปตามที่ต้องการในอนาคต มากกว่าที่จะยอมรับสภาพสุดแต่ที่จะเป็นไปอย่างไรก็ได้ ทั้งนี้เพราะในสภาพที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำเป็นแผนงานไว้นั้น เท่ากับทำให้องค์กรอยู่ในฐานะที่ผูกพันที่จะพยายามทำสิ่งที่ต้องการให้บังเกิดผลขึ้นได้ การผูกพันตนเองเช่นนั้นช่วยให้องค์กรอยู่ในภาวะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าหากปราศจากแนวทางปฏิบัติที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรจะอยู่ในฐานะที่หยุดอยู่กับที่ และปล่อยให้สิ่งต่างๆ เป็นไปตามยถากรรม และที่ทำได้ก็เพียงแต่การเดินตามวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2. การวางแผนช่วยให้มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงานได้ ทั้ง 3 กรณีด้วยกัน คือ ประการแรกหากได้มีการให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนแล้ว แผนงานต่างๆ ที่จัดทำขึ้นก็จะมีคุณภาพ ซึ่งจะได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากทุกระดับในองค์กรซึ่งจะช่วยให้อแผนงานทั้งหมดเป็นแผนงานที่ดีได้ ประการที่สอง การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะเป็นเป้าหมายร่วมอันเดียวกันซึ่งความเข้าใจที่มีอยู่ระหว่างกันดังกล่าวนี้ จะช่วยให้ข้อแตกต่างหรือข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคลน้อยลงไป ประการที่สาม การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ย่อมจะสนับสนุนให้ทุกคนมีความผูกพันอยู่กับแผน เพราะในการที่เขาได้เป็นผู้จัดทำแผนขึ้นมาด้วยนั้น ทำให้เกิดทัศนคติร่วมกันจะถือว่า แผนที่จัดทำขึ้นเป็น แผนของเรา มากกว่าที่จะเป็น แผนของเขา ซึ่งในกรณีเช่นนี้ย่อมเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติด้วย

3. การวางแผนจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของนักบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีการวางแผนมักจะทำงานได้คุณภาพสูงกว่า และทำนองเดียวของค์การที่มีการจัด

ให้มีการวางแผนขึ้นใช้เป็นทางการ มักจะมีประสิทธิภาพผลผลิตมากกว่าองค์การที่ใช้วิธีการวางแผนไม่เป็นทางการ หรือที่ไม่ได้กระทำจริงจัง นอกจากนี้ เมื่อมีการวางแผนเป็นทางการแล้ว ประสิทธิภาพ การทำงานในทุกจุดทุกระดับ ทั้งในแง่ของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจด้วยกลุ่ม คณะกรรมการ และส่วนรวมก็จะสูงขึ้นด้วย

เสนาะ ตีเยาว์ (2544) กล่าวถึงผลดีของการวางแผนมี 4 ประการ คือ

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร แยกได้เป็น 2 อย่างคือ ควรเน้นอะไรและควรยืดหยุ่นอะไร (Focus and Flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์การ การปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจสรุปได้ 4 หัวข้อ คือ ประการแรก จะมุ่งไปในทางไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด ประการที่สอง ควรทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประการที่สี่ จะปรับตัวอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลดีที่สุด

2. ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์การย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (Subsystem and Group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเองทั้งนั้น เมื่อมีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพต่างๆ ของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง (End) และเป้าหมายในระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (Mean)

3. ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ การวางแผนกับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบ การควบคุมที่ดีการวางแผนก็ขาดการติดตาม หากไม่มีระบบการวางแผนที่ดี การควบคุมก็ขาดกรอบการวัดผลงานว่า ได้มีการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่

4. ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น การวางแผนทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีการสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาก็น้อยลง

### ขั้นตอนในการวางแผน

ขั้นตอนในการวางแผนที่ สมคิด บางโม (2540) ได้สรุปไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการก่อนการวางแผน ได้แก่

- 1 จัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการวางแผน
- 2 กำหนดวิธีการวางแผนว่ามีขั้นตอนอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้าง
- 3 การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อันได้แก่ทรัพยากรบริหารและสถิติต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 การศึกษาข้อมูล และวิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูลและศึกษางานที่ปฏิบัติมาแล้วว่ามีปัญหาอะไร ด้านใดที่จะต้องแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่พึงประสงค์ และต้องการให้เกิดสิ่งใหม่อะไรบ้าง

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการ นั่นคือการเขียนแผน ประกอบด้วยแผนงานและโครงการ แผนงาน (Program) คือแผนซึ่งแบ่งงานออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ เพื่อสะดวกในการวางแผน โครงการ (Project) คือแผนซึ่งกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติว่าจะทำอะไร ที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายเท่าไร อาจกล่าวได้ว่าโครงการคือกลุ่มของกิจกรรมหรือในโครงการหนึ่งๆ อาจมีหลายกิจกรรมก็ได้

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผน คือการนำแผนออกมาปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้กระบวนการบริหารต่างๆ

ขั้นที่ 5 การประเมินผล เมื่อได้ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งควรมีการตรวจสอบประเมินผลงาน การประเมินผลที่นิยมกันคือการประเมินในระยะครึ่งเวลาของแผน และในเวลาสิ้นสุดของแผน เพื่อให้รู้จุดอ่อน ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวว่าในการวางแผนใดๆ ก็ตาม จะมีขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญคือ การกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลาดำเนินการ การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ และการกำหนดงบประมาณที่ใช้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนควรจะเริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย ที่แสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งควรระบุให้ชัดเจนในธรรมนูญโรงเรียน และใช้เป็นหลักหรือทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียน หลังจากนั้นจึงจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือแผนปฏิบัติการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา ซึ่งควรครอบคลุมลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เรียนที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ หลักสูตรและการเรียนการสอน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม การประเมินผล การกำกับตรวจสอบ และการรายงาน

2. การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย จะช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะโรงเรียนจะได้ทราบว่าเป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการนั้น เป้าหมายใดสำคัญมากน้อยกว่ากันเพียงใด เพื่อกำหนดกิจกรรม บุคลากร ทรัพยากร และช่วงระยะเวลาที่จะดำเนินการในการพัฒนาเป้าหมายนั้นๆ ให้เหมาะสม

3. กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงาน คือการนำเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความคิดเชิงนามธรรมมาทำให้เป็นรูปธรรมในทาง



ปฏิบัติ โดยคิดโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจนด้วย

4. การกำหนดระยะเวลา ในการทำแผนควรมีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ในแผนด้วย การกำหนดระยะเวลาจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ปฏิบัติจะได้ทราบว่าจะต้องดำเนินการให้เสร็จเมื่อไร ต้องเร่งดำเนินการก่อน หรืออาจรอได้ และยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแล จะได้ติดตามงานได้ว่ามีความก้าวหน้าตามแผนเพียงใด

5. การกำหนดงบประมาณ ควรคิดงบประมาณที่จะต้องใช้ในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งค่าตอบแทน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนอย่างรอบคอบ และเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด โดยคำนึงถึงความพอเพียงและความเหมาะสมระหว่างรายรับ รายจ่ายเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า

6. การกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนหรือในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้แผนดังกล่าวสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดไว้ในแผนให้ชัดเจนว่าเรื่องใดเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของใครบ้าง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) มีความเห็นว่าองค์ประกอบของกระบวนการวางแผนขององค์กรหนึ่งๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นการประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กรหรือที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นสำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคตหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้บรรลุ ขณะเดียวกันแผนหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2534) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าโดยทั่วไปกระบวนการวางแผนที่เป็นพิธีการจะมีอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง (Setting Primary and Intermediate Objectives) การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง วัตถุประสงค์รองเป็นวัตถุประสงค์ที่แคบและชัดเจนกว่าวัตถุประสงค์หลัก การกำหนดวัตถุประสงค์โดยการวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งจากภายนอกและภายใน จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสม่ำเสมอ โดยการแก้ไขวัตถุประสงค์หรือแผนตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2. การแสวงหาหรือการค้นหาโอกาสในการดำเนินการ (Search for Opportunities) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมขององค์กรเพื่อการแสวงหาหรือการค้นหาโอกาส ซึ่งจะเปิดให้องค์กรสามารถทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

3. การกำหนดแนวปฏิบัติ (Formulating of Plans) เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติหรือจัดทำแผน ซึ่งจะทำให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเป็นไปในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หลักและรองที่กำหนดไว้มากขึ้น เป็นขั้นตอนที่เปลี่ยนโอกาสในการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งได้จากการคาดคะเนในขั้นตอนที่ 2 ให้เป็นประโยชน์ในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Target Setting) เป็นขั้นตอนที่จะต้องนำเอาแผนที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 3 ไปปฏิบัติ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแผนที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ให้เป็นเป้าหมายที่แคบลงหรือเป็นมาตรฐานหรือ แผนที่แสดงอยู่ในรูปของรายละเอียดสำหรับใช้ปฏิบัติงาน

5. การติดตามและประเมินผล (Follow - up of Plan) เป็นขั้นตอนที่จำเป็นของกระบวนการวางแผน ในการติดตามและประเมินแผนจำเป็นที่จะต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับผลงานเพื่อทำการประเมินและแก้ไขการปฏิบัติงานหรือประเมินแผนได้อย่างทันเหตุการณ์ การติดตามและประเมินแผนจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพราะเงื่อนไขและสถานะข้อจำกัดของแผนจะเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงใน สุรพันธ์ ยันต์ทอง, 2533) ความเห็นว่าขั้นตอนการวางแผนมี 4 ขั้นตอนใหญ่ คือ

1. ขั้นเตรียมการ (Preparation) ได้แก่การรวบรวมข้อมูลและเตรียมทรัพยากร
2. ขั้นวางแผน (Planning) ได้แก่การวิเคราะห์ข้อมูลและวางแนวทางแก้ปัญหา กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติและประเมินผล
3. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Implementation) ได้แก่การมอบหมายงานและการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้
4. ขั้นติดตามประเมินผล (Follow – up & Evaluation) ได้แก่การตรวจสอบผลที่ได้จากการปฏิบัติงานและจัดทำรายงาน

Kahn และ Alfred (อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2535) มีความเห็นว่า การวางแผนนั้น มีลักษณะเป็นได้ทั้งการวางแผนทางกายภาพและการวางแผนทางสังคม จึงได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. การสำรวจเบื้องต้น กำหนดหน่วยของแผน บอกระดับของการวางแผนและขอบข่าย
2. ให้คำจำกัดความของการวางแผนซึ่งนำไปสู่ความต้องการที่เป็นจริง การคิดค้น วิเคราะห์คุณค่า และการเลือกแนวทาง
3. การกำหนดนโยบาย (Policy) การสำรวจข้อมูลพื้นฐานพิสูจน์คุณค่า และการเลือกกำหนดระบบพิจารณาของหน้าที่ทางเลือกและขอบเขต
4. โครงการ การนำนโยบายและการกำหนดทรัพยากรเพื่อนำไปวางแผน
5. ระบบของการรายงานประเมินและข้อมูลป้อนกลับ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) สรุปขั้นตอนของการวางแผน ได้ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Establishing Objectives) งานขั้นแรก คือ ตั้งเป้าหมายของแผนงานว่าจะมีอย่างไรบ้าง โดยกำหนดทั้งเป้าหมายหลักขององค์กรและเป้าหมายรองสำหรับแผนงานต่าง ๆ ในองค์กรนั้น เป้าหมายเป็นสิ่งที่ชี้ว่าจะทำอะไร และทิศทางของแผนงานไปทางไหน โดยระบุปัญหาให้ชัดเจน (Statement of Problem) เพื่อทราบและจะได้กำหนดเป้าหมายของกระบวนการวางแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. กำหนดโครงสร้าง (Premising) หมายถึง การทำให้แผนงานเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา ซึ่งจะต้องอาศัยข้อมูลหลาย ๆ อย่าง ทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยต้องทำการรวบรวมและแปลข้อมูลออกก่อน ตลอดจนนโยบายขั้นต้น โครงสร้างของแผนงานก็คือ ส่วนประกอบของแผนที่จะนำไปใช้ปฏิบัติได้หรือเป็น Planning Assumption ที่จะทำให้แผนการเป็นรูปร่างขึ้นมา
3. กำหนดทางเลือก (Determine Alternative Courses) เป็นการค้นหาและตรวจสอบว่าทางเลือกต่าง ๆ มีอะไรบ้าง โดยเฉพาะทางเลือกที่ยังไม่รู้ ก็ต้องศึกษาว่ามีทางเลือกอะไรบ้าง การค้นหาทางเลือกควรจะต้องทำให้ครบหรือให้มากที่สุดว่าทางเลือกต่าง ๆ มีกี่ทางเลือกแล้วดูว่าแต่ละทางเลือกให้ผลอย่างไร เพราะหากกิจกรรมที่ระบุไม่อาจบรรลุได้ เราจะทำกิจกรรมใดทดแทน ในการหาผลของทางเลือกมักจะต้องใช้การวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ช่วย เพื่อจะได้รู้ผลที่แน่นอนและเปรียบเทียบกันได้
4. ประเมินค่าทางเลือก (Evaluating Alternative Courses) ทางเลือกนี้จะเปรียบเทียบทางด้านโครงสร้างและวัตถุประสงค์ของแผนงาน เพราะมีทางเลือกบางอันที่ดูอย่างหนึ่งแต่อาจเสียอีกอย่างหนึ่ง บางองค์กร ใช้วิธีการจัดแผนชั่วคราวเพื่อทดสอบหาข้อบกพร่อง และหากพบข้อบกพร่องก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทัน
5. ตกลงเลือกทางเลือก (Selecting a Course) จากการประเมินผลของการเลือกต่าง ๆ จะทำให้ทราบว่าทางเลือกอยู่ที่ทาง ที่ควรจะรวมเข้าเป็นแผนงานขั้นนี้ก็ คือ ตัดสินใจเลือกทางที่ให้

ประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งอาจมีหลายทางเลือกโดยปกติ ขั้นนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานที่จะต้องตัดสินใจ จากผลที่ได้จากผู้ทำหน้ารวบรวมข้อมูล และเสนอความเห็นมา และหากกรณีที่มีการกำหนดแผนชั่วคราวขึ้น เพื่อทดสอบนั้น หากได้ปรับปรุงแก้ไขแผนชั่วคราวจนเป็นที่พอใจแล้วก็อาจใช้แผนนั้นได้

6. กำหนดแผนงานที่ต่อเนื่อง (Formulating Derivative Plans) คือ เมื่อได้แผนงานแล้ว แต่ก็ยังไม่สมบูรณ์จึงต้องกำหนดแผนงานอื่น ๆ ที่ต่อเนื่องกันเพื่อช่วยให้แผนงานหลักสมบูรณ์

เสนาะ ตีเขาวี (2544) สรุปว่าการวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันถึงการกระทำในอนาคต ดังนั้น ขั้นตอนการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ขั้นตอนการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ การหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดเป็นแผนขึ้นมา การวิเคราะห์จะต้องรวมถึงสถานการณ์ในอดีตสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สถานการณ์จะต้องแยกเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ระบบงาน ความรู้ ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุนปรัชญาการบริหาร ที่มีอยู่และอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ส่วนสภาพแวดล้อมอุปกรณ์ภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค วิธีการของคู่แข่ง สถานภาพทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์สถานการณ์จะทำให้รู้ว่าปัจจัยภายในองค์กรนั้นมีสิ่งใดที่ดีอยู่แล้วจะส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น สิ่งใดที่เป็นข้อเสียจะได้แก้ไขและปรับเปลี่ยนใหม่ ส่วนปัจจัยภายนอกทำให้รู้ว่าวางแผนอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือหาว่าปัจจัยภายนอกดังกล่าวนั้นกระทบต่อการวางแผนอย่างไร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และแผน ผู้ทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายๆ วัตถุประสงค์ และกำหนดแผนไว้หลาย ๆ แผน ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากคนหลาย ๆ คน ไม่ว่าจะป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติและใช้เวลามาก กว่าจะได้วัตถุประสงค์และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ก็จะต้องชัดเจน แน่นอน เฉพาะเจาะจง ค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง ขณะเดียวกันจะต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น สอดคล้องกับระบบงานและหน่วยงาน ส่วนแผนก็คือ การกระทำหรือวิธีการที่

ผู้บริหารตั้งใจที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดจะต้องกำหนดไว้หลาย ๆ แผนแต่ละแผนจะทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างไร จะใช้ทรัพยากรอย่างไร มีอุปสรรคต้องแก้ไขอย่างไร

3. การประเมินวัตถุประสงค์และแผน การประเมินก็คือ การหาคุณค่าของวัตถุประสงค์แต่ละอย่างและแผนแต่ละแผน แต่ละวัตถุประสงค์และแต่ละแผนย่อมมีทั้งผลดีและผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดีและข้อเสียอย่างชัดเจนก็ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือกแต่ถ้าไม่ชัดเจนผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแผนการประเมินผลอาจทำในรูปของกรรมการ หรือทีมพิเศษที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ กัน

4. การเลือกวัตถุประสงค์และแผน หากในขั้นการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยากเพราะมีข้อมูลต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าขั้นการประเมินไม่ชัดเจนก็อาจยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ตามปกติการเลือกแผนใดแผนหนึ่งมักจะอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าดุลยพินิจโดยอาศัยประสบการณ์อย่างเดียวไม่พอการตัดสินใจเลือกจะต้องกำหนดมาตรการว่าจะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุดทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

5. การนำไปใช้ เมื่อเลือกวัตถุประสงค์และแผนแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ การเลือกแผนที่ดีที่สุดอาจไม่ได้ประโยชน์เลยถ้าการนำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนและต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและขณะเดียวกันทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้นด้วย การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลตามต้องการ

6. การตรวจสอบและควบคุม การนำแผนไปใช้มักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่แน่นอนและเกิดขึ้นเป็นประจำหากไม่มีการตรวจสอบและควบคุมผลงานที่เกิดจริงไม่อาจเป็นไปได้ตามเป้าหมาย การตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนล่วงหน้า

### **การจัดองค์การ (Organizing)**

การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดลักษณะงานต่าง ๆ ภายในและการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในการทำงานลักษณะต่าง ๆ กัน

Tan Chwee Huat (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การ เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การขึ้นมา โดยที่โครงสร้างนี้แสดงให้เห็นเป็นแผนผังองค์การ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ได้จัดตั้งขึ้น โดยที่ผู้จัดการของแต่ละ

หน่วยงานจะได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้ดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรในทุกระดับและทุกคนควรทราบว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้าง

Mondy (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์กร เป็นกระบวนการที่อธิบายความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการของคนของทรัพยากรต่างๆ ที่นำมาใช้ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นทางการ ต้องมีลักษณะความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นทางการด้วย

สมคิด บางโม (2540) กล่าวว่า การจัดองค์กรคือการกำหนดโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Gulick และ Lyndall Urwick (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534) กล่าวว่าไว้ว่า Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์ กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

พยอม วงศ์สารศรี (2538) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์กร หมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์กรหมายถึง กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงวิธีการการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2542) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการในการจัดรายละเอียดของงานทุกอย่างที่ต้องกระทำและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อแบ่งงานและทรัพยากรให้กับสมาชิกในองค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2551) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์กร หมายถึง การกำหนดระเบียบแบบแผน โครงสร้าง หน้าที่การทำกิจกรรม รวมทั้งการประสานความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายภายในองค์กรให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เวียร์ริช และคุนซ์ (Wehrich and Koontz, 1993) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างของหน้าที่สำหรับคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### หลักพื้นฐานของการจัดองค์การ

Fayol (อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, 2551) ได้กล่าวถึง หลัก OSCAR ว่าการจัดองค์การต้องมีหลักพื้นฐาน 5 ประการคือ

1. Objective หรือวัตถุประสงค์ กล่าวคือ การจัดองค์การต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การและเพื่อแบ่งงานออกไปแล้ว องค์การหรือหน่วยงานย่อยจะต้องปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ
2. Specialization คือ ความชำนาญเฉพาะอย่าง ต้องคำนึงอย่างมากเพราะหากบุคคลหรือพนักงานทำงานด้วยความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญงานนั้น จะออกมาดีตามที่ต้องการ
3. Coordination หรือหลักการประสานงาน การจัดองค์การต้องคำนึงถึงการประสานงานกันด้วยเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. Authority หรือหลักของอำนาจหน้าที่ คือ อำนาจหน้าที่นั้นต้องสอดคล้องกับการแบ่งงานด้วย โดยลดลงไปทุก ๆ ระดับขององค์การ ตามสายงานบังคับบัญชา โดยมีชื่อว่า Sealer Principle (หลักแห่งความลดหลั่นของอำนาจ)
5. Responsibility คือ หลักของความรับผิดชอบ กล่าวคือ ควรจะแบ่งอำนาจหน้าที่เป็นสัดส่วน คือบุคคลใดได้รับมอบหมายความรับผิดชอบแล้ว ควรมอบหมายอำนาจให้เพียงพอด้วย

### องค์ประกอบของการจัดองค์การ

ในการจัดองค์การ สมคิด บางโม (2540) ได้สรุปไว้ว่าการจัดองค์การต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. หน้าที่การงาน (Function) การกำหนดหน้าที่การงานนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกลุ่มขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและขนาดขององค์การด้วย
2. การแบ่งงาน (Division of Work) หมายถึงการแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งแยกงานตามลักษณะเฉพาะของงานแล้วมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้น
3. หน่วยงานสำคัญขององค์การ (Unit of Organization) หน่วยงานที่สำคัญขององค์การคือหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) การจัดหน่วยงานแบบนี้ จะทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น

3.1 หน่วยงานหลักหลายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคคลที่ปฏิบัติงานจะขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา

3.2 หน่วยงานที่ปรึกษาหมายถึงหน่วยงานที่ช่วยแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานหลักให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3.3 หน่วยงานอนุกรมหมายถึงหน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมมักเป็นหน่วยที่อำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานหลัก

4. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบว่า การติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

4.1 จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุมอาจทำให้งานค้างคั่งได้

4.2 สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการ และสั่งไปยังผู้ใด

4.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายกันหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีสิ่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

5. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความรับผิดชอบที่หน่วยงาน

6. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึงอำนาจการบังคับบัญชาหรืออำนาจการตัดสินใจสั่งการมารวมอยู่ ณ จุดเดียว อาจเป็นตัวบุคคลหรือคณะกรรมการโดยเด็ดขาด เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายกันหรือป้องกันการปิดความรับผิดชอบ

7. โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร โครงสร้างองค์กรได้รับการพัฒนามาตามลำดับจนถึงปัจจุบันโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานทั่วไปมีอยู่ 4 แบบ ดังนี้

7.1 โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก (Line Organization) มีลักษณะเป็นแบบง่ายการควบคุมมีสายการบังคับบัญชาโดยตรงมาจากหัวหน้าขององค์กร ใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะไม่ซับซ้อนมากนัก ไม่มีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษา ใช้กับองค์กรเล็ก ๆ

7.2 โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff) การจัดองค์กรแบบนี้มีทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดคำแนะนำ



ปรึกษา หน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized Organization) โครงสร้างแบบนี้เป็นการจัดแบบแยกงานเฉพาะออกไปตามประเภทของงานแต่ละหน่วยมีผู้เชี่ยวชาญและมีอำนาจสั่งการในหน่วยงานนั้น ทำให้งานดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ

7.3 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) โครงสร้างองค์การทั้ง 3 แบบที่กล่าวมาข้างต้นไม่มีแบบใดที่จะสนองความต้องการขององค์การได้ครบถ้วน โดยเฉพาะงานที่ลักษณะซับซ้อนยุ่งยากและต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูงมากในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่าง ๆ มาอยู่ภายใต้การอำนวยการของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารของโครงการจะต้องรับผิดชอบสำหรับความสำเร็จของโครงการและมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การเมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อยสมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกเดิม

8. แผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) แผนภูมิจากการเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์การนั้นๆ แผนภูมิจากการเป็นส่วนย่อยที่ช่วยแสดงให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การควรต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้ด้วยเสมอ แผนภูมิจากการจำแนกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

8.1 แผนภูมิโครงสร้างหลัก (Skeleton Chart) เป็นแผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างทั้งหมดขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กันอย่างไร หน่วยงานย่อยใดขึ้นกับหน่วยงานใด แสดงสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

8.2 แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (Functional Chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อยคล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่บอกหน้าที่ย่อ ๆ ของแต่ละตำแหน่งไว้ด้วย

8.3 แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (Personnel Chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อยคล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่ระบุชื่อ ตำแหน่ง และชื่อบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งไว้ด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการจัดองค์การไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดโครงสร้างงาน คือ การแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของงานและการจัดตำแหน่งงานต่าง ๆ

2. การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือ การพิจารณาอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในโครงสร้าง โดยใช้วิธีการมอบหมายงานจากระดับสูงสุดลงมาตามโครงสร้างที่กำหนดไว้

3. การจัดโครงสร้างองค์การคือ ขั้นตอนของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่ให้รวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาศัยสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง

Ernest (อ้างถึงใน สุวิมล ตั้งประเสริฐ, 2542) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดองค์การไว้ 3 ประการ คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่าง ๆ สร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง งานต่าง ๆ ขององค์การย่อมมีมากน้อยต่างกันตามประเภท ลักษณะและขนาดขององค์การ การแจกแจงรายละเอียดของงานว่ามีอะไรบ้างเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น

ขั้นที่ 2 การแบ่งงานให้แต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามความเหมาะสมและตามความสามารถการแบ่งงานเบื้องต้นควรจะเป็นการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเป็นแผนกงาน แล้วจึงแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคนแต่ละแผนก การแบ่งงานควรให้ทุกคนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไป และได้รับผลตอบแทนจากงานที่ได้ปฏิบัติให้กับองค์การด้วยความชอบธรรม

ขั้นที่ 3 การประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แต่ละฝ่ายแล้ว ขั้นต่อไปคือจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วรรัตน์ เขียวไพร (2542) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์การไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การพิจารณาและวิเคราะห์ภารกิจ เป้าหมาย และแผนขององค์การที่เป็นภาพทั้งหมดรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

ขั้นที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรองหรือทีมที่ปรึกษาร่วมกันวิเคราะห์งานทั้งหมดที่ต้องทำเพื่อให้เป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงทำการแบ่งแยกงานที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกันและมีวัตถุประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จัดกลุ่มอยู่ด้วยกัน

ขั้นที่ 3 จัดแบ่งกลุ่มงานใหญ่ เป็นกิจกรรมกลุ่มงานย่อยจนถึงตำแหน่งงานซึ่งบุคคลหนึ่งคน สามารถปฏิบัติงานได้เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานและให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 กำหนดช่วงการควบคุมและสายบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังผู้บริหารระดับรองลดหลั่นลงไปตามสายบังคับบัญชา

ขั้นที่ 5 สร้างกลไกการประสานงานด้วยการกำหนดเส้นทางการติดต่อสื่อสารของกลุ่มงานระดับต่าง ๆ และพนักงานแต่ละคน

ขั้นที่ 6 การประเมินโครงสร้างขององค์การ ควรมีการประเมินโครงสร้างขององค์การว่าการจัดโครงสร้างนั้นมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การบุคลากรและศักยภาพขององค์การ สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การเพียงใด โครงสร้างขององค์การเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่โดยทั่วไปจะมีการประเมินปีละ 1 ครั้ง

ขั้นที่ 7 การปรับปรุงและแก้ไข เมื่อผลของการประเมินผลการดำเนินงานแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ไม่สอดคล้องของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ องค์การจำเป็นต้องทบทวนปรับเปลี่ยนเป้าหมายกลยุทธ์ใหม่ ปรับแผนใหม่ มีการจัดการแบ่งงานผู้รับผิดชอบในส่วนที่เกิดปัญหาและจัดความสัมพันธ์ของสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบใหม่

### หลักการจัดองค์การ

หลักของการจัดองค์การที่ สมคิด บางโม (2540) กล่าวไว้ว่า

1. องค์การต้องมีเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกขององค์การทราบ ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
2. องค์การต้องจัดให้มีศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวกที่มีความรับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง
3. องค์การต้องระบุหน้าที่การงานและความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจนมีการแบ่งแยกหน้าที่การงานตามความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ
4. องค์การต้องจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานภายในองค์การ
5. องค์การต้องมีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี มีหลักในการอำนวยความสะดวกและการวินิจฉัยสั่งการที่ดี
6. องค์การต้องสามารถปรับตัวให้ได้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปการปรับตัวหรือการพัฒนาองค์การจะต้องมีสม่ำเสมอตลอดไป

บรรรยค์ โทจินดา (2545) ได้กล่าวถึง หลักของการจัดองค์การที่ดี ไว้ว่า การจัดการที่ดี จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. การจัดสายการบังคับบัญชาเหมาะสมสายบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึงสายของความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การตามลำดับชั้น จากระดับสูงไปยังระดับต่ำ ตลอดทั้งองค์การ เป็นลำดับชั้นที่กำหนดหน้าที่จากระดับสูงสุดมาถึงระดับต่ำสุด จากผู้บังคับบัญชา ระดับสูงสุดมาถึงพนักงานระดับต่ำสุดหลักการจัดสายบังคับบัญชา คือ แต่ละสายต้องไม่ควรให้มีลำดับชั้นมากเกินไป ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการสื่อสาร ล่าช้า บิดเบือน และอาจจะยากแก่การควบคุมด้วย

2. จัดการติดต่อสื่อสารสะดวกและคล่องตัวการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการดำเนินการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งหรือจากหน่วยงานไปยังบุคคล หรือหน่วยงานทำงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องจัดให้มีอย่างสะดวกและดีพอ เพื่อที่จะให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างประสานกัน และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จะต้องจัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชาเอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อมิให้มีความสับสน

4. จะต้องมิชอบเขตของการควบคุมที่เหมาะสม ขอบเขตของการควบคุมได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากน้อยเท่าใด ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปก็จะควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง ถ้าน้อยเกินไปก็จะไม่คุ้มค่า ในการจัดองค์การที่ดีจะต้องจัดให้เหมาะสมไม่มาก หรือน้อยเกินไป

5. จะต้องคำนึงถึงทั้งการแบ่งงานกันทำ และลักษณะงานเฉพาะอย่างด้วยการแบ่งงานกันทำนั้น เป็นวิธีการที่จัดแบ่งงานออกให้เหมาะสม เพื่อแบ่งกันทำ ซึ่งจำเป็นจะต้องแบ่งออกไปให้เหมาะที่จะมอบให้บุคคลปฏิบัติ แต่ถ้าหากแบ่งให้เกินไปตามความชำนาญเฉพาะอย่างได้ด้วย จะช่วยให้สามารถมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคคลยิ่งขึ้น

6. จะต้องแบ่งงานให้มีเจ้าหน้าที่เป็น 3 ฝ่าย คือ งานหลัก (Line) งานช่วย (Staff) และงานเสริม (Auxiliary) ให้เหมาะสม ในการจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงหน่วยงานดังกล่าว โดยจะต้องจัดให้เหมาะสมงานหลัก (Line) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานช่วย (Staff) คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ช่วยหน่วยงานหลัก งานเสริม (Auxiliary) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ

7. จะต้องมีภาระงานที่มีประสิทธิภาพการประสานงาน เป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้งานที่แบ่งกันไปแล้วให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้อง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

8. จะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมการจัดการจะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ รวมไปถึงการกำหนดหน้าที่ของบุคคลหรือที่เรียกว่า ใบแสดงหัวข้องานหรือใบพรรณนางาน (Job Description) ให้ชัดเจนด้วย โดยจะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบ

9. จะต้องมีกรมอบหมายงาน และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมการจัดการที่ดีนั้นจะต้องมีการมอบหมายงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมด้วย

บรรยงค์ โตจินดา (2545) ยังได้กล่าวถึง วิธีการจัดการว่ามีขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ขององค์การ ว่าองค์การมีวัตถุประสงค์อย่างไร และองค์การนั้นมีภาระหน้าที่อะไรบ้าง

ขั้นที่ 2 พิจารณาจัดแบ่งกลุ่มงาน ให้เหมาะสมและจัดกลุ่มงานนั้นอาจจะแบ่งได้หลายแบบ

ขั้นที่ 3 ขึ้นกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

ขั้นที่ 4 ขึ้นเขียนแผนภูมิแสดงโครงสร้างขององค์การ การเขียนแผนภูมิแสดงโครงสร้างขององค์การจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ แผนภูมิหลัก เป็นแผนผังที่แสดงโครงสร้างขององค์การทั้งหมดขององค์การว่ามีการแบ่งหน่วยงานใหญ่ๆ ออกเป็นกี่หน่วย กี่กอง ตลอดจนแสดงสายการบังคับบัญชา แผนภูมิเสริม(Master Chart) เป็นแผนภูมิที่แสดงถึงรายละเอียดของหน่วยงานย่อยที่แยกออกจากแผนภูมิหลัก

#### การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

สมคิด บางโม (2540) กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการเพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์การ หากคนไม่มีคุณภาพ การจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมดำเนินไปได้ยาก วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคลคือเพื่อเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานและควบคุมดูแลให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ หัวใจสำคัญของการจัดคนเข้าทำงานคือ จัดคนให้เหมาะกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)การจัดคนเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของคน

วรารัตน์ เขียวไพร (2542) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์การธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานทุกตำแหน่งงาน

Monday (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดคนเข้าทำงานเป็นกิจกรรมอย่างเป็นทางการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ตามความต้องการในทุกระดับงาน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว กระบวนการจัดคนลงไปในงานจึงเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ การระดมสรรหา การคัดเลือกและการบริหารบุคคลในองค์การ

สมคิด บางโม (2540) ได้กล่าวสรุปถึงกระบวนการจัดการงานบุคคลไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน คือการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการขยายตัวขององค์การต้องศึกษาวิเคราะห์ คนที่ต้องการให้เพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใดมีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน
2. การแสวงหาคัดเลือกบุคคล คือการหาคนดีที่มีความสามารถที่สุดเท่าที่มีอยู่ (Find the Best Man Available) โดยตั้งอยู่รากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องทำอย่างมีมาตรฐาน
3. การบำรุงรักษา คือ เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่ในองค์การให้นานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ทำให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การบำรุงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ
4. การจัดสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงรักษาบุคลากรและเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อนและความต้องการความช่วยเหลือบางประการของบุคคล การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่นคือสนองความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุดภายในหน่วยงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำหรือดีกว่า หรือดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งอาจจะประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาได้เป็น 2 ส่วน คือ ประเมินผลงานที่ทำและประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาบุคคล หมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และ

พัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจทำงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

7. การให้พ้นจากงาน การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุงตนเอง พ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ แต่ในสังคมไทยเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นในการรับคนเข้ามาทำงานต้องแน่ใจว่าเป็นคนที่มีฝีมือจริงๆ

บรรยงค์ โตจินดา (2545) กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการจัดคนลงไปในงานมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดความต้องการบุคคล
2. กำหนดตำแหน่งเพื่อทำใบพรรณนางานหรือใบแสดงหัวข้องาน
3. ลงมือทำใบพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้
  - 3.1 หน้าที่งานและความรับผิดชอบของตำแหน่ง
  - 3.2 เงื่อนไขของการจ้างงาน ค่าจ้าง เงินเดือน ชั่วโมงทำงาน
  - 3.3 ลักษณะงานทางเทคนิคของตำแหน่ง
4. จัดงานตามใบพรรณนางานแล้วนำมาจับคู่หรือทำให้เข้ากันได้กับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งนั้น คือ งานกับคนให้เข้ากัน ใช้คนให้เหมาะกับงาน
5. ขึ้นวิเคราะห์งาน ว่าในหน่วยงานไหน ทำอะไร ควรใช้คนที่ตำแหน่ง มีคนแล้วหรือยังถ้าไม่มีก็สรรหาทั้งจากภายในองค์กรหรือนอกองค์กร เพื่อให้ได้คนตรงกับลักษณะเฉพาะของงานมาบรรจุลงตำแหน่ง
6. ระดมสรรหาได้มาแล้วก็คัดเลือก
7. ฝึกอบรม ปฐมนิเทศแล้วทดลองงานหรือบรรจุตำแหน่งลง
8. ติดตามผลงาน ประเมินผล แล้วเลื่อนตำแหน่ง
9. พัฒนาและยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) ได้กล่าวถึงวิธีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) ในตำแหน่งต่าง ดังนี้

1. เพศและวัย
2. การศึกษา
3. ประสบการณ์
4. การฝึกอบรม
5. สุขภาพทางกายและจิต
6. ความคิดริเริ่ม

## 7. ความสามารถพิเศษอื่น ๆ

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนบุคคลไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. กำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน องค์กรต้องมีความพร้อมในการแก้ปัญหาต่างที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคลากร ในกรณีต่าง ๆ อาทิเช่น การย้ายออก การเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณ ต้องมีบุคลากรที่สามารถนำไปเสริมได้ทันที ดังนั้น การตรวจสอบบุคลากรที่จะสามารถนำทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไปได้ ให้เตรียมพร้อมอยู่เสมอ และต้องมีข้อมูลของบุคลากรที่สามารถนำมาทดแทนได้อย่างครบถ้วน

2. การคาดการณ์บุคลากรในอนาคต คือการคาดคะเนอนาคตว่า บุคลากรในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด อาจจะมีขึ้นอยู่กับการเจริญเติบโตขององค์กร เทคโนโลยี เศรษฐกิจหรือด้วยเหตุอื่นใดก็ตาม ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร

3. การจัดทำแผนกำลังคน คือการจัดแผนบุคลากรในองค์กรว่ามี จำนวนเท่าใดมากน้อยเพียงใดและเพียงพอหรือไม่ถ้ามีการเลื่อนย้ายตำแหน่ง โยกย้าย หรือเกษียณอายุ ของบุคลากรในองค์กรแล้ว สามารถหาบุคลากรในองค์กรมาทดแทนได้หรือไม่

### การนำองค์กร (Leading)

ในการนำองค์กรคือผู้บริหารดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การจูงใจซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการนำในหลายทัศนะดังนี้คือ

บาร์ตอล และมาร์ติน (Bartol and Martin, 1994) กล่าวไว้ว่า การนำ หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่มีต่อผู้อื่น เพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การนำยังรวมถึงการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น การกำหนดทิศทาง และจูงใจสมาชิกขององค์กรให้ใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น

บรรองค์ โตจินดา (2545) กล่าวไว้ว่า การนำหมายถึงการที่ผู้บริหารดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารัตนะ (2542) กล่าวไว้ว่า การนำ (Leading) เป็นภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมาย ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจ ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม



วรารัตน์ เขียวไพรี (2542) กล่าวไว้ว่า การนำ คือการนำให้บุคคลที่อยู่ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือไม่ การนำเป็นหน้าที่หลักของผู้บังคับบัญชาทุกคนในการใช้ภาวะผู้นำ วินิจฉัย สั่งการ ตรวจสอบ เสนอแนะ และจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

พยอม วงศ์สารศรี (2538) กล่าวไว้ว่า การนำหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตน กระตุ้นจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาอุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกับสมาชิกอื่นๆ ในองค์การเพื่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์การ

บรรยงค์ โตจินดา (2545) การอำนวยการ (Direction or Leading) หมายถึง การที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่กับความ รับผิดชอบ (Delegation of Work, Authority and Responsibility) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision – Making) การออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การจูงใจ (Communication and Coordination)

สมคิด บางโม (2540) กล่าวไว้ว่า การนำหรือการอำนวยการคือการทำที่ผู้บังคับบัญชา มอบหมาย สั่งการ ตรวจสอบ แนะนำ ควบคุมการทำงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการ ทำงานและปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542) กล่าวไว้ว่า การนำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำให้บุคคล ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความเต็มใจ องค์การทุกแห่งเป็นที่รวมของบุคคลซึ่งมาจาก พื้นฐานที่แตกต่างกัน ความต้องการ ความสนใจ และเป้าหมายการหลอมรวมพนักงานกับองค์การ ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หน้าที่การสั่ง การการมอบหมายงาน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์การ การกระตุ้นให้พนักงานมี จิตสำนึก บรรลุหน้าที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด

สมคิด บางโม (2540) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำองค์การไว้ดังนี้

1. การนำ คือการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการสั่งด้วยวาจาหรือแบบลายลักษณ์อักษร การสั่งงานที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่ ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น และคำสั่งที่ดี คือ ต้องเป็นเรื่องที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เป็นคำสั่งที่เกี่ยวข้อง กับหน่วยงาน เป็นคำสั่งที่เหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ปฏิบัติได้ และเป็นคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์

อักษรกระบวนของการออกคำสั่ง ควรมีขั้นตอน คือ การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ การเลือกคนที่จะรับคำสั่ง การสั่งงานควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การสนับสนุนแก่ผู้รับคำสั่ง การตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การวัดความสำเร็จของงานเพื่อกระตุ้นการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของงาน

2. การตัดสินใจ คือการเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เป็นอย่างดีที่สุด และบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้น

Herbert (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2540) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจคือ การหาข่าวและข้อมูล การพิจารณาแนวทาง หรือวิธีการที่จะนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหา การเลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้หลายทางหลักในการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์กร ควรตัดสินใจให้ตรงจุดของปัญหาและใช้ข้อมูลข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด การตัดสินใจควรยึดหลักการคือ การตัดสินใจต้องให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด การตัดสินใจให้มีลักษณะในการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานย่อย การตัดสินใจต้องให้สามารถปฏิบัติได้ และควรวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า

Adler (อ้างถึงใน สิริอร วิชชาวุธ, 2544) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพที่เหมาะสมจะนำมาประยุกต์กับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. บุคลิกภาพแบบเดินตามกฎ (The Ruling Types) เป็นบุคคลที่ไม่สนใจผู้อื่น มีความต้องการควบคุมคนอื่นเพื่อตนจะได้มีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและมีอำนาจ มักมีลักษณะเอาแต่ใจตนเองและกล้าที่จะทำร้ายทั้งจิตใจและร่างกายของผู้อื่น วิธีการที่ใช้ในการควบคุมมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การใช้เงิน รางวัล ค่าจ้าง หรือกำลังในการควบคุมผู้อื่น เป็นต้น

2. บุคลิกภาพแบบเหนื่อยชา (The Getting Types) เป็นบุคคลที่ค่อนข้างเหนื่อยชาในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาของตนเอง บุคคลเหล่านี้จะคอยฟังฟังผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความเชื่อมั่นใจตนเองต่ำ ไม่รู้ว่าตนจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเหมือนผู้อื่นหรือไม่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้มักชอบอยู่ในกลุ่มเพื่อนที่ตอบสนองคำร้องขอของตน รวมทั้งมักใช้ความอ่อนหวานออกอุบายขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

3. บุคลิกภาพแบบหลีกเลี่ยง (The Avoiding Types) เป็นบุคคลที่ขาดความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแทนที่จะเผชิญกับปัญหา บุคคลเหล่านี้จะหลีกเลี่ยงหรือหลบเลี่ยงปัญหาเพื่อช่วยให้ตนไม่เกิดความรู้สึกพ่ายแพ้ในเวลาที่ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหา บุคคลเหล่านี้มักใช้วิธีการในการสร้างฝันจินตนาการว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความโดดเด่นในสังคม เพื่อลดความรู้สึกด้อยของตนเอง

4. บุคลิกภาพแบบมีประโยชน์ต่อสังคม (The Socially Useful Types) เป็นผู้ที่เติบโตมาในครอบครัวที่มีสมาชิกครอบครัวคอยช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการปฏิบัติต่อกันด้วยความยกย่องและเห็นอกเห็นใจกัน ทำให้บุคคลเหล่านี้มีความเชื่อมั่นและมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยตัวเอง และให้ความร่วมมือในการทำงานกับบุคคลอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

### การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจเป็นการนำคน หน่วยงาน ไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้เพื่อร่วมงานเห็นดีเห็นชอบ ขอมริบ ทำงานด้วยความพอใจ หรือมีความเห็นพ้องต้องกันที่จะทำงานสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้จุดประกายความคิดให้พนักงานมาร่วมคิดร่วมทำ ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับหน่วยงาน ดังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

เวียร์ริช และคูนซ์ (Wehrich and Koontz, 1993) กล่าวว่าไว้ว่า การจูงใจหมายถึงแรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำให้สิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกัน ผู้ได้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

Newstrom และคณะ (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจคือพลังขับเคลื่อนที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) กล่าวเกี่ยวกับการใช้แรงจูงใจในการบริหารไว้ว่า ผู้บริหารควรจูงใจให้คนทำงาน ให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมีการสรุปความต้องการของคนไว้ดังนี้

1. ความต้องการของคนสามารถนำมาเรียงลำดับตามความสำคัญได้จากความต้องการต่ำสุดไปถึงสูงสุด คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการให้เกิดความสำเร็จในชีวิต

2. ความต้องการที่ได้รับตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจพฤติกรรมของคนต่อไปอีกแต่จะสามารถจูงใจได้จากความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

3. ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกับความต้องการอันหนึ่งอาจจะยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาได้

ในทฤษฎีที่ Maslow ได้ลำดับความต้องการของคนมี 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอดได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม
2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่น
3. ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและการเข้าหู่เข้าพวก
4. ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของตน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนชอบหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) ได้ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน พบว่า มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหารการบังคับบัญชาหรือการนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น
2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

บรรรยค์ โดจินดา (2545) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในองค์กรไว้ดังนี้

1. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2. ให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานเพิ่มขึ้นตามสมควรแก่เหตุผล
3. ให้ความเชื่อถือ และสร้างความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์
4. ใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเปิดและสร้างความมีส่วนร่วมในงาน
5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในทุกระดับของสมาชิกในองค์กร ให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กร

6. ติดตามดูแลทุกข์สุขของพนักงานเท่า ๆ กับการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานอย่างมีคุณธรรม

7. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้พวกเขาได้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือการที่ผู้บริหารพยายามที่จะดำเนินการให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะทำงาน โดยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### ภาวะผู้นำ ( Leadership )

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องใช้ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นภาวะที่ผู้นำต้องใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีอยู่ในตัวตนออกมาเพื่อชี้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นทำงานในหน้าที่ให้เต็มความสามารถเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2538) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ) ใช้ อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

Champy (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545) กล่าวว่าไว้ว่าภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นคุณสมบัติ เช่น การฟังคนเป็น โดยตั้งใจฟังจริง พูดยุติคนอื่นฟัง และเขาฟังอย่างใจจดใจจ่อ ได้ อำนาจมาโดยผู้อื่นมอบให้ และรู้จักมอบหรือกระจายอำนาจไปสู่คนอื่น รู้จักวินิจฉัย และให้รางวัลแก่เพื่อนร่วมงาน จากผลปฏิบัติงานของเขา และผลการทำงานเฉพาะบุคคล และรวมทั้งการจัดการตนเองให้เป็นผู้บริหารและทำให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะทำให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีจุดมุ่งหมายให้งานสำเร็จบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ

### คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการส่งเสริมการทำงานในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่ พยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้สรุปไว้ว่าควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. มีความเข้าใจความเป็นมนุษย์ ผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีปฏิภาณไหวพริบดี กล่าวได้ว่าเป็นคนทันเกมต่อสภาพการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ
3. มีความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้ภาวะการณ์ต่างๆ
4. มีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ส่งออกไป เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานพลาดเพราะผู้บังคับบัญชาสั่งไปผิด จะต้องไม่กล่าวโทษ
6. มีอารมณ์มั่นคง การมีอารมณ์มั่นคงนี้ส่งผลต่อความรู้สึกรับฟังพอใจและเต็มใจในการทำงาน
7. ไม่เกรงครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจนเกินไป
8. มีทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ที่พอเพียงในการกำหนดงาน มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. สร้างความเป็นกันเอง นอกจากการทำงานบ้าง เพื่อเป็นการผ่อนคลายซึ่งจะทำให้ลูกน้องรักและสร้างความเกรงใจ

Gordon และคณะ (อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2538) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุบุคลิกภาพและการจูงใจที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดย Gordon ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบว่า คุณลักษณะ 6 ด้านต่อไปนี้มีความสำคัญสูงสุด

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึง การวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพลและการควบคุมงานของผู้อื่น
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) มีลักษณะเป็นการแสดงความรับผิดชอบและปรารถนาความสำเร็จ
3. สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์และความสามารถทางภาษารวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลยพินิจ การใช้เหตุผลและความสามารถในการคิด
4. การตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

5. ความมั่นใจในตนเอง (Self – Assurance) มีความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหา

6. ความริเริ่ม ( Initiative) ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

### การประสานงาน (Co- ordinating)

การประสานงานเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เนื่องจากในการบริหารงานนั้นจะต้องมีบุคคลปฏิบัติงานหลายฝ่าย และในหลายกรณีจะต้องมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องหรือประสานกัน นักบริหารจึงต้องจัดให้มีการประสานงาน เพื่อให้งานสำเร็จสอดคล้องกันและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิกล (2532) กล่าวไว้ว่า การประสานงาน ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งควรจะต้องจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ อาทิเช่น ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็ว เป็นต้น

บรรยงค์ โตจินดา (2545) กล่าวไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องประสานกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานความทุ่มเททางด้านกำลังแรงและกำลังความคิดของสมาชิกในองค์กรทุกคนให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของส่วนร่วมได้

สมคิด บางโม (2540) กล่าวไว้ว่า การประสานงานหมายถึงการจัดระเบียบการทำงาน และความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างความเข้าใจอันดีในองค์กร โดยต้องเป็นผู้ที่ประสานร่างกายและพลังแห่งความคิดของคนในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ สามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ การประสานงานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคี และลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยป้องกันการงานซ้ำซ้อน ช่วยให้หน่วยงานเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่นๆ และนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ การประสานงานจึงเป็นปัญหาหนึ่งให้การบริหาร แม้ว่าใน

องค์การบริหารต่าง ๆ ได้คำนึงถึงและจัดให้มีการประสานงานอยู่แล้ว แต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการประสานงานก็ยังคงเกิดขึ้นอยู่เนืองๆ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่เข้าใจหลักการ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ ในการประสานงานนั่นเอง

เทคนิคในการประสานงานที่ดีที่ กิติมา ปรีดีดิลก (2532) กล่าวสรุปไว้มีดังนี้

1. การประสานงาน จะต้องเกิดขึ้นตั้งแต่ระยะเริ่มแรกขององค์การ
2. การประสานงาน ควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ
3. การประสานงาน จะต้องมีการกระบวนกรที่ต่อเนื่อง
4. ผู้บริหารต้องให้อิสราภาพในการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานของกลุ่ม
5. สมาชิกของกลุ่ม จะต้องเต็มใจยอมรับและพัฒนาข้อเสนอแนะ
6. ต้องทำให้โครงสร้างขององค์การ ไม่สลับซับซ้อน
7. คำนึงถึงความผสมกลมกลืนระหว่างนโยบายและแผนงาน
8. คำนึงถึงระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
9. คำนึงถึงการสร้างให้เกิดความสมัครใจในการประสานงาน
10. การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การทั้งแนวตั้งและแนวนอน
11. การประสานงานจะต้องเริ่มจากการวางแผนและกำหนดนโยบาย และจะต้องให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
12. คำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน เป็นต้น

สมคิด บางโม (2540) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการประสานงานไว้ว่า

1. ประสานนโยบายหรือวัตถุประสงค์ ในองค์การมีวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในการบริหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี วัตถุประสงค์เหล่านี้แต่ละวัตถุประสงค์ยังมีส่วนย่อยลงไปอีก จึงจำเป็นต้องประสานงานระหว่างวัตถุประสงค์ให้ตรงกัน
2. ประสานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ องค์การโดยทั่วไปมีบุคลากรจำนวนมากซึ่งแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และนิสัยต่าง ๆ กัน จำเป็นต้องมีการประสานงานให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มิฉะนั้นย่อมจะเกิดความขัดแย้ง การริษยา และชิงดีชิงเด่นขึ้นได้โดยง่าย
3. ประสานการใช้เงินและวัสดุ คือการจัดงบประมาณและวัสดุให้ได้สัดส่วนกัน และจัดเตรียมไว้ให้ทันฤดูกาลทำงาน



4. ประสานกระบวนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การจัดรูปงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร

### วิธีการประสานงาน

การประสานงานในองค์กร หรือการจัดให้มีการปฏิบัติงานให้ประสานกันนั้น

บรรยงค์ โตจินดา (2545) ได้สรุปไว้ว่าดำเนินการได้ดังนี้

1. การวางแผนร่วมกัน การวางแผนร่วมกันก็จะกำหนดการปฏิบัติหรือกิจกรรมการปฏิบัติงานได้ว่า ผู้ใดจะปฏิบัติงานอะไร เมื่อไร

2. การกำหนดการรายงานการปฏิบัติงานในจุดที่จะต้องปฏิบัติให้ประสานงานกัน การกำหนดการรายงานการปฏิบัติงานในจุดที่จะต้องประสานกัน เพื่อให้ทราบถึงการที่จะต้องประสานกัน

3. การจัดประชุมร่วมกัน การจัดประชุมร่วมกันทำให้สามารถประสานการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง โดยให้ผู้ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานประสานกัน มีการประชุมกันตามระยะเวลาที่กำหนดทั้งก่อนที่จะปฏิบัติงาน และระหว่างการทำงาน

4. การตั้งคณะกรรมการร่วมกัน การตั้งคณะกรรมการร่วมกันก็จะทำให้สามารถร่วมปฏิบัติงานกันตั้งแต่ต้น นับตั้งแต่การวางแผนงาน การนัดหมายการปฏิบัติงาน การติดตามผลและการปรับการปฏิบัติงานให้ประสานกัน

สมคิด บางโม (2540) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงาน คือ การประสานงานภายในองค์กร และการประสานงานระหว่างองค์กร

1. การประสานงานภายในองค์กร มีหลายวิธีด้วยกัน จะใช้วิธีใดย่อมสุดแล้วแต่สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดขององค์กรนั้น ๆ แต่ถ้าพยายามใช้หลายวิธีพร้อมกันย่อมจะได้ประโยชน์มากที่สุด วิธีประสานงานภายในองค์กรมีดังนี้คือ

1.1 การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีทุกระดับและให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันเสมอ ทำให้เห็นหน่วยงานและสายงานบังคับบัญชาชัดเจน

1.2 การจัดระเบียบงาน เป็นเครื่องช่วยการประสานงาน ซึ่งจะขจัดงานซ้ำซ้อนและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดระบบการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ สะดวกที่จะติดต่อซักถามทำให้เกิดความเข้าใจเมื่อเกิดปัญหา

1.4 การใช้คณะกรรมการเป็นที่ปรึกษาหรือกลั่นกรองงาน การประชุมกันอย่างสม่ำเสมอสร้าง ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน การประสานงานจะดีขึ้นเพราะคณะกรรมการมักจะประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย

1.5 การฝึกอบรมจะช่วยให้การประสานงานได้ดี เพราะระหว่างดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือบรรจุกคนใหม่เข้าทำงาน

1.6 การมอบอำนาจให้ผู้บริหารชั้นรองลงไปได้ใช้ดุลยพินิจตามสมควรจะช่วยให้การประสานงานรวดเร็วขึ้น

1.7 การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ บางครั้งถ้าติดต่อเป็นทางการจะทำให้การประสานงานล่าช้า เกิดผลเสีย การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการจะช่วยให้ได้มาก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

## 2. การประสานงานระหว่างองค์กร มีวิธีการดังนี้

2.1 ตั้งคณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง จะช่วยกลั่นกรองและจัดมูลเหตุแห่งการขัดแย้งลงได้มาก

2.2 กำหนดสิทธิและหน้าที่ระหว่างองค์กรไว้ให้ชัดเจน จะลดปัญหางานซ้ำซ้อน และการก้าวท้าวหน้าที่กันได้มาก

2.3 ใช้วิธีการงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณในองค์กรต่าง ๆ ให้เหมาะสม และได้สัดส่วนจะเป็นการป้องกันการงานซ้ำซ้อน เป็นการช่วยประสานงานระหว่างองค์กรไปในตัว

## การสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารขององค์กรเพราะเป็นการสื่อถึงความรู้สึก ความนึกคิด วัตถุประสงค์ ความต้องการเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

Newstrom และ Davis (อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545) กล่าวว่า การสื่อสาร คือการแลกเปลี่ยนข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งความคิด ข้อเท็จจริง ความรู้สึก และค่านิยมการสื่อสารมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจในข่าวสารได้ถูกต้องตรงกับที่ผู้ส่งต้องการ

เวียร์ริช และคูนซ์ (Wehrich and Koontz, 1988) ได้ให้คำจำกัดความการสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ และเป็นข่าวสารที่ส่งไปผู้รับต้องสามารถเข้าใจได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ สื่อ หรือเครื่องมือที่ซึ่งมนุษย์ใช้สำหรับการเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันกับฝ่ายอื่นๆ

อารี เพชรผุด (2530) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง การส่งข่าวสารข้อมูล แนวความคิด ความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มนุษย์ใช้ในการติดต่อกัน โดยการพูด การเขียน และสัญลักษณ์ต่างๆ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง การติดต่อ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีผู้ส่งสารและผู้รับสาร ข่าวสารที่แลกเปลี่ยนอาจเป็นความคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติและค่านิยม โดยใช้วิธีพูด เขียน หรือใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารต่างๆ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคล

วรรัตน์ เขียวโพรี (2542) กล่าวว่าไว้ว่า การสื่อสารหมายถึงการถ่ายทอด และการสร้างความเข้าใจในความหมาย

พยอม วงศ์สารศรี (2538) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและท่าทีต่างๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน จุดประสงค์สำคัญของการติดต่อสื่อสารก็เพื่อที่จะให้ผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจ

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อ แลกเปลี่ยน ข่าวสารระหว่างบุคคล โดยมุ่งที่จะให้เกิดความเข้าใจในความคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริง ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยอาจใช้วิธีการบอกกล่าวโดยทางวาจา หรือการใช้สัญลักษณ์ ในการสื่อสารต่าง ๆ

### วิธีติดต่อสื่อสาร

บรรยงค์ โดจินดา (2545) กล่าวถึงวิธีการติดต่อสื่อสารไว้ 6 ประการคือ

1. การติดต่อสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) ไม่เป็นทางการ ข้อดีคือ รวดเร็ว ข้อเสียคือไม่มีหลักฐานอ้างอิง คลาดเคลื่อนง่าย
2. การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (Written Communication) ใช้แบบเป็นทางการมากที่สุด ข้อดีคือ มีหลักฐานชัดเจน อ้างอิงได้ ข้อเสียคือ สื่อความหมายได้เฉพาะตามลายลักษณ์อักษรเท่านั้น
3. การติดต่อสื่อสารตามสายงานบังคับบัญชา (Vertical Communication) เป็นการติดต่อแบบเป็นทางการตามลำดับชั้นไม่ข้ามหัวกัน
4. การติดต่อสื่อสารตามแนวระนาบ (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อในระดับเดียวกันสะดวก รวดเร็ว เรื่องจบลงในตัวได้ง่าย แต่ควรได้รับการรับรู้หรือได้รับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำได้
5. การติดต่อสื่อสารด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Communication) เป็นเครือข่ายที่ทันสมัยและสะดวกรวดเร็วแต่บางรูปแบบอ้างอิงไม่ได้

6. การติดต่อสื่อสารลักษณะเถาองุ่น (Grapewine) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารระหว่างคนต่างๆ ในองค์กร การติดต่อสื่อสารชนิดนี้ สามารถซึมลึกเข้าไปได้ทั่วองค์กร และไม่จำเป็นต้องยึดถือช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการเสมอ

### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

เวียร์ริช และคูนซ์ (Wehrich and Koontz,1993) ได้อธิบายขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร ว่ามีรูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายจะประกอบด้วย ผู้ส่ง(Sender) การส่งข้อมูลข่าวสาร (Transmission) ผ่านช่องทางที่เลือกไว้แล้ว และ ผู้รับ (Receiver) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้ส่งข่าวสาร (The Sender of the Message) การติดต่อสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งเป็นผู้คิดหรือมีความคิด ซึ่งจะแปลข้อความเป็นรหัส ที่สามารถทำให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งเข้าใจได้

2. การใช้ช่องทางการส่งข่าวสาร (Use of a Channel to Transmit the Message) ข้อมูลข่าวสารถูกส่งออกไปตามช่องทางซึ่งเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ข่าวสารอาจเป็นคำพูดหรือภาษาเขียน และข่าวสารถูกส่งผ่าน บันทึกข้อความ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร หรือโทรทัศนซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกของการส่งข่าวสารอาจเป็นท่าทางที่แสดงออก และหลักฐานอื่นๆ ที่ปรากฏในบางครั้งอาจใช้มากกว่า 2 ช่องทาง

3. ผู้รับข่าวสาร (The Receiver of the Message) ผู้รับข่าวสารมีความพร้อม (Ready) ที่จะรับข่าวสาร โดยสามารถถอดรหัส เป็นความคิด สิ่งรบกวนที่เกิดขวางการติดต่อสื่อสาร (Noise Hindering Communication) การติดต่อสื่อสารที่ได้รับผลกระทบจากสิ่งรบกวนเป็นโทษร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้กับทั้งผู้ส่ง หรือผู้รับข่าวสารซึ่งเป็นการเกิดขวางการติดต่อสื่อสาร

4. ข้อมูลป้อนกลับในการติดต่อสื่อสาร(Feedback in Communication) การตรวจสอบประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร บุคคลจะต้องมีข้อมูลป้อนกลับ บุคคลใดที่ไม่มีคามมั่นใจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่มีประสิทธิภาพในการเข้ารหัส ข่าวสาร การส่ง การถอดรหัส และสามารถเข้าใจได้ จนกว่าจะได้มีการยืนยัน โดยมีข้อมูลป้อนกลับ

5. สถานการณ์ และปัจจัยขององค์กรในการติดต่อสื่อสาร (Situational and Organizational) สถานการณ์จำนวนมากและปัจจัยขององค์กรมีผลกระทบต่อกระบวนการติดต่อสื่อสาร

### การควบคุม (Controlling)

การควบคุมงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การควบคุมงาน” ไว้ดังนี้

Tan Chwee Huat (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545) กล่าวไว้ว่า การควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าทุกกิจกรรมขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การสามารถบ่งบอกความก้าวหน้าหรือให้ข้อมูลย้อนกลับได้ว่าได้ผลประการใด จะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง

เวียร์ริช และคูนซ์ (Weibrich and Koontz, 1988) กล่าวไว้ว่า การควบคุมเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยมในการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

บาร์ตอล และมาร์ติน (Bartol and Martin, 1994) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการของการวางกฎเกณฑ์ให้กิจกรรมขององค์การหรือที่จะให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึง มาตรการที่ใช้เป็นตัวเฝ้าติดตามและบังคับให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไป ภายใต้แผนงบหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างถูกต้องตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ รวมทั้งการแก้ไข การดำเนินการที่คลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมที่ดีต้องเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยม ให้้องค์การประสพผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2551) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการกำกับติดตามให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมนั้นไม่ใช่การจับผิดกัน แต่ว่าจะเป็นการประคองซึ่งกันและกัน ช่วยปรับแต่งให้ถึงเป้าหมายการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุม เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การมุ่งให้เกิดความแน่ใจว่าผลงานที่ทำได้จริงนั้น ได้ผลตรงตามที่ได้กำหนดไว้

Fayol (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์, 2534) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ หรือตามคำสั่งที่ได้กำหนดไว้ให้แล้ว

วรรัตน์ เขียวไพรี (2542) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบกิจกรรมงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานมีการดำเนินตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ มีการจัดโครงสร้างที่ดีปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ มีการคัดเลือกคน โยกย้าย ประเมินผลที่ดีหรือไม่ หากมีข้อบกพร่องจะต้องดำเนินการแก้ไข ตามวงจรของการควบคุม คือ การกำหนดมาตรฐาน การวัดผลปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน หากผลการเปรียบเทียบต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องแก้ไขการปฏิบัติงาน ต้องมีการตั้งมาตรฐานใหม่ วางแผนใหม่ การจัดองค์การใหม่และการสั่งการใหม่

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) ได้กล่าวถึง กระบวนการควบคุมองค์การไว้ว่า กระบวนการควบคุมประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดระบบย่อยที่จะควบคุม (Define Subsystem) ซึ่งควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และปัจจัยป้อนออก (Output)
2. ระบุสิ่งที่จะวัด (Identify Characteristics to be Measured) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดหมายขององค์การ ตามหลักการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์
3. กำหนดมาตรฐาน (Set Standards) เพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมิน เป็นมาตรฐานของสิ่งที่วัดแต่ละตัวที่กำหนดได้ในขั้นตอนที่ 2
4. รวบรวมข้อมูล (Collect Information) ในสิ่งที่วัดแต่ละตัว
5. ทำการเปรียบเทียบ (Make Comparisons) ระหว่างสิ่งที่ได้ทำกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากพบว่า สิ่งที่ทำนั้นได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็แสดงว่าบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การจะดำเนินงานนั้นต่อเนื่องไปโดยไม่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอะไร แต่หากพบว่าสิ่งที่ได้ทำยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ 6
6. วิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวถึงระบบการควบคุมที่ดีไว้ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน
2. ต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที
3. ต้องควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า
4. การควบคุมต้องไม่เพียงแต่ระบุ ความคลาดเคลื่อนเท่านั้น แต่ต้องเจาะลงไปว่าความผิดพลาดใดเป็นเรื่องที่สำคัญ
5. วิธีการควบคุมควรมีกำหนดเป้าหมาย
6. การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น
7. การควบคุมควรเหมาะสมกับแบบขององค์การ
8. การควบคุมควรจะเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ
9. การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด
10. การควบคุมสามารถป้องกันข้อผิดพลาดได้

สมคิด บางโม (2540) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ต้องควบคุมเพื่อให้การควบคุมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน องค์ประกอบสำคัญที่จะต้องควบคุมมีดังนี้

1. ปริมาณงาน ใช้เปรียบเทียบงานว่าได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่

2. คุณภาพของงาน ผลผลิตมีคุณภาพเพียงใด เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เมื่อนำไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

3. เวลา งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา หรือไม่
4. ค่าใช้จ่าย ใช้ระบบงบประมาณเป็นเครื่องควบคุม

บรรยงค์ โดจินดา (2545) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมงานไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. การพิจารณาวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้
2. การกำหนดมาตรฐานงาน โดยพิจารณามาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. การวัดผลงาน โดยการกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานงานและกำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน
4. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการประเมินผลงาน โดยนำผลงานที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน
5. การดำเนินการแก้ไข โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือตามแผนที่กำหนดไว้ แล้วหาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วรารัตน์ เขียวโพรี (2542) กล่าวสรุปถึง กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน การวัดผล การเปรียบเทียบ และการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งได้อธิบายไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐาน (Standard) คือการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาตรฐานนี้เป็นวัตถุประสงค์พิเศษเพื่อติดตามความก้าวหน้าและเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลการทำงาน (Measure) คือกระบวนการที่ต้องพิจารณาว่าจะวัดอย่างไร (How) และวัดอะไร (What) การวัดอย่างไร (How) มีแหล่งข้อมูล 4 แหล่ง ที่ผู้บริหารนิยมใช้ คือ

1. การสังเกตบุคคล (Personal Observation)\
2. รายงานทางสถิติ (Statistical Report)
3. รายงานด้วยวาจา ( Oral Report )
4. รายงานด้วยการเขียน ( Written Report)

การวัดอะไร (What) เป็นกระบวนการควบคุมที่สำคัญยิ่งซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน การกำหนดเกณฑ์ เช่น ความพึงพอใจของพนักงานวัดจากการเข้าออกและอัตราการขาดงาน ผู้บริหารวางแผนใช้งบประมาณเป็นเกณฑ์สำหรับการรับผิดชอบด้านต้นทุน

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบ (Comparing) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานผลของการเปรียบเทียบกับผู้บริหารต้องพิจารณาแก้ไขหากต่ำกว่ามาตรฐาน

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานของผู้บริหาร (Tasking Managerial Action) ผู้บริหารสามารถเลือกปฏิบัติดังนี้

1. การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน เมื่อพบว่ามีการปฏิบัติไม่ดีที่อยู่นอกเหนือจากช่วงของการยอมรับที่แตกต่างจากมาตรฐาน ผู้บริหารต้องให้ความสนใจแก้ไขเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานกลับเข้าสู่ช่วงของการยอมรับ

2. การปรับปรุงมาตรฐาน (Revise the Standard) มีความเป็นไปได้ว่ามี การตั้งมาตรฐานที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในประเด็นนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การสังเกตการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

วิภาดา คุปตานนท์ (2544) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการควบคุมไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของแผนงานให้แน่ชัด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ภารกิจ และกลยุทธ์เพื่อจะได้เป็นแนวทางกำกับการปฏิบัติงาน การเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์และวิธีปฏิบัติงาน

2. กำหนดมาตรฐานของงาน อาจแยกเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานของผลงาน

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานสามารถวัดผลงานได้ 4 ลักษณะคือ ปริมาณงานที่ผลิต คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการผลิต และค่าใช้จ่าย ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความเที่ยงตรง และบุคคลที่มีความเชื่อถือ



4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน สามารถวัดผลผลิตว่าได้สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลผลิตนั้นมีคุณภาพตรงกับมาตรฐานหรือไม่เพียงใด

5. การประเมินการเบี่ยงเบน เป็นการตรวจสอบการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานงานว่ามีมากน้อยแค่ไหน มีสาเหตุ หรือข้อบกพร่องมาจากอะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขต่อไป

6. คำเนิการแก้ไข โดยพิจารณาจากสาเหตุแล้วดำเนินการหาทางแก้ไขหรือปรับแผนใหม่ดำเนินงานให้ถูกต้องรัดกุมกว่าเดิม

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการควบคุมว่าแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การควบคุมข้างหน้า เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต การควบคุมจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา และการคาดการณ์ที่เหมาะสม

2. การควบคุมขณะปฏิบัติงาน เป็นการติดตามควบคุมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างที่บุคลากรกำลังปฏิบัติงาน การควบคุมจะเป็นการประเมินงานที่ทำให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งแนวทางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารมอบหมาย

3. การควบคุมจากข้อมูลย้อนกลับ เป็นการควบคุมภายหลังจากการปฏิบัติงานแล้ว เน้นคุณภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเมื่องานสิ้นสุดแล้ว ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ คือ ช่วยให้ผู้บริหารรู้ข้อมูลว่างานใดมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ จะต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง และเพิ่มแรงจูงใจพนักงาน พนักงานรู้ข้อมูลการได้รับรางวัล หากผลการปฏิบัติงานเกินกว่ามาตรฐาน ในการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างเป็นจุดซึ่งการควบคุมมองเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และใช้สัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างโดยการปรับแผน หรือเป้าหมาย ซึ่งจะแก้ไขสิ่งที่แตกต่างโดยใช้หน้าที่การจ้องการผ่านการมอบหมายงานใหม่ หรือการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน อาจจะแก้ไขโดยเพิ่มการจัดบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือก การฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีการวัดการจัดบุคคลเข้าทำงานซ้ำ อาจจะแก้ไขโดยการนำที่ดีขึ้น การอธิบายถึงงาน หรือเทคนิคความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542) ได้สรุปประเภทของการควบคุมไว้ 9 ประเภทคือ ควบคุมคน ควบคุมเงิน ควบคุมงบประมาณ ควบคุมเวลา ควบคุมปฏิบัติการ ควบคุมการบำรุงรักษา ควบคุมคุณภาพ ควบคุมระบบข้อมูล ควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ในการควบคุมคนนั้น วรารัตน์ เขียวไพรี (2542) ยังได้กล่าวอีกว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำคัญของเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจึงควรรักษาให้ความสำคัญต่อแนวทางการทำงานของพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากผลการประเมินเป็นบวก พฤติกรรมพนักงานจะ

ได้แรงเสริมเพิ่มขึ้นจากรางวัล ในทางตรงกันข้ามหากผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไข

ส่วนการควบคุมเงิน วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2542) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องควบคุมให้มีรายได้น้อยกว่ารายจ่าย และควรตรวจสอบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข การควบคุมเงินที่สำคัญคือ งบดุล งบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และการตรวจสอบทางการเงิน

เทคนิคในการควบคุมงานที่ สมคิด บางโม (2540) กล่าวสรุปไว้มีดังนี้คือ

1. ใช้การตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานด้วยตนเองหรือผู้แทน
2. การรายงาน ใช้ทั้งการรายงานด้วยวาจาและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ใช้แผนปฏิบัติงาน ปฏิทินปฏิบัติงาน
4. ใช้ห้องปฏิบัติการ โดยนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากรายงานมาประมวลเป็นแผนภูมิและ

ใช้วิธีการทางสถิติเข้าช่วยวิเคราะห์

5. ใช้หลักการมนุษยสัมพันธ์

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเพื่อมวลชน แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2555-2559)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มได้ออกกำลังกาย และเล่นกีฬา เป็นวิถีชีวิต
2. เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้าถึงการบริการด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างทั่วถึง

และมีคุณภาพ

และมีคุณภาพ

3. เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพ สมรรถภาพทางกาย คุณธรรม จริยธรรมความมีน้ำใจนักกีฬา ความสามัคคี และความมีวินัยของคนในชาติ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มได้ออกกำลังกาย และเล่นกีฬา เป็นวิถีชีวิต

ผลผลิต

ประชาชนทุกกลุ่มออกกำลังกาย เล่นกีฬาและร่วมกิจกรรมนันทนาการเป็นวิถีชีวิตอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัด

ประชาชนทุกกลุ่ม ร้อยละ 60 ออกกำลังกายหรือเล่น กีฬาอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วันๆ ละไม่น้อยกว่า 30 นาที

#### มาตรการ

##### 1 จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ด้านกีฬาเพื่อมวลชนอย่างเป็นระบบ

1.1 ส่งเสริมการศึกษาวิจัย รวบรวมองค์ความรู้ด้านการออกกำลังกายและเล่นกีฬา และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/สื่อมวลชนนำไปเผยแพร่

1.2 จัดทำ สื่อเผยแพร่ความรู้คู่มือเกี่ยวกับการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาที่เหมาะสมกับเพศวัย และสภาพร่างกาย เพื่อนำไปสู่การออกกำลังกายและการเล่นกีฬาที่เป็นพฤติกรรมนิสัยต่อไป

1.3 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนสนับสนุนการพัฒนาประชาชนทุกกลุ่มให้มีความรู้ ความเข้าใจในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา และวิทยาศาสตร์การกีฬาที่จำเป็น ร่วมกับสถานศึกษาที่มีผู้เชี่ยวชาญ

##### 2 จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาสำหรับประชาชนทุกกลุ่มอย่างเหมาะสมและทั่วถึง

2.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและประชาชนประสานทำ แผนปฏิบัติการ และกิจกรรมการออกกำลังกาย การเล่นกีฬาและนันทนาการให้แก่ประชาชนทุกกลุ่ม

2.2 ส่งเสริมให้บุคลากรทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาตามความสนใจเป็นประจำ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วันๆ ละไม่น้อยกว่า 30 นาที

2.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมกีฬาออกกำลังกายและนันทนาการทั้งระดับหมู่บ้าน ตำบล และอำเภอเป็นประจำ ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย สภาพพื้นที่ และวิถีชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม เช่น จัดกีฬานันทนาการกลางแจ้งในพื้นที่ธรรมชาติหรืออุทยาน เพื่อให้เกิดตระหนักในการรักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมสุขภาพ การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ลดอัตราการเกิดโรคและการติดยาเสพติด

2.4 อนุรักษ์และส่งเสริมกีฬาและการละเล่นพื้นบ้านที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมอันดีงามของไทย เพื่ออนุรักษ์ให้เป็นสมบัติของชาติไม่ให้สูญหาย เพื่อการศึกษาสืบทอดของเด็กและเยาวชนรุ่นหลังและสามารถนำไปต่อยอดเชิงเศรษฐกิจสร้างสรรค์

#### หน่วยงานหลัก

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา / สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. / สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ / สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ / องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น / สื่อมวลชน

### หน่วยงานสนับสนุน

กระทรวงศึกษาธิการ / กระทรวงสาธารณสุข / สำนักนายกรัฐมนตรี / กระทรวงกลาโหม / กระทรวงการคลัง / กระทรวงการต่างประเทศ / กระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์ / กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ / กระทรวงคมนาคม / กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม / กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร / กระทรวงพลังงาน / กระทรวงพาณิชย์ / กระทรวงมหาดไทย / กระทรวงยุติธรรม / กระทรวงแรงงาน / กระทรวงวัฒนธรรม / กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี / กระทรวงอุตสาหกรรม / สำนักงานปฏิรูปการศึกษา / สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร / สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา / สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ / สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ / กองทุนหมู่บ้าน / สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ / สถาบันการศึกษา / รัฐวิสาหกิจ / สมาคมและชมรมกีฬา

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้าถึงการบริการด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

#### ผลผลิต

มีสถานที่ให้ประชาชนทุกกลุ่มได้ออกกำลังกาย เล่นกีฬา และจัดกิจกรรมนันทนาการอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

#### ตัวชี้วัด

ชุมชนระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ร้อยละ 25 จัดให้มีและส่งเสริมสถานที่และบริการด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาตามเกณฑ์มาตรฐาน

#### มาตรการ

1. จัดให้มีสถานกีฬา อุปกรณ์ออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างทั่วถึง

1.1 ให้มีการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายในการสร้างสถานที่ออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา จัดหาอุปกรณ์กีฬาที่มีคุณภาพและทันสมัย โดยให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาและดูแลรักษา

1.2 จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุในการใช้สถานที่  
ออกกำลังกายหรือเล่นกีฬาทุกแห่ง

1.3 ให้สถานศึกษาเปิดโอกาสให้เด็ก เยาวชน และประชาชนทุกกลุ่มในชุมชนได้  
ใช้สถานที่ออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างทั่วถึง

1.4 สนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐและเอกชน เช่น กระทรวง กรม  
บริษัท ห้างร้าน และโรงงานอุตสาหกรรม จัดให้มีสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา รวมทั้งผู้เฝ้าระวังการออกกำลังกาย/บุคลากรทางการกีฬา เพื่อให้บริการด้านการเล่นกีฬา และออกกำลังกายแก่บุคลากรของ  
หน่วยงาน

#### หน่วยงานหลัก

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา / กระทรวงศึกษาธิการ / องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น /  
สถาบันการศึกษา

#### หน่วยงานสนับสนุน

กระทรวงสาธารณสุข / สำนักนายกรัฐมนตรี / กระทรวงกลาโหม / กระทรวงการคลัง /  
กระทรวงการต่างประเทศ / กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ / กระทรวง  
เกษตรและสหกรณ์ / กระทรวงคมนาคม / กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม /  
กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร / กระทรวงพลังงาน / กระทรวงพาณิชย์ /  
กระทรวงมหาดไทย / กระทรวงยุติธรรม / กระทรวงแรงงาน / กระทรวงวัฒนธรรม /  
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี / กระทรวงอุตสาหกรรม / สำนักงานคณะกรรมการวิจัย  
แห่งชาติ / สำนักงานปฏิรูปการศึกษา / สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร / สำนักงานรับรอง  
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา / สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ / สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ / สำนักงานกองทุนสนับสนุนการ  
สร้างเสริมสุขภาพ / กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (องค์การมหาชน) / สำนักงาน  
หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ / รัฐวิสาหกิจ / สมาคมและชมรมกีฬาต่างๆ

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพ สมรรถภาพทางกาย คุณธรรม  
จริยธรรมความมีน้ำใจนักกีฬา ความสามัคคี และความมีวินัยของคนในชาติ

ผลผลิต

1. ประชาชนทุกกลุ่มมีสุขภาพ สมรรถภาพทางกายที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีน้ำใจ  
นักกีฬา

มีความสามัคคีและมีวินัย

2. มีผู้ฝึกสอนและอาสาสมัครกีฬาให้บริการต่อประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง

### ตัวชี้วัด

1. ประชาชนทุกกลุ่มร้อยละ 50 มีสุขภาพดีและสมรรถภาพทางกายอยู่ในเกณฑ์ดี

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร้อยละ 50 มีการจัดตั้งอาสาสมัครผู้นำการออกกำลังกาย

### มาตรการ

1. ให้มีเจ้าหน้าที่หรืออาสาสมัครผู้นำการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาในชุมชนระดับ  
ท้องถิ่น เพื่อจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาที่เหมาะสม

2. จัดให้มีการพัฒนาผู้นำการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างต่อเนื่องโดยมีการ  
ฝึกอบรมการสัมมนาการศึกษาดูงาน การจัดประชุมระดับจังหวัดและระดับชาติเป็นประจำทุกปี

3. ให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจัดให้มีผู้นำการออกกำลังกายหรืออาสาสมัคร  
ออกกำลังกายและการเล่นกีฬา เพื่อจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง

### หน่วยงานหลัก

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา / กระทรวงมหาดไทย / องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น /  
กระทรวงศึกษาธิการ / สถาบันการศึกษา

### หน่วยงานสนับสนุน

กระทรวงสาธารณสุข / สำนักนายกรัฐมนตรี / กระทรวงกลาโหม / กระทรวงการคลัง /  
กระทรวงการต่างประเทศ / กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ / กระทรวงเกษตร  
และสหกรณ์ / กระทรวงคมนาคม / กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม / กระทรวง  
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร / กระทรวงพลังงาน / กระทรวงพาณิชย์ / กระทรวงยุติธรรม  
/ กระทรวงแรงงาน / กระทรวงวัฒนธรรม / กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี / กระทรวง  
อุตสาหกรรม / สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ / สำนักงานปฏิรูปการศึกษา / สำนักงาน  
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา / สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ / สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ / สำนักงานกองทุนสนับสนุน

การสร้างเสริมสุขภาพ / กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (องค์การมหาชน / สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ / รัฐวิสาหกิจ / สมาคมและชมรมกีฬา

### 3. สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

#### ประวัติสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ในปี พ.ศ. 2538 เป็นช่วงที่ ดร.พัฒนาชาติ กฤติบวร ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น ได้ต้อนรับคณะผู้มาเยี่ยมจากประเทศไต้หวัน นำโดย ดร.ฟิลิปส์ เซ็ง ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นเพื่อร่วมชั้นเรียนในระดับปริญญาเอก ณ มหาลัษณ์วเม็กชิโก ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นผู้นำ Mr.Weng Ming Hui และคณะบริหารมาสาธิตวิธีการเล่นกีฬาชนิดใหม่ของไต้หวัน ซึ่งเรียกว่า Woodball ดร.พัฒนาชาติ มีความสนใจกีฬาชนิดนี้เป็นอย่างมาก เนื่องจากเห็นว่าเล่นได้ง่าย กฏ กติกา ไม่มีความยุ่งยาก และสามารถเล่นได้ทุกเพศทุกวัย ต่อมาทางประเทศไต้หวัน ได้มีหนังสือเชิญมายังกรมพลศึกษา ให้ไปดูงาน ณ ประเทศไต้หวัน โดยมี รศ.ดร. ทองคุณ หงส์พันธ์ (ตำแหน่งรองอธิบดีในขณะนั้น) เป็นหัวหน้าคณะการไปดูงานด้านพลศึกษาในครั้งนั้นทำให้ ดร.พัฒนาชาติ กฤติบวร เห็นการเล่นฟุตบอลอย่างแพร่หลายในประเทศไต้หวัน โดยเฉพาะในสวนสาธารณะต่างๆ ทำให้เล็งเห็นว่า กีฬาชนิดนี้ สามารถช่วยส่งเสริมสุขภาพได้ ทุกระดับ ทุกเพศทุกวัย ดังนั้น เมื่อกลับมาท่านจึงได้จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอลเป็นครั้งแรก ณ โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น ในปี พ.ศ. 2538 ซึ่งมีบุคลากรจากโรงเรียนต่างๆ ในจังหวัดขอนแก่น และจังหวัดใกล้เคียงเข้าอบรม จึงนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกีฬาฟุตบอลในประเทศไทย และได้มีการเผยแพร่ มาเป็น ลำดับต่อมาจนกระทั่งได้ก่อตั้งมาเป็นสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2551 โดยมี ดร. พัฒนาชาติ กฤติบวร เป็นนายกสมาคมคนแรก

#### วัตถุประสงค์ของสมาคม

- 1) เพื่อเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมกีฬาฟุตบอลในประเทศไทย
- 2) เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกของประเทศไทยในการเข้าร่วมกับองค์กรต่างประเทศ
- 3) เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนออกกำลังกายโดยการเล่นกีฬาฟุตบอล
- 4) เพื่อพัฒนาทักษะกีฬาฟุตบอลเข้าสู่การแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ
- 5) เพื่อเผยแพร่กีฬาฟุตบอลให้แก่ประชาชนทุกเพศ ทุกวัย

#### 4. ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทยฉบับที่ 6

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2528) ได้กำหนดข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทยฉบับที่ 6 เพื่อให้สมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมการกีฬาโดยตรงดำเนินการกิจการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไม่ก่อให้เกิดการเสื่อมเสียชื่อเสียงสมาคม ประกอบกับมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 บัญญัติให้สมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมการกีฬาโดยตรงที่ได้รับอนุญาตจาก กกท. ตามมาตรา 53 ต้องอยู่ในความควบคุมของ กกท. และต้องปฏิบัติตามข้อบังคับที่ กกท. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการอำนวยการกีฬาแห่งประเทศไทยในมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 กกท. โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 6 ว่าด้วยการควบคุมสมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมการกีฬาโดยตรง”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

“สมาคม” หมายความว่า สมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมการกีฬาโดยตรง

“กกท.” หมายความว่า การกีฬาแห่งประเทศไทย

ข้อ 4 สมาคมต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายและวัตถุประสงค์ของ กกท. โดยเคร่งครัด

ข้อ 5 เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมกิจการของสมาคมให้มีประสิทธิภาพให้สมาคมออกข้อบังคับตามแนวทางที่ กกท. จะได้กำหนด

ข้อ 6 สมาคมพึงดำเนินการส่งเสริมให้มีสมาชิกมาจากจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ

ข้อ 7 สมาชิกของสมาคมนอกจากจะเป็นผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสมาคมแล้วจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) ได้ร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมเดียวกันกับสมาคม
- (3) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- (4) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ



(5)ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

(6)ไม่เป็นผู้ที่คณะกรรมการของสมาคมมีมติให้ลบชื่อออกจากทะเบียนสมาชิกหรือคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยมีมติเห็นสมควรให้พ้นจากสมาชิกภาพของสมาคมอันเนื่องมาจากไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับหรือระเบียบของสมาคมที่นำความเสื่อมเสียมาสู่สมาคมหรือประพฤติดัน หรือกระทำการใด ๆ ที่นำความเสื่อมเสียมาสู่สมาคม

ความใน (1) ไม่ใช่บังคับกับสมาชิกทั่วไป เว้นแต่สมาชิกที่ทำหน้าที่บริหารสมาคมที่ทำหน้าที่บริหารสมาคม

ในกรณีที่สมาชิกของสมาคมเป็นนิติบุคคล สมาชิกนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวกันหรือสอดคล้องกันกับสมาคม

ข้อ 8 ให้สมาคมแจ้งบัญชีรายชื่อและจำนวนสมาชิกของสมาคมเพียงสิ้นวันที่ 31 ธันวาคมของทุกปีให้ กกท. ทราบภายในวันที่ 31 มกราคมของปีถัดไป

บัญชีรายชื่อของสมาชิกอย่างน้อยจะต้องมีรายการดังต่อไปนี้

- (1) ชื่อของสมาชิก
- (2) ชื่อที่ใช้ในการประกอบกิจการด้านกีฬา
- (3) ที่อยู่ของสมาชิก
- (4) วัน เดือน ปี ที่เข้าเป็นสมาชิก

ข้อ 9 สมาคมใดที่มีการรับสมาชิกใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบัญชีรายชื่อและจำนวนสมาชิกให้สมาคมนั้นแจ้งการรับสมาชิกใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงนั้นต่อ กกท. ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่รับสมาชิกใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลง

ข้อ 10 สมาคมจะต้องมีคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการกิจการของสมาคม

คณะกรรมการของสมาคมต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสิบเก้าคน ในจำนวนนี้ให้มีกรรมการที่เป็นสมาชิกของสมาคมจำนวนไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด

สมาคมจะต้องแจ้งรายชื่อคณะกรรมการบริหารสมาคมให้ กกท. ทราบตามแบบที่ กกท. กำหนดไม่เกินหนึ่งเดือนนับแต่มีการแต่งตั้ง

ข้อ 11 กรรมการของสมาคมนอกจากจะต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสมาคมแล้ว จะต้องมิใช่บุคคลที่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

- (1) มีสัญชาติไทย

(2) มีคุณสมบัติหรือประสบการณ์เหมาะสมกับการดำเนินกิจการเกี่ยวกับ กีฬาหรือการส่งเสริมกีฬาภายในขอบวัตถุประสงค์ของสมาคม

(3) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย

(4) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(5) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษ สำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(6) ไม่เป็นผู้ที่คณะกรรมการของสมาคมมีมติให้ออกจากกรรมการ หรือ คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยมีมติเห็นสมควรให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการของสมาคม อันเนื่องมาจากไม่ปฏิบัติ ตามข้อบังคับหรือกระทำการใด ๆ ที่นำความเสื่อมเสียมาสู่สมาคม

ข้อ 12 สมาชิกหรือกรรมการของสมาคมใดขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม ตามข้อ 7 หรือข้อ 11 ให้สมาคมนั้นดำเนินการลบชื่อสมาชิกนั้นออกจากทะเบียนสมาชิกหรือให้ออกจากตำแหน่งกรรมการของสมาคมแล้วแต่กรณี

ข้อ 13 สมาคมจะดำเนินการได้แต่เฉพาะในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) จัดกิจกรรมทางด้านกีฬา และส่งเสริมการกีฬาตามวัตถุประสงค์

(2) สนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิก นักกีฬา และกรรมการในการประกอบ กิจกรรมทางด้านกีฬา เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

(3) สอดส่องและติดตามความเคลื่อนไหวกิจกรรมทางด้านกีฬาที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาของสมาคม

(4) ทำการวิจัยแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ในทางวิชาการตลอดจน ข่าวสารอันเกี่ยวกับการกีฬาของสมาคม

(5) ส่งเสริมคุณภาพและความมาตรฐานของนักกีฬา

(6) ร่วมมือกับการกีฬาแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา

ข้อ 14 สมาคมจะกระทำการใด ๆ ดังต่อไปนี้ไม่ได้

(1) ดำเนินการอย่างใด ๆ ในประการที่จะนำความเสื่อมเสียมาสู่การกีฬาของชาติไม่ว่า โดยทางตรงหรือทางอ้อม

(2) ให้หรือยอมให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดให้เงิน สิ่งของหรือทรัพย์สินอันมีมูลค่าแก่นักกีฬาเพื่อให้แก่นักกีฬาของสมาคมประพฤติตนในทางที่ขัดต่อระเบียบ วินัย และเกียรติศักดิ์ของนักกีฬา

(3) ให้เสนอให้ หรือสัญญาว่าจะให้เงิน สิ่งของ หรือทรัพย์สินอันมีมูลค่าแก่นักกีฬา เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนนักกีฬาซึ่งอยู่ในสังกัดของสมาคมอื่นแล้ว มาอยู่ในสังกัดของสมาคมโดยที่ยังไม่ได้รับความเห็นชอบจากสมาคมต้นสังกัด

(4) กีดกันหรือขัดขวางมิให้นักกีฬาเข้าแข่งขัน โดยมีเจตนาอันไม่สุจริตหรือข้อต่อข้อบังคับของสมาคม

(5) กีดกันหรือขัดขวางมิให้ผู้ใดซึ่งมีคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกได้ตามข้อบังคับของสมาคมเข้ามาเป็นสมาชิกของสมาคม

(6) ดำเนินการด้วยประการใด ๆ อันเป็นการทำลายการแข่งขันอันพึงมีตามปกติวิสัยของการประกอบกิจกรรมในด้านการศึกษา

(7) ดำเนินการด้วยประการใด ๆ อันอาจเป็นภัยต่อการกีฬา ความสงบเรียบร้อย ศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือความมั่นคงของประเทศ

ข้อ 15 ในกรณีที่สมาคมใดดำเนินการอันเป็นการฝ่าฝืนข้อบังคับของสมาคมหรือข้อบังคับฉบับนี้ให้ กท. มีอำนาจสั่งการให้สมาคมแก้ไขหรือระงับการดำเนินการฝ่าฝืนดังกล่าวภายในระยะเวลาอันสมควรได้ และในกรณีเดียวกันนี้สมาชิกของสมาคมจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 หรือกรรมการสมาคมจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ร้องขอให้สมาคมดำเนินการแก้ไขก็ได้ หากสมาคมมิได้ดำเนินการตามความในวรรคหนึ่ง และ กท. เห็นว่าถ้าปล่อยให้เนิ่นช้าออกไปอีกจะเป็นผลเสียหายต่อสมาคม ให้ กท. หรือคณะบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ กท. แต่งตั้งขึ้นโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย เข้าดำเนินการหรือบริหารงานของสมาคมได้ ในระหว่างเวลาหนึ่งเวลาใดตามที่คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนด และให้คณะกรรมการบริการของสมาคมมอบหมาย การบริหารของสมาคมให้คณะบุคคลดังกล่าวดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด และสมาคมจะต้องให้ความสะดวกและช่วยเหลือในการดำเนินการดังกล่าว

ข้อ 16 สมาคมจะต้องให้สมาชิกหรือกรรมการมีสิทธิเข้าตรวจสอบการดำเนินงานของสมาคมได้

ในกรณีที่ข้อบังคับของสมาคมไม่ได้กำหนดเรื่องสิทธิดังกล่าวไว้ ให้สมาชิกหรือกรรมการมีสิทธิ ร้องขอต่อ กท. เพื่อใช้สิทธิดังกล่าว หรือให้ กท. ใช้สิทธินั้นแทนสมาชิกหรือแทนกรรมการได้

ให้สมาคมให้ความสะดวกหรือให้ความช่วยเหลือแก่เจ้าหน้าที่ของ กท. ตามสมควรหรือให้คำชี้แจงตามที่ กท. ร้องขอ

ข้อ 17 สมาคมต้องดำเนินการให้มีการประชุมคณะกรรมการเดือนละหนึ่งครั้งเป็นอย่างน้อย

ข้อ 18 สมาคมใดจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ การประชุมใหญ่สมาชิก ประจำปีหรือการประชุมวิสามัญ ให้สมาคมนั้นแจ้งระเบียบวาระการประชุม และรายละเอียดตามสมควรให้ กทท. ทราบล่วงหน้า ไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

ข้อ 19 ในกรณีที่มีความจำเป็นรีบด่วนหรือมีเหตุพิเศษเกี่ยวข้องกับสมาคมโดยตรง กทท.อาจสั่งให้สมาคมดำเนินการเรียกประชุมคณะกรรมการหรือสมาชิกของสมาคมแล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาเรื่องหรือปัญหาที่กทท. โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย เห็นว่าเป็นเรื่องหรือปัญหาที่มีความสำคัญ

ข้อ 20 ในการประชุมของสมาคม ให้ผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทยหรือผู้แทนที่ผู้ว่าการ การกีฬาแห่งประเทศไทยมอบหมายเป็นหนังสือมีสิทธิเข้าฟังการประชุม คณะกรรมการหรือสมาชิกของสมาคมได้

ข้อ 21 ให้สมาคมส่งรายงานการประชุมคณะกรรมการหรือสมาชิกของสมาคมทุกครั้งให้ กทท. ทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันประชุม

ข้อ 22 สมาคมใดจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการหรือสมาชิกของสมาคมและได้มีมติฝ่าฝืน ต่อกฎหมายหรือข้อบังคับของสมาคม ให้ กทท. มีอำนาจสั่งให้สมาคมนั้นแก้ไขให้ถูกต้องภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าสมาคมไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของ กทท. ดังกล่าวให้ กทท. มีอำนาจสั่งพักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาตได้ตามที่เห็นสมควร

ข้อ 23 สมาคมใดจัดให้มีการแข่งขันกีฬาประจำปี ให้สมาคมนั้นแจ้งให้ กทท. ทราบล่วงหน้า ไม่น้อยกว่าสิบห้าวันก่อนวันแข่งขัน และให้รายงานผลการแข่งขันให้ กทท. ทราบภายในสามสิบวัน นับจากวันเสร็จสิ้นการแข่งขัน

ข้อ 24 สมาคมใดจัดให้มีการออกหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารหรือสูจิบัตรใดๆ ในนามของสมาคมให้สมาคมนั้นส่งเอกสารดังกล่าวให้ กทท. อย่างน้อยสองเล่มหรือสองชุด

ข้อ 25 สมาคมต้องปฏิบัติตามคำสั่งของ กทท. ซึ่งสั่งเพื่อปฏิบัติการตามข้อบังคับนี้ในกรณีที่สมาคมไม่เห็นพ้องด้วยกับคำสั่งให้อุทธรณ์คำสั่งนั้นต่อประธานกรรมการการกีฬา แห่งประเทศไทย ภายในเจ็ดวันนับแต่วันรับทราบคำสั่งคำวินิจฉัยของประธานกรรมการการกีฬา แห่งประเทศไทย ให้ถือเป็นที่สุด

ข้อ 26 ข้อบังคับ ข้อ 5 ว่าด้วยแนวทางข้อบังคับของสมาคม ข้อ 7 ว่าด้วยคุณสมบัติของสมาชิกข้อ 10 ว่าด้วยจำนวนของกรรมการและข้อ 11 ว่าด้วยคุณสมบัติของกรรมการจะใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนด ระยะเวลาหนึ่งปีนับแต่วันที่ประกาศใช้ข้อบังคับนี้เป็นต้นไป

ในระหว่างที่ยังไม่ใช่ข้อบังคับดังกล่าวตามวรรคหนึ่ง สมาคมใดจะนำไปใช้พลางก่อนก็ได้ โดยสมาคมนั้นจะต้องดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงข้อบังคับของสมาคมให้ถูกต้องและแจ้งให้ กทท. ทราบภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ได้รับการจดทะเบียนแล้ว

ข้อ 27 ให้ผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทยรักษาการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามข้อบังคับนี้

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นิธินันต์ โพธิ์ปัญญาศักดิ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง“แนวทางการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดของศูนย์กีฬาทางน้ำบึงหนองบอนกรุงเทพมหานคร” ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาด ของศูนย์กีฬาทางน้ำบึงหนองบอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็น บุคลากรของศูนย์กีฬาทางน้ำบึงหนองบอน และ ผู้มาใช้บริการ ศูนย์กีฬาทางน้ำบึงหนองบอน โดยได้ทำแบบสอบถามและเก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อนำไปทำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นความเป็นไปได้ที่จะนำแนวทางไปพัฒนาศูนย์กีฬาทางน้ำบึงหนองบอน กรุงเทพมหานครให้ประสบความสำเร็จ โดย ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดของศูนย์กีฬาทางน้ำบึงหนองบอน ควรเน้นไปที่การดำเนินการพัฒนาด้านความปลอดภัยในการใช้บริการของศูนย์ โดยการจัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ กำหนดตำแหน่งให้เจ้าหน้าที่อยู่ที่จุดที่สามารถมองเห็นการใช้บริการของผู้ใช้บริการได้อย่างทั่วถึง สวมใส่เครื่องแต่งกายที่ทำให้การเคลื่อนไหวคล่องตัวและสังเกตเห็นได้ง่าย จัดดำเนินการให้สนามกีฬาและอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน อันจะส่งผลดีให้แก่ผู้ให้บริการ และทำให้มีผู้มาใช้บริการมากยิ่งขึ้น

เลิศวัลลภ ศรีษะพลภูสิทธิ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการจัดการทีมกีฬาเทควันโดของสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 16” ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าเพื่อศึกษาการจัดการทีมกีฬาเทควันโดแห่งประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 16 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา รวมทั้งสิ้น 17 คนที่เข้าร่วมการแข่งขันเอเชียนเกมส์ผลการวิจัยพบว่าการจัดการทีมกีฬาเทควันโดของสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 16 เกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกและด้านการจัดการทั่วไป

และกระบวนการในการจัดการ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการชี้แนะ และด้านการประเมินผล อยู่ในระดับดี

ภักดิ์วัฒน์ เชิดพุทธ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารจัดการ ศูนย์บริการการกีฬาธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต” โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหาร หัวหน้าแผนก เจ้าหน้าที่ และสมาชิกศูนย์บริการการกีฬาธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต และการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร หัวหน้าแผนก และสมาชิกศูนย์บริการการกีฬาธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารศูนย์บริการการกีฬาธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต มีการใช้ทรัพยากรการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการจัดการ สภาพกระบวนการวงจรการบริหารศูนย์บริการการกีฬาธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน และด้านการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ส่วนด้านการตรวจสอบ และด้านการนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนอยู่ในระดับดีมาก

2. ปัญหาการบริหารศูนย์บริการการกีฬาธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิตโดยรวม ไม่พบปัญหาจากข้อมูลแบบสอบถาม แต่จากการสัมภาษณ์ด้านทรัพยากรการบริหาร พบว่าปัญหาในด้านงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบำรุงรักษา ซ่อมแซม ในด้านบุคลากรและสนามไม่เพียงพอในการให้บริการในบางช่วงเวลา และกระบวนการวงจรการบริหารศูนย์บริการการกีฬาธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต มีข้อจำกัดตามระเบียบราชการ จึงปฏิบัติงานได้ไม่คล่องตัว โดยเน้นให้การบริการกับนักศึกษา และบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ก่อนเป็นหลัก จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการวางแผนการให้บริการทั่วไปเพื่อหารายได้

3. ความพึงพอใจในการใช้บริการของสมาชิกศูนย์บริการการกีฬาธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ในส่วนประสมทางการตลาดอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านสถานที่ และด้านการส่งเสริมการตลาด อยู่ในระดับพอใช้ทุกด้าน

สุพร บุญปก (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาแนวทางการพัฒนากิจกรรมนันทนาการตลาดบางน้ำผึ้ง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ” โดยศึกษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อกิจกรรมนันทนาการตลาดบางน้ำผึ้ง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 10 กิจกรรม โดยทำการศึกษา 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านบุคลากร ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านความปลอดภัย ด้านการ

คมนาคม และด้านราคา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 35-54 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน/รับจ้างทั่วไป รายได้เดือนละ 20,000 – 25,000 บาท นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มาเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ สิ่งดึงดูดที่ทำให้เดินทางมาท่องเที่ยวคือ บรรยากาศที่ร่มรื่น และกิจกรรมนันทนาการที่นักท่องเที่ยวสนใจมากที่สุดคือ ชมวิถีชีวิตของชาวบ้านบริเวณตลาดบางน้ำผึ้ง โดยระดับความพึงพอใจกิจกรรมนันทนาการทั้ง 10 กิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 7 ด้าน นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า แนวทางการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ส่งผลต่อการพัฒนากิจกรรมนันทนาการเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเป็นอย่างดี และสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ชุมชนอีกด้วย

ณัฐฐา ถือชื่อ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด” โดยส่งแบบสำรวจให้กับผู้บริหารศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด และส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร 12 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดส่วนใหญ่ มีการวางแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้น โครงการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ยังคงขาดแบบฟอร์มรายงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ในด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนและด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์

### งานวิจัยต่างประเทศ

คิม (Kim, 1990) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “นโยบายรัฐบาลสำหรับส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนในประเทศเกาหลีใต้” การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์ นโยบายที่เสนอโดย Les Fal (1987) เพื่อศึกษาบทบาทนโยบายของรัฐบาลสำหรับส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนในประเทศเกาหลีใต้ มีการศึกษาสิ่งที่เป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของรัฐบาลสำหรับกีฬาเพื่อมวลชน จากมุมมองด้านสังคมและประวัติศาสตร์ การวิเคราะห์นโยบายด้านกีฬาเพื่อมวลชนของรัฐบาลชุดปัจจุบัน รวมทั้งรวมที่ได้รับทำให้สามารถระบุถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของโปรแกรมที่มีอยู่ในขณะนี้

เซ็ง (Cheng, 1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะในการจัดการกีฬาสำหรับประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)” วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการองค์กรกีฬาให้ได้ผลดีและถ่ายทอดทักษะและความรู้ที่จำเป็นต้องมีในการเป็นผู้นำและการจัดการกีฬาสู่หลักสูตรการศึกษาของไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า

ตำมิดังนี้

1. สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการกีฬาในได้หวั่นเรียงลำดับจากสูงลงมา

- ก. ความรู้เกี่ยวกับกีฬา
- ข. มนุษยสัมพันธ์
- ค. การพูดต่อสาธารณชน
- ง. การจัดการด้านบุคคล
- จ. การเขียน
- ฉ. การจัดการด้านการเงิน
- ช. สมรรถภาพส่วนบุคคล
- ซ. การจัดการด้านกีฬา
- ณ. อื่นๆ

2. การศึกษาสำหรับผู้จัดการกีฬาในได้หวั่นที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันดับแรกคือ

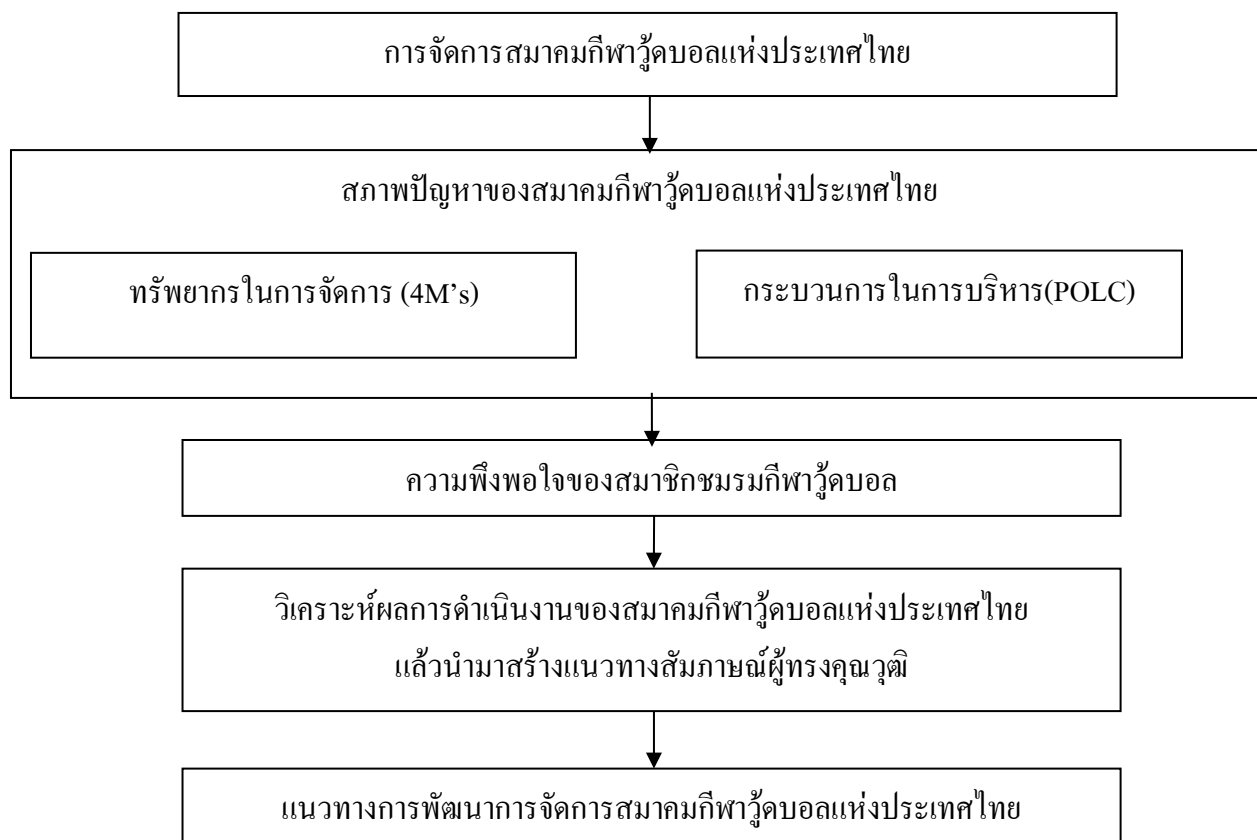
- ก. การบริการการกีฬา
- ข. การวางแผนและการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
- ค. การใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์
- ง. การบาดเจ็บจากการกีฬา
- จ. การจัดการด้านบุคคล
- ฉ. การจัดการ
- ช. การจัดการโปรแกรมสำหรับนันทนาการและกีฬาเยาวชน
- ซ. การสื่อสารระหว่างบุคคล
- ณ. การตัดสินกีฬา
- ญ. การสอนกิจกรรมกีฬา

3. มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยกาการกีฬาตัวแทนการกีฬาองค์กรควบคุมระดับชาติและการกีฬาอาชีพในแง่ของการจัดการกีฬาในด้าน

- ก. ด้านที่ศึกษามา
- ข. องค์กรที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่ฝึกสำหรับนักศึกษาปริญญาโท
- ค. จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงาน
- ง. หน้าที่หลักของผู้จัดการกีฬา
- จ. การรับรองวุฒิสมาสำหรับผู้จัดการกีฬา



## กรอบแนวความคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ได้แก่ กรรมการบริหาร สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย หรือผู้ที่มีหน้าที่ ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 20 คน
2. เจ้าหน้าที่สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ได้แก่ บุคลากรด้านกีฬา จำนวน 30 คน
3. นักกีฬาฟุตบอล และ สมาชิกชมรมฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 500 คน ข้อมูลจากฝ่ายจัดการแข่งขันสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย
4. ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในด้านการบริหารงานกีฬาจากภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย, บุคลากรที่มีความรู้ในด้านการบริหารงานกีฬาจากสมาคมกีฬาและ นักวิชาการ

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ กลุ่มคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่ อุปนายก 2 คน, เลขาธิการ 1 คน, ผู้ช่วยเลขาธิการ 1 คน, นายทะเบียน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน
2. กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ แบ่งเป็น 3 ส่วน โดยแบ่งเป็น
  - 2.1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย เป็นกลุ่มประชากรจำนวน 30 คน
  - 2.2 สมาชิกชมรมกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวนโดยประมาณ 500 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973 อ้างถึงใน ยุทธโกยวรรณ์, 2545) มาคำนวณเพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณดังนี้

$$\text{จากสูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อกำหนดให้

$n$	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$N$	=	ขนาดของประชากร
$e^2$	=	ความคลาดเคลื่อนของประชากรที่ยอมรับได้ที่ระดับ .05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร } n &= \frac{500}{1 + 500(0.05)^2} \\ &= 222 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ได้สมาชิกชมรมกีฬาของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิใช้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้ เป็นนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการ จำนวน 2 คน ข้าราชการระดับสูงของ การกีฬาแห่งประเทศไทย 2 คน และ ผู้บริหารงานสมาคมกีฬาผู้ดบอ 2 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็นแบบสัมภาษณ์ 1 ชุด และ แบบสอบถาม 3 ชุด ดังนี้

#### 1. แบบสัมภาษณ์

แนวทางการสัมภาษณ์ เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง เพื่อสอบถามถึงสภาพและปัญหาของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ผู้สัมภาษณ์คือ กลุ่มผู้บริหารงานด้านการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ส่วน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เวลา สถานที่ และรายละเอียดต่างๆ ในการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการ

#### 1) ด้านบุคลากร

- 2) ด้านการเงินและงบประมาณ
- 3) ด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
- 4) ด้านการจัดการ

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร คือ

- 1) ด้านการวางแผน
- 2) ด้านการจัดองค์กร
- 3) ด้านการนำ
- 4) ด้านการควบคุม

## 2. แบบสอบถาม

2.1 แบบสอบถามสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยและ สมาชิกชมรมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย แบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการเพื่อสอบถามถึงสภาพปัญหาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 4 อันดับ ระดับความคิดเห็นมีเกณฑ์คะแนนแต่ละอันดับ (Best และ Kahn, 1989) ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	4
มาก	ให้คะแนน	3
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	2
น้อย	ให้คะแนน	1

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของกระบวนการจัดการ (POLC) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 4 อันดับ ระดับความคิดเห็นมีเกณฑ์คะแนนแต่ละอันดับ (Best และ Kahn, 1989) ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	4
มาก	ให้คะแนน	3
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	2
น้อย	ให้คะแนน	1

ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

2.2 แบบสอบถามสำหรับสมาชิกชมรมกีฬาของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย เนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจ กำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามเป็น 4 ระดับ โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ยของ Best (1963) ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนนเป็น 4
มาก	ให้คะแนนเป็น 3
น้อย	ให้คะแนนเป็น 2
น้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น 1

ลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

3 แบบสอบถามหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence: IOC) สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการจัดการ สมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ตารางถามหาค่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence: IOC) สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการจัดการ สมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยในด้านทรัพยากรการจัดการ และกระบวนการจัดการ

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการกีฬา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ศึกษาทฤษฎี และกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อสร้างแบบสอบถามและแนวทางการสัมภาษณ์ โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาทางการบริหารการกีฬา

3 นำข้อมูลที่ได้มาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อสร้างแบบสอบถามและแนวทางการสัมภาษณ์ โดยให้เนื้อหาครอบคลุมถึงสภาพและปัญหาของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย

4. นำแบบสอบถามและแนวทางการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และประเมินคำถามแต่ละข้อโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป โดยแบบสอบถามชุดที่ 1 ได้ค่า 0.96 และแบบสอบถามชุดที่ 2 ได้ค่า 0.97 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขความถูกต้อง ความชัดเจนและความเหมาะสมในเนื้อหา และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบใหม่จนเกิดความสมบูรณ์ก่อนทดลองใช้

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) เจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และผู้เข้ามาใช้บริการจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอนบาค (Conbach's alpha coefficient) โดยกำหนดค่าความเที่ยงตั้งแต่ระดับ 0.7 ขึ้นไป โดยชุดที่ 1 ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.97 และชุดที่ 2 ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.98

6. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงด้านสำนวนภาษาให้ชัดเจน ตลอดจนรูปแบบการจัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อให้เหมาะสม และจึงใช้แบบสอบถามนี้ในการวิจัยต่อไป

7. นำแนวสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว มาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำแนวสัมภาษณ์ไป ทดลองใช้ (Try out) กับคณะผู้บริหารสมาคมกีฬาอื่นๆ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบว่า สามารถได้คำตอบจากการสัมภาษณ์ ตรงกับความต้องการก่อนนำไปใช้จริง

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำแนวทางการสัมภาษณ์ (ชุดที่ 1) ไปเก็บข้อมูลกับ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการ บันทึกเทปการสนทนา และจดบันทึกตามประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ ด้วยตัวเอง

2. นำแบบสอบถาม (ชุดที่ 1) ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรบุคลากรด้านกีฬาที่มีหน้าที่ดำเนินงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยโดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้อ่านและตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-administered questionnaire answering)

3. นำแบบสอบถาม (ชุดที่ 2) ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการวิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) ได้แก่ สมาชิกของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้อ่านและตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-administered questionnaire answering)

4. นำแนวสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ได้มาทำการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลเป็นความเรียง โดยกำหนดประเด็น หัวข้อเพื่อนำมาสร้างแนวทางการพัฒนาการจัดการ สมาคมกีฬา วู้ดบอลแห่งประเทศไทย

5. นำแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬา วู้ดบอลแห่งประเทศไทย ไปให้กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการ จำนวน 2 คน ข้าราชการระดับสูงของ การกีฬาแห่งประเทศไทย 2 คน และ ผู้บริหารงานสมาคมกีฬา วู้ดบอล 2 คนรวมทั้งสิ้น 6 พิจารณาเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬา วู้ดบอลแห่งประเทศไทย

#### การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

1. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการเรียงเรียงประเด็นตามกรอบแนวคิดการวิจัย และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นสรุปผล และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

2. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้คำร้อยละ และอธิบายเป็นความเรียง

3. ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (ชุดที่ 1) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตอนที่ 1 วิเคราะห์โดยนำมาแจกแจงความถี่ของแต่ละคำตอบ คิดเป็นร้อยละ และนำเสนอในรูปตาราง และความเรียง

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการ

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการในการบริการกีฬา

ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง กำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามเป็น 4 ระดับ โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ยของ Best (1963) ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	4
มาก	ให้คะแนน	3
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	2
น้อย	ให้คะแนน	1

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในเรื่องการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ซึ่งใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายข้อและโดยส่วนรวม โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ยของ Best (1963) ดังนี้

คะแนน 3.50-4.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยระดับ “มากที่สุด”

คะแนน 2.50-3.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยระดับ “มาก”

คะแนน 1.50-2.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยระดับ “น้อย”

คะแนน 1.00-1.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยระดับ “น้อยที่สุด”

4. ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (ชุดที่ 2) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตอนที่ 1 นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ของแต่ละคำตอบ คิดเป็นร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการใช้บริการด้านกีฬา

จากตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง กำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามเป็น 4 ระดับ โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ยของ Best (1963) ดังนี้

มากที่สุด ให้คะแนนเป็น 4

มาก ให้คะแนนเป็น 3

น้อย ให้คะแนนเป็น 2

น้อยที่สุด ให้คะแนนเป็น 1

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในเรื่องการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ซึ่งใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายข้อและโดยส่วนรวม โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ยของ Best (1963) ดังนี้

คะแนน 3.50-4.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยระดับ “มากที่สุด”



คะแนน 2.50-3.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีพึงพอใจ  
เกี่ยวกับการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยระดับ “มาก”

คะแนน 1.50-2.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีพึงพอใจ  
เกี่ยวกับการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยระดับ “น้อย”

คะแนน 1.00-1.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีพึงพอใจ  
เกี่ยวกับการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยระดับ “น้อยที่สุด”

## การศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการสถานออกกำลังภายใน  
อาคารชุดพักอาศัย คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการ  
จำนวน 4 คน และ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย  
อีกจำนวน 2 คนรวมทั้งสิ้น 6 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมิน แบบประเมินเพื่อหาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาการจัดการ  
สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ซึ่งประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการ  
จัดการ โดยการประเมินจะใช้วิธีการประเมินแนวทางการพัฒนาในแต่ละข้อโดยใช้ดัชนีความ  
สอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) แบ่งเป็น 3  
ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาการจัดการสถานออก  
กำลังภายในอาคารชุดพักอาศัยในเขตกรุงเทพมหานคร

แนวทางการพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิมีรายละเอียด ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าแนวทางการพัฒนานั้นสอดคล้องกับ  
วัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่าแนวทางการพัฒนานั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

ให้คะแนน -1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าแนวทางการพัฒนานั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการ กระบวนการจัดการ และความพึงพอใจของสมาชิก

2. ดำเนินการสร้างแบบประเมิน โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย ในรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยของปัญหาอยู่ในระดับมาก ในแต่ละด้าน และจากการตอบแบบสอบถามของสมาชิก ในรายชื่อที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สอดคล้องกับปัญหาของการจัดการ และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย มาประกอบการพิจารณาสร้างแนวทางการพัฒนา โดยให้สอดคล้องกับปัญหาของการจัดการและความพึงพอใจ เพื่อหาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย

3. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้น ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจแก้ไข และปรับปรุงให้เหมาะสม

4. นำแบบประเมินไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านจัดการสถานออกกำลังกายในอาคารชุดพักอาศัยทำการประเมิน

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการประเมินแนวทางการพัฒนาในแต่ละข้อ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) นำแบบประเมินไปให้ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านจัดการ จำนวน 6 คน รวบรวมข้อมูลแบบประเมิน โดยชี้แจงวิธีการตอบแบบประเมินให้แก่ผู้ตอบแบบประเมิน และให้ผู้ตอบแบบประเมินอ่านและตอบแบบประเมินด้วยตนเอง แล้วผู้วิจัยรื้อกลับคืนด้วยตนเอง

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมิน มีลักษณะเป็นค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับ วัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัย นำข้อมูลที่ได้มาทำการสรุปวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ และเรียบเรียงประเด็นตามกรอบแนวคิดการวิจัยและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วสรุปผล และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แนวทางการสัมภาษณ์ และแบบประเมิน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 252 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 252 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งสอบถามจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทยจำนวน 30 คน และสมาชิกสมาคมผู้ด้อยโอกาสที่เข้าแข่งขันในรายการที่สมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสจัดการแข่งขัน จำนวน 222 คน ส่วนแนวทางการสัมภาษณ์ ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาส จำนวน 5 คน และแบบประเมิน ให้ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ จำนวน 6 คน

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด การสัมภาษณ์ของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาส และการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการและกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสมาชิกสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการบริการของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการบริการของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหาร สมาคมกีฬาผู้ด  
บอลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่ง  
ประเทศไทย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการจัดการ  
สมาคมกีฬาผู้ดบอลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาผู้ด  
บอลแห่งประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวน และค่าร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	18	60.00
หญิง	12	40.00
2. อายุ		
18-25 ปี	1	3.0
26-35 ปี	11	37.00
36-55 ปี	15	50.00
56 ปีขึ้นไป	3	10.00
3. ระดับการศึกษา		
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	2	6.00
ปริญญาตรี	16	54.00
สูงกว่าปริญญาตรี	12	40.00
4. อาชีพ		
นักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษา	1	4.00
ข้าราชการ/ พนักงานรัฐวิสาหกิจ	23	76.00
พนักงาน/ ลูกจ้างบริษัทเอกชน	6	20.00
5. ความเกี่ยวข้องกับกีฬาวู้ดบอล		
ผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่จัดการแข่งขัน	28	94.00
เจ้าหน้าที่ประสานงาน	2	6.00
6. ประสบการณ์เกี่ยวกับกีฬาวู้ดบอล		
1-5 ปี	26	87.00
5-10 ปี	4	13.00

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายกลุ่มใหญ่ที่สุดมีอายุช่วง 36-55 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี อาชีพข้าราชการ/ พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีความเกี่ยวข้องกับกีฬาวู้ดบอลในฐานะเป็นผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่จัดการแข่งขัน และส่วนใหญ่มีประสบการณ์เกี่ยวกับกีฬาวู้ดบอล 1-5 ปี

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการจัดการ แสดงดังตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม

ทรัพยากรในการจัดการ	n = 30		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านบุคลากร	2.48	0.53	มาก
ด้านการเงินและงบประมาณ	3.13	0.46	มาก
ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก	2.01	0.41	น้อย
ด้านการจัดการ	1.81	0.46	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.35</b>	<b>0.37</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 2.35) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 2.48) และ ด้านการเงินและงบประมาณ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.13)



ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านบุคลากร

ทรัพยากรในการจัดการ ด้านบุคลากร	n = 30		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ	3.90	0.62	มากที่สุด
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	2.70	0.64	มาก
3. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย	1.80	0.79	น้อย
4. ผู้ปฏิบัติงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน	1.53	0.78	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.48</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 2.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความคิดเห็นในด้านผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ มีระดับปัญหามากที่สุด(ค่าเฉลี่ย 3.90) และผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 2.70)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้าน  
ทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการเงินและ  
งบประมาณ

ทรัพยากรในการจัดการ ด้านการเงินและงบประมาณ	n = 30		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
1. มีงบประมาณสนับสนุนสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่ง ประเทศไทยอย่างเพียงพอ	3.90	0.76	มากที่สุด
2. งบประมาณที่ได้รับมีความเพียงพอต่อการ ดำเนินงาน	3.86	0.57	มากที่สุด
3. มีกระบวนการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับอย่าง เหมาะสม	3.20	0.63	มากที่สุด
4. มีการหาแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนเพิ่ม	3.93	0.78	มากที่สุด
5. งบประมาณที่ได้รับมีสภาพคล่องในการเบิกจ่าย	2.23	0.65	มาก
6. งบประมาณที่ใช้ไปมีความคุ้มค่า	1.66	0.74	น้อย
<b>รวม</b>	<b>3.13</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่ง  
ประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุ  
บอลแห่งประเทศไทย ด้านการเงินและงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.13)  
และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่างบประมาณสนับสนุนสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยอย่าง  
เพียงพออยู่ในระดับมากที่สุด(ค่าเฉลี่ย 3.90) การหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมอยู่ในระดับมากที่สุด  
(ค่าเฉลี่ย 3.93) งบประมาณที่ได้รับมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย  
3.86)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้าน  
ทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย ด้านสถานที่ วัสดุ  
อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

ทรัพยากรในการจัดการ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก	n = 30		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
1. มีการจัดการด้านสถานที่อย่างเป็นระบบ	2.20	0.51	น้อย
2. มีอุปกรณ์เพียงพอต่อความต้องการ	2.60	0.55	มาก
3. สนามกีฬา และอุปกรณ์มีสภาพพร้อมใช้งาน	1.86	0.68	น้อย
4. มีการควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ	1.80	0.54	น้อย
5. วัสดุมีการวางแผนเพื่อให้ใช้งานอย่างคุ้มค่า	1.86	0.57	น้อย
6. สิ่งอำนวยความสะดวกมีความเพียงพอต่อการใช้งาน	1.76	0.65	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.01</b>	<b>0.81</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 5 จะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 2.01) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอุปกรณ์เพียงพอต่อความต้องการ อยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 2.60)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้าน  
ทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ด้อยความสามารถแห่งประเทศไทย ด้านการจัดการ

ทรัพยากรในการจัดการ ด้านการจัดการ	n = 30		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศของสมาคม	2.13	0.52	น้อย
2. มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไป ตามแผน	1.53	0.65	น้อย
3. มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ หรือการแข่งขัน ของสมาคม	1.56	0.70 0.61	น้อย
4. การใช้ความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร	2.10		น้อย
5. มีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาเป็น แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป	1.76	0.73	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.81</b>	<b>0.46</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 6 จะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาผู้ด้อยความสามารถแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ด้อยความสามารถแห่งประเทศไทย ด้านการจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ น้อย (ค่าเฉลี่ย 1.81) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุม แสดงดังตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 11

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม

กระบวนการจัดการ	n = 30		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการวางแผน	1.62	0.55	น้อย
ด้านการจัดองค์กร	1.82	0.48	น้อย
ด้านการนำ	1.51	0.56	น้อย
ด้านการควบคุม	1.60	0.51	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.63</b>	<b>0.47</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 7 จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 1.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน

กระบวนการจัดการ ด้านการวางแผน	n = 30		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของสมาคมฯ	1.36	0.59	น้อย
2. นโยบายและพันธกิจของสมาคมฯ สอดคล้องกับ แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ในด้านกีฬาเพื่อมวลชน	1.36	0.66	น้อย
3. สมาคมฯ มีการจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่าย ในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า	1.96	0.70	น้อย
4. สมาคมฯ ได้กำหนดแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ให้กับสมาชิกของสมาคมฯ และผู้ที่สนใจอย่างเหมาะสม	1.76	0.72	น้อย
5. มีการวางแผนการคัดเลือกตัวนักกีฬาฟุตบอล ทีมชาติอย่างเหมาะสมยุติธรรม	1.90	0.85	น้อย
6. มีการวางแผนการจัดการประเมินผลงานของ สมาคมฯ เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนา การจัดการของสมาคมฯ	1.40	0.76	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.62</b>	<b>0.55</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 8 จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร

กระบวนการจัดการ ด้านการจัดองค์กร	n = 30		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีการจัดการ โครงสร้างการบริหารองค์กร ไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	2.00	0.49	น้อย
2. จัดให้มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา ไว้อย่างชัดเจน	2.30	0.70	น้อย
3. มีการแบ่งสาขางานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้มี เอกภาพในการบังคับบัญชา	1.63	0.73	น้อย
4. มีการฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ในตำแหน่งต่างๆ ตามสาขางาน	1.76	0.61	น้อย
5. มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ในตำแหน่งต่างๆ ลงไปตามสาขางาน	1.66	0.75	น้อย
6. มีการกำหนดขอบเขตของแต่ละงานอย่างชัดเจน	1.60	0.70	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.82</b>	<b>0.48</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 9 จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการนำ

กระบวนการจัดการ ด้านการนำ	n = 30		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีลำดับการสั่งงานที่เป็นขั้นตอน	1.43	0.65	น้อย
2. มีลำดับการสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ	1.23	0.69	น้อย
3. หัวหน้างานมีภาวะผู้นำและอำนาจตัดสินใจ	1.23	0.85	น้อย
4. มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถาม และแสดง ความคิดเห็นในการดำเนินงาน	1.43	0.78	น้อย
5. การมอบหมายงานในแต่ละส่วนคำนึงถึง ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	1.93	0.65	น้อย
6. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการทำงาน ในการทำหน้าที่ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ และ สามารถให้ความรู้แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	1.83	0.79	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.51</b>	<b>0.56</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 10 จะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการนำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 1.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ



ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม

กระบวนการจัดการ ด้านการควบคุม	n = 30		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีแบบฟอร์มเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน ต่างๆ อย่างชัดเจน	1.46	0.52	น้อย
2. การรายงานผลเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกระดับ	1.33	0.66	น้อย
3. มีการสรุปรายงานผลเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกระดับ	1.60	0.73	น้อย
4. มีการสรุปรายงานผลต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ ระหว่างปฏิบัติงานตามแผน	1.46	0.74	น้อย
5. มีการสรุปรายงานผลต่อผู้บริหารเมื่อสิ้นสุด แผนงาน	1.70	0.72	น้อย
6. มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานเมื่อกิจกรรม สิ้นสุดลง	2.10	0.67	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.60</b>	<b>0.51</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 11 จะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการและกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

1. การแข่งขันกีฬาฟุตบอลควรมีการอบรมกรรมการให้มีความรู้เท่าเทียมกัน และปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน หากมีการแก้ไขรูปแบบการปฏิบัติควรชี้แจงให้ชัดเจน(1)
2. ควรมีรายการหรือนัดการแข่งขันเพิ่มขึ้น (1)

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสมาชิกสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 12 จำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	126	57.81
หญิง	96	42.19
2. อายุ		
ต่ำกว่า 18 ปี	49	22.40
18-25 ปี	49	22.40
26-35 ปี	18	6.25
36-55 ปี	28	11.45
56 ปีขึ้นไป	78	37.50
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	98	46.87
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	15	4.17
ปริญญาตรี	89	42.19
สูงกว่าปริญญาตรี	20	6.77
4. อาชีพ		
นักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษา	98	43.23
ข้าราชการ/ พนักงานรัฐวิสาหกิจ	60	23.44
อื่นๆ	64	33.33
5. ความเกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล		
ผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอล	34	12.50
นักกีฬาฟุตบอล	165	80.73
สมาชิกสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย	23	6.77

ตารางที่ 12 จำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล		
น้อยกว่า 1 ปี	47	19.79
1-5 ปี	141	65.63
6-10 ปี	24	10.42
11-15 ปี	4	1.56
มากกว่า 15 ปี	6	2.60

จากตารางที่ 11 จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงกลุ่มใหญ่ที่สุดมีอายุ 56 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นนักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษา ส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอลในฐานะเป็นนักกีฬาฟุตบอล และมีประสบการณ์เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล 1-5 ปี

## ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการบริการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการบริการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ความพึงพอใจ	n = 222		ระดับความพึงพอใจ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. บุคลากรเพียงพอในการให้บริการ	2.85	0.65	มาก
2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	2.99	0.57	มาก
3. การติดต่อกับบุคลากรและเจ้าหน้าที่มีความสะดวก	2.99	0.65	มาก
4. ผู้ปฏิบัติงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน	3.16	0.57	มาก
5. มีการจัดกิจกรรมการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม	3.03	0.69	มาก
6. มีอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้งาน	3.02	0.70	มาก
7. สถานที่ในการจัดการแข่งขันมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการ	3.03	0.75	มาก
8. สถานที่ในการจัดการแข่งขันมีความสะดวกในด้านการเดินทาง	2.88	0.73	มาก
9. สถานที่ในการจัดการแข่งขันมีที่จอดรถเพียงพอต่อความต้องการ	2.98	0.70	มาก
10. มีการจัดการแข่งขันเป็นรุ่นและประเภทอย่างเหมาะสม	3.06	0.70	มาก
11. กิจกรรมการแข่งขันมีความถี่ในการจัดเหมาะสม	2.92	0.52	มาก
12. มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารก่อนและหลังการแข่งขัน	2.79	0.71	มาก
13. มีการให้ความรู้ในการเล่นกีฬาฟุตบอลเพิ่มเติม	2.95	0.69	มาก
14. รู้สึกมีความสุขภาพแข็งแรงมากขึ้นหลังจากเล่นกีฬาฟุตบอล	3.32	0.60	มาก

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการบริการของสมาคมกีฬา วู้ดบอลแห่งประเทศไทย (ต่อ)

ความพึงพอใจ	n = 222		ระดับ ความพึงพอใจ
	$\bar{X}$	S.D.	
15. มีช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รับข่าวสารจาก สมาคมกีฬา วู้ดบอลแห่งประเทศไทย	2.91	0.71	มาก
16. มีการจัดการตารางการแข่งขันที่แน่นอน เชื่อถือได้	2.90	0.74	มาก
17. เป็นกีฬาที่เหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย	3.66	0.55	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>3.03</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 จะเห็นว่า สมาชิกของสมาคมกีฬา วู้ดบอลแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการบริการของสมาคมกีฬา วู้ดบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 3.03) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการบริการของสมาคมกีฬา วู้ดบอลแห่งประเทศไทย เรียงตามลำดับความถี่

- 1) ควรให้บริการน้ำดื่มให้มากขึ้น เพราะน้ำดื่มไม่เพียงพอ (7)
- 2) การจัดการแข่งขันทุกนัดควรแบ่งแยกประเภทให้ชัดเจน เช่น ประเภทเยาวชน ผู้สูงอายุมือสมัครเล่น มืออาชีพ ทีมชาติ นักเรียน นักกีฬา บุคคลธรรมดา เพื่อความเสมอภาค (6)
- 3) การเดินทางมาร่วมแข่งขันค่อนข้างไกล ค่าใช้จ่ายสูง ที่พักนักกีฬาไม่เหมาะสม ไม่สะดวก อยู่ห่างไกลสนามแข่งขัน (3)
- 4) ควรเพิ่มจำนวนห้องน้ำให้มากกว่านี้ ไม่เพียงพอ (2)
- 5) ทรัพยากรในการบริหารงานน้อยไป ควรมีงบประมาณสนับสนุนมากกว่านี้ (2)
- 6) การจัดการแข่งขันควรเพิ่มคู่ผสมอีก 1 ประเภท เช่น คู่สามี-ภรรยา เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ความอบอุ่นในครอบครัว (1)
- 7) บริเวณประตูควรราบเรียบ (1)
- 8) ควรปรับปรุงการเขียนคะแนน ตัวหนังสือขนาดเล็กเกินไป คนอายุมากมองไม่เห็น (1)

- 9) ควรอบรมกรรมการให้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน เพราะบางคนเข้าใจไม่ตรงกัน (1)
- 10) ควรจัดการแข่งขันที่สนามที่ดีที่สุดของโลก (1)
- 11) ข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตล่าช้า รายละเอียดของเนื้อหาไม่ชัดเจน สรุปผลคะแนนมีเพียงรายครั้ง ไม่มีคะแนนรวมของทุกครั้ง (1)
- 12) ควรเปิดโอกาสให้ใช้อุปกรณ์การแข่งขันที่ตัวเอง โดยอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย เพราะเป็นการส่งเสริมให้คนได้เล่นกีฬา และออกกำลังกายมากขึ้น (1)
- 13) เพื่อเป็นการพัฒนาให้เยาวชนมีความสามารถด้านกีฬา เห็นควรจัดนักกีฬาทีมชาติลงได้ไม่เกินร้อยละ 50 (1)
- 14) สมาคมฟุตบอลขาดความเที่ยงตรง อาหารราคาแพงขึ้น (1)
- 15) หากจะส่งเสริมกีฬาประเภทนี้ต่อไป อุปกรณ์ต้องราคาเหมาะสม ไม่แพง (1)

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 5 คน ได้แก่ นายกสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย อุปนายกสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย กรรมการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย กรรมการและนายทะเบียนสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย และกรรมการและเลขาธิการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรในการบริหารงาน และกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

##### 1. ด้านบุคลากร

- 1) ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน
  - 1.1) จำนวนผู้ปฏิบัติงาน และภาระงาน
    - จำนวนผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอ สมาคมฯ มีแผนการพัฒนาทั้งการจัดการอบรม การมอบหมายงาน การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (5)
    - ปัญหาที่พบคือบุคลากรมีอาชีพประจำ เป็นข้าราชการ อาชีพส่วนตัวทำงานเอกชนทำให้มีปัญหาต่อการทำงานในหน้าที่และภาระงานที่มีอยู่ (3)

### 1.2) ความรู้ความสามารถในการทำงาน

- บุคลากรส่วนใหญ่ของสมาคมฯ มีความรู้มีความสามารถจากการพัฒนาฝึกอบรม และการปฏิบัติงาน (5)

### 1.3) ความรับผิดชอบ และกระตือรือร้นในการทำงาน

- เนื่องจากเป็นสมาคมฯ ใหม่ บุคลากรต่างทำงานด้วยความตั้งใจ และมีความกระตือรือร้นดีมาก ทุกคนมีความรับผิดชอบ และต้องการพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (5)

### 1.4) ความมีมนุษยสัมพันธ์

- บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานในวงการเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ทางสมาคมฯ พยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสมาชิก โดยจัดกิจกรรมการแข่งขันเพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีมตลอดมา (5)

## 2) วิธีแก้ไขปัญหา

ถึงแม้จะมีบุคลากรเพียงพอ แต่บุคลากรส่วนใหญ่มีภารกิจในหน้าที่งานประจำ จึงทำให้มีผลกระทบกับการทำงานของสมาคมฯ บ้าง ซึ่งทางสมาคมฯ ได้หาแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ และสามารถทดแทนกันได้ และจัดอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน (5)

## 2. ด้านการเงินและงบประมาณ

1) แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ความเพียงพอและเหมาะสมของงบประมาณต่อภาระในการดำเนินงาน

- ได้รับงบประมาณส่วนใหญ่จากการกีฬาแห่งประเทศไทย และบางส่วนได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน (5)

- งบประมาณยังไม่เพียงพอ มีจำกัด ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมาคมฯ (4)

## 2) ข้อเสนอแนะด้านการเงินและงบประมาณ

- สมาคมฯ พยายามหาผู้สนับสนุนจากภาคเอกชน (1)

## 3. ด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก

1) ความเหมาะสมของสถานที่วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬา กับพันธกิจ หรือภาระงานด้านกีฬาที่ต้องรับผิดชอบ

- สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกมีความเหมาะสมกับพันธกิจของสมาคมฯ เป็นอย่างดี สมาคมฯ ได้รับการต้อนรับให้ใช้สถานที่ วัสดุอุปกรณ์การแข่งขันจากเจ้าภาพเป็นอย่างดี (5)

2) ระบบการจัดการสถานที่ทำงานของแต่ละฝ่าย ห้องสำนักงานและที่ติดต่อประสานงาน

- สมาคมมีสถานที่ทำงานของแต่ละฝ่ายอยู่ที่อาคารนิมิบุตรซึ่งสามารถติดต่อได้สะดวก และแบ่งฝ่ายการทำงานอย่างเป็นระบบ (5)

3) ข้อเสนอแนะด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก

- การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรสร้างสนามถาวรทุกภาคต่างๆ ของประเทศไทย

(4)

#### 4. ด้านการจัดการ

1) ระบบการจัดการในการดำเนินงานด้านกีฬาของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

1.1) มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

- สมาคมฯ มีแผนการปฏิบัติงาน 5 ปี ในการพัฒนาครอบคลุมทั้งด้านบุคลากร และนักกีฬา มีแผนการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่างๆ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (5)

1.2) มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจน

- สมาคมมีการแบ่งหน้าที่ของบุคลากรชัดเจนตามบทบาทและหน้าที่รวมทั้งภาระงานของสมาคม (5)

1.3) มีการประเมินผลในการปฏิบัติงาน

- สมาคมมีการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ไปยังการกีฬาแห่งประเทศไทย และรายงานผลต่อที่ประชุมของคณะกรรมการสมาคมโดยตลอด (5)

1.4) สภาพ ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหา

- สภาพปัญหาของสมาคมมีน้อยมาก ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องของงบประมาณที่ได้รับมาจากการกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีจำนวนจำกัด (5)

- แนวทางการแก้ปัญหาคือ ขอรับการสนับสนุนจากภาคเอกชนซึ่งกีฬาฟุตบอลเป็นกีฬาใหม่ที่ยังไม่ค่อยรู้จักเป็นที่แพร่หลายนัก จึงทำให้มีผู้สนับสนุนน้อย (5)

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

#### 1. ด้านการวางแผน



1) แผนการดำเนินงานด้านกีฬา

- สมาคมได้จัดทำแผนการพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบ ทั้งการอบรมให้ความรู้กับผู้ฝึกสอน การจัดประสบการณ์การแข่งขัน การคัดเลือกตัวนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่างๆ การเก็บตัวนักกีฬาอย่างมีระบบ ทำให้ผลการแข่งขันในรายการต่างๆ ของสมาคมประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง (5)

2) ความสอดคล้องของแผนดำเนินการกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

- แผนการดำเนินงานของสมาคมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสมาคมเป็นอย่างดี ที่ผ่านมาสมาคมได้วางแผนตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของสมาคมเป็นอย่างดี (5)

3) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์หลักขององค์กรกับแผนพัฒนากีฬาชาติ

- วัตถุประสงค์หลักของสมาคมมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติ โดยสมาคมผู้คอบอลได้จัดทำแผนครอบคลุมยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนากีฬาชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) ดังนี้ (3)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน สมาคมได้นำกีฬาผู้คอบอลไปจัดการอบรมให้กับครูพลศึกษาและผู้ฝึกสอนที่สนใจกีฬาผู้คอบอลทั่วทุกภาคของประเทศไทยเพื่อเผยแพร่ไปสู่แก่นักเรียน นักศึกษาทุกระดับชั้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน สมาคมจัดการแข่งขันในรายการประชาชน เยาวชน นักเรียน นักศึกษา ผู้สูงอายุ และบุคคลทั่วไปในการชิงชนะเลิศของประเทศไทย ซึ่งสามารถขยายฐานจำนวนนักกีฬาและผู้สนใจจำนวนมาก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สมาคมมีการพัฒนานักกีฬาในนามของสมาคมเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่างๆ ในระดับชาติและนานาชาติหลายรายการต่อปี

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา สมาคมมีการจัดอบรมความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่สำคัญและจำเป็นให้กับนักกีฬาและผู้ฝึกสอนกีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการกีฬาการจัดการบริหารสมาคมตามหลักการเพื่อพัฒนาสมาคมมาโดยตลอด

4) การวางแผนส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปหันมาสนใจเล่นกีฬาผู้คอบอลมากขึ้น

- จากยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนพัฒนากีฬาชาติที่ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน สมาคมมีการจัดการแข่งขันในรายการประชาชน เยาวชน นักเรียน นักศึกษา

ผู้สูงอายุ และบุคคลทั่วไปครบทุกวัย ในการชิงชนะเลิศของประเทศไทย ซึ่งสามารถขยายฐานจำนวนนักกีฬาและผู้สนใจจำนวนมากทำให้เกิดความสนใจในประชาชนทั่วไปเป็นอันมาก (5)

## 2. ด้านการจัดองค์การ

การแบ่งบทบาทหน้าที่ ในการทำงานครอบคลุมงานที่องค์กรต้องรับผิดชอบทั้งหมด และความเหมาะสมและชัดเจนของบทบาทหน้าที่ในการทำงานแต่ละตำแหน่ง

- การแบ่งหน้าที่ของบุคลากรมีความครอบคลุมงานของสมาคมเป็นอย่างดี มีความเหมาะสมแล้ว

## 3. ด้านการนำ

ประสิทธิภาพของลำดับขั้นตอนในการสั่งงาน

- การสั่งงานมีประสิทธิภาพดี เป็นไปตามลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (5)

## 4. ด้านการควบคุม

การรายงานผลในระยะปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

- ผู้ปฏิบัติงานรายงานผลในทุกระยะของการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ โดยรายงานผ่าน Facebook ของสมาคมฯ ตลอดเวลา ซึ่งมีความรวดเร็วและทันสมัย และมีการประเมินผลเพื่อแก้ไขปัญหาตลอดเวลา (5)

**ส่วนที่ 4 ข้อมูลจากการประเมินแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ**

การสร้างแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับสภาพปัญหาทรัพยากรในการจัดการและกระบวนการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย จากการตอบแบบสอบถามของนักกีฬาและสมาชิกสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการใช้จัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย และจากแนวสัมภาษณ์ผู้บริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการและกระบวนการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 14 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านทรัพยากรการจัดการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ทรัพยากรในด้าน การจัดการ	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	ข้อมูลจากแบบสอบถาม	แนวทางการพัฒนา
<b>1. ด้านบุคลากร</b>	<p>- จำนวนผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอ สมาคมฯ มีแผนการพัฒนาทั้งการจัดการอบรม การมอบหมายงาน การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (5)</p> <p>- บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานในวงการเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ทางสมาคมฯ พยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสมาชิก โดยจัดกิจกรรมการแข่งขันเพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีมตลอดมา (5)</p> <p>- ปัญหาที่พบคือบุคลากรมีอาชีพประจำ เป็นข้าราชการ อาชีพส่วนตัว ทำงานเอกชนทำให้มีปัญหาต่อการทำงานในหน้าที่และภาระงานที่มีอยู่ (3)</p>	<p>- ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ค่า <math>3.90\bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด</p> <p>- ผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายระดับความคิดเห็นอยู่ที่ค่า <math>2.70\bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับมาก</p>	<p>- สมาคมควรจัดอบรมเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการแข่งขัน ให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อมีความเพียงพอต่อความต้องการ</p> <p>- ผู้ปฏิบัติงานควรทดสอบเพื่อให้ได้รับคัดเลือกให้ทำงานที่ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>- ผู้ปฏิบัติงานควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน</p>

ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านทรัพยากรการจัดการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล(ต่อ)

ทรัพยากรในด้าน การจัดการ	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	ข้อมูลจากแบบสอบถาม	แนวทางการพัฒนา
2. ด้านการเงิน	<p>- สมาคมได้รับงบประมาณส่วนใหญ่จากการกีฬาแห่งประเทศไทย และบางส่วนได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน (5)</p> <p>-งบประมาณยังไม่เพียงพอ มีจำกัด ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมาคมฯ (4)</p> <p>-สมาคมฯ พยายามหาผู้สนับสนุนจากภาคเอกชน (1)</p>	<p>- การหาแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนเพิ่มมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>3.93 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด</p> <p>-งบประมาณสนับสนุนสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยอย่างเพียงพอมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>3.90 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด</p> <p>- งบประมาณที่ได้รับมีความเพียงพอต่อการดำเนินงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>3.86 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด</p>	<p>- สมาคมฯ ควรหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนเพิ่มเช่นการจัดทำระบบสิทธิ์ประโยชน์เพื่อรองรับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน</p> <p>- งบประมาณควรมีสภาพคล่องในการเบิกจ่าย และมี การ ประเมินงบประมาณที่ได้ใช้ไปมีความคุ้มค่า</p>

ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านทรัพยากรการจัดการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล(ต่อ)

ทรัพยากรในด้าน การจัดการ	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	ข้อมูลจากแบบสอบถาม	แนวทางการพัฒนา
3.ด้ ำ น วั ส ดุ อุปกรณ์ และสิ่ง อำนวยความสะดวก	<p>- สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกมีความเหมาะสมกับพันธกิจของสมาคมฯ เป็นอย่างดี สมาคมฯ ได้รับการต้อนรับให้ใช้สถานที่ วัสดุอุปกรณ์การแข่งขันจากเจ้าภาพเป็นอย่างดี (5)</p> <p>- สมาคมมีสถานที่ทำงานของแต่ละฝ่ายอยู่ที่อาคารนิมิบุตรซึ่งสามารถติดต่อได้สะดวก และแบ่งฝ่ายการทำงานอย่างเป็นระบบ (5)</p> <p>- การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรสร้างสนามถาวรทุกภาคต่างๆ ของประเทศไทย (4)</p>	<p>- อุปกรณ์เพียงพอต่อความต้องการมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ 2.60 <math>\bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับมาก</p> <p>- มีการจัดการด้านสถานที่อย่างเป็นระบบ มีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ 2.20 <math>\bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p>	<p>- สมาคมฯ ควรมีสถานมว้ดบอลเพื่อให้กีฬาทำการฝึกซ้อมและเพื่อจัดการแข่งขันกระจายไปยังทั่วทุกภาคของประเทศ</p> <p>- สมาคมฯ ควรเพิ่มอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกบริเวณสนามแข่งขันให้เพียงพอต่อความต้องการ</p>

ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทยด้านทรัพยากรการจัดการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล(ต่อ)

ทรัพยากรในด้าน การจัดการ	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	ข้อมูลจากแบบสอบถาม	แนวทางการพัฒนา
<b>4.ด้านการจัดการ</b>	<p>- สมาคมฯ มีแผนการปฏิบัติงาน 5 ปี ในการพัฒนาครอบคลุมทั้งด้านบุคลากร และนักกีฬา มีแผนการส่งเสริมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่างๆ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (5)</p> <p>-สมาคมมีการแบ่งหน้าที่ของบุคลากรชัดเจนตามบทบาทและหน้าที่ รวมทั้งภาระงานของสมาคม (5)</p> <p>-สมาคมมีการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ไปยังการกีฬาแห่งประเทศไทย และรายงานผลต่อที่ประชุมของคณะกรรมการสมาคมโดยตลอด (5)</p>	<p>- มีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศของสมาคมมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ 2.13 <math>\bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p> <p>-มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ 1.53 <math>\bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p>	<p>-สมาคมฯควรมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป</p> <p>-สมาคมฯควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ หรือการแข่งขันของสมาคม</p> <p>-สมาคมฯควรมีการรายงานผลการแข่งขันอย่างรวดเร็วผ่านหน้าเว็บไซต์</p>

ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล(ต่อ)

กระบวนการจัดการ	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	ข้อมูลจากแบบสอบถาม	แนวทางการพัฒนา
1. การวางแผน	<p>- วัตถุประสงค์หลักของสมาคมมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติ โดยสมาคมฟุตบอลได้จัดทำแผนครอบคลุมยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนากีฬาชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) (5)</p> <p>-สมาคมมีแผนการดำเนินการด้านกีฬาเป็นอย่างดี มีระบบการนำผลการประเมินจากปีที่ผ่านมาและนำมาวางแผนในปีต่อไป (5)</p> <p>-ในแผนพัฒนากีฬาชาติยุทธศาสตร์ด้านกีฬาเพื่อมวลชนนั้นสมาคมฯได้นำมาเป็นหนึ่งในพันธกิจของสมาคมฯเพื่อกระจายกลุ่มเป้าหมายไปสู่ประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศและทุกวัย ซึ่งกีฬาฟุตบอลเหมาะสมกับทุกคน (3)</p>	<p>-แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของสมาคมฯมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>1.36 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p> <p>-นโยบายและพันธกิจของสมาคมฯสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติในด้านกีฬาเพื่อมวลชนระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>1.36 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p> <p>-สมาคมฯ ได้กำหนดแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ให้กับสมาชิกของสมาคมฯ และผู้ที่สนใจอย่างเหมาะสมมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>1.76 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p>	<p>-สมาคมควรมีนโยบายและพันธกิจของสมาคมฯ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ในด้าน กีฬาเพื่อมวลชน เช่นการกระจายการอบรมผู้ฝึกสอน และกระจายอุปกรณ์การเล่น ไปยังส่วนภูมิภาคเพื่อให้ประชาชนได้เล่นเพื่อออกกำลังกาย</p> <p>-สมาคมฯ ควร มีการจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า ที่มีความรองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของสมาคมฯ</p>

ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้คอบอลแห่งประเทศไทยด้านกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล(ต่อ)

กระบวนการจัดการ	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	ข้อมูลจากแบบสอบถาม	แนวทางการพัฒนา
<b>2.การจัดองค์การ</b>	<p>-การแบ่งหน้าที่ของบุคลากรมีความครอบคลุมงานของสมาคมเป็นอย่างดี มีความเหมาะสมแล้ว(4)</p> <p>-การแบ่งหน้าที่ สมาคมฯ ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงานครอบคลุมงานของสมาคมฯ เป็นอย่างดีมีความเหมาะสมชัดเจน แต่ปัญหาด้านการมีหน้าที่ประจำของบุคลากรในสมาคมจึงอาจมีการเปลี่ยนแปลงและมีการทดแทนหน้าที่กันได้ตลอดเวลา(1)</p>	<p>- จัดให้มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจนมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>2.30 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p> <p>-มีการจัดการโครงสร้างการบริหารองค์กรไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสมมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>2.00 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p> <p>-มีการฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ ตามสายงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ <math>1.76 \bar{X}</math> ซึ่งอยู่ในระดับน้อย</p>	<p>- สมาคมควรมีการแบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชาและมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน</p> <p>-สมาคมควรมีการฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ให้แก่ ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆตามสายงานและมอบหมายอำนาจสั่งการ</p>



ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทยด้านกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล(ต่อ)

กระบวนการจัดการ	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	ข้อมูลจากแบบสอบถาม	แนวทางการพัฒนา
3. ด้านการนำ	-การสั่งงานมีประสิทธิภาพดี เป็นไปตามลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ผู้นำมีภาวะผู้นำและมีอำนาจการตัดสินใจและมีความรู้ความสามารถจึงสามารถรับคำสั่งและปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ(5)	- การมอบหมายงานในแต่ละส่วนคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ $1.93 \bar{X}$ ซึ่งอยู่ในระดับน้อย - ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการทำงาน ในการทำหน้าที่ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ และสามารถให้ความรู้แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดีมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ $1.83 \bar{X}$ ซึ่งอยู่ในระดับน้อย -หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ และอำนาจตัดสินใจมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ $1.23 \bar{X}$ ซึ่งอยู่ในระดับน้อย	-สมาคมฯควรมอบหมายให้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ และอำนาจตัดสินใจเพื่อลำดับการสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ -สมาคมฯควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามและแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน อาจจะใช้วิธีการเปิดโอกาสให้ถามซึ่งหน้า หรือเขียนบัตรสนเท่ห์

ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล(ต่อ)

กระบวนการจัดการ	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	ข้อมูลจากแบบสอบถาม	แนวทางการพัฒนา
4. ด้านการควบคุม	ผู้ปฏิบัติงานรายงานผลในทุกๆระยะของการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ โดยรายงานผ่าน Facebook ของสมาคมฯ ตลอดเวลา ซึ่งมีความรวดเร็วและทันสมัย และมีการประเมินผลเพื่อแก้ไขปัญหาตลอดเวลา (5)	- มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานเมื่อกิจกรรมสิ้นสุดลงมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ $2.10 \bar{X}$ ซึ่งอยู่ในระดับน้อย -มีการสรุปรายงานผลต่อผู้บริหารเมื่อสิ้นสุดแผนงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ที่ $1.70 \bar{X}$ ซึ่งอยู่ในระดับน้อย	-สมาคมควรมีการรายงานผลเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกๆระดับและมีการสรุปรายงานแผนงานต่อผู้บริหารเป็นระยะรวมทั้งเมื่อสิ้นสุดแผนงาน

ตารางที่ 15 ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) ของการประเมินแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย

แนวทางการพัฒนา	IOC
<b>ทรัพยากรในการจัดการ</b>	
<b>ด้านบุคลากร</b>	
1. สมาคมฯ ควรจัดอบรมเพื่อเพิ่มจำนวน ผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการแข่งขัน ให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อมีความเพียงพอต่อความต้องการ	1.00
2. ผู้ปฏิบัติงานควรรับการทดสอบเพื่อให้ได้รับคัดเลือกให้ทำงานที่ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	1.00
3. ผู้ปฏิบัติงานควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน	1.00
<b>ด้านการเงินและงบประมาณ</b>	
1. สมาคมฯ ควรหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนเพิ่มเช่นการจัดทำระบบสิทธิประโยชน์เพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน	1.00
2. งบประมาณควรมีสภาพคล่องในการเบิกจ่าย และมีการประเมินงบประมาณที่ได้ใช้ไปมีความคุ้มค่า	0.83
<b>ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก</b>	
1. สมาคมฯ ควรมีสถานมู้อด้อยโอกาสเพื่อให้กีฬาทำการฝึกซ้อมและเพื่อจัดการแข่งขันกระจายไปยังทั่วทุกภาคของประเทศ	1.00
2. สมาคมฯ ควรเพิ่มอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกบริเวณสนามแข่งขันให้เพียงพอต่อความต้องการ	0.83
<b>ด้านการจัดการ</b>	
1. สมาคมฯ ควรมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป	1.00
2. สมาคมฯ ควรมีการจัดทำสื่อสารสนเทศเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ หรือการแข่งขันของสมาคมให้มีความรวดเร็ว	1.00

ตารางที่ 14 ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) ของการประเมินแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ด้อยโอกาสแห่งประเทศไทย(ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	IOC
<b>กระบวนการจัดการ</b>	
<b>ด้านการวางแผน</b>	
1. สมาคมควรมีนโยบายและพันธกิจของสมาคมฯ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา กีฬาแห่งชาติ ในด้าน กีฬาเพื่อมวลชน เช่นการกระจายการอบรมผู้ฝึกสอน และกระจายอุปกรณ์การเล่นไปยังส่วนภูมิภาคเพื่อให้ประชาชนได้เล่นเพื่อ ออกกำลังกาย	1.00
2. สมาคมฯควรมีการจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า ที่มี ความรองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของสมาคมฯ	1.00
<b>ด้านการจัดองค์กร</b>	
1. สมาคมควรมีการแบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชาและมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน	1.00
2. สมาคมควรมีการฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ให้แก่ ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ ตามสายงานและมอบหมายอำนาจสั่งการ	0.66
<b>ด้านการนำ</b>	
1. สมาคมฯควรมอบหมายให้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ และอำนาจตัดสินใจเพื่อ ลำดับการสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ	0.83
2. สมาคมฯควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามและแสดงความคิดเห็นใน การดำเนินงาน อาจจะใช้วิธีการเปิดโอกาสให้ถามซึ่งหน้า หรือ เขียนบัตร สนทนา	0.83
<b>ด้านการควบคุม</b>	
1.สมาคมควรมีการรายงานผลเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกระดับและมีการสรุป รายงานแผนงานต่อผู้บริหารเป็นระยะรวมทั้งเมื่อสิ้นสุดแผนงาน	1.00

จากตารางที่ 14 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ มีความคิดเห็นว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สามารถนำไปใช้พัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยได้ทุกข้อ เนื่องจากดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) ของการประเมินแนวทางการพัฒนาจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยจากผู้ทรงคุณวุฒิมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ทุกข้อ

### ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ด้านบุคลากรควรมีการมีการแบ่งระดับเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจนถึงระดับนานาชาติ
2. ด้านงบประมาณควรมีได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยวิธีการที่เหมาะสมและเพียงพอ
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ควรมีการกระจายออกไปยังผู้ค้ารายอื่น ๆ โดยสมาคมมีลิขสิทธิ์
4. แผนพัฒนากีฬานานาชาติที่ได้นั้นสมาคมควรประสานหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความรับผิดชอบและเข้ามาร่วมวางแผนการพัฒนานโยบายของสมาคมฯ
5. แผนงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญควรมีการติดตามและประเมินผลทุกกระยะขณะดำเนินการ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
6. การรายงานผลนั้นเป็นแนวทางการพัฒนาในระยะถัดไปควรมีการประเมินอย่างละเอียดและนำผลที่ได้มาจัดทำแผนในปีต่อไป
7. ด้านงบประมาณเป็นหัวใจหลักสำหรับการพัฒนานักกีฬา การทำด้านสิทธิประโยชน์สมาคมควรมีการประชาสัมพันธ์ให้กีฬาฟุตบอลเป็นที่รู้จักและได้รับความนิย้อย่างแพร่หลายเพื่อสมาคมสามารถจัดหาสิทธิประโยชน์อย่างพอเพียง
8. ด้านอุปกรณ์ควรมีการให้ลิขสิทธิ์กับหลาย ๆ บริษัทเพื่อให้เกิดการแข่งขันและพัฒนาด้านคุณภาพและราคาที่เหมาะสม
9. ด้านการประชาสัมพันธ์นั้นควรเร่งประชาสัมพันธ์ไปสู่ประชาชนเพื่อให้เกิดกระแสความนิยมในกีฬาฟุตบอล

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 30 คน สมาชิกชมรมฟุตบอลแห่งประเทศไทยจำนวน 222 คน และระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 5 คน และแบบดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ กับกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับด้านการจัดการจำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองขึ้นมามีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรในการจัดกาด้านกระบวนการในการบริหาร ความพึงพอใจ และแนวทางการพัฒนาการจัดการ ผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนของแบบสัมภาษณ์นำข้อมูลมาวิเคราะห์ความถี่ของความคิดเห็นในประเด็นที่เหมือนกันและสอดคล้องกัน นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายชื่อพร้อมความถี่

## ผลการวิจัยพบว่า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### ส่วนที่ 1. สถานภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 60.00 กลุ่มใหญ่ที่สุดมีอายุช่วง 36-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 ระดับการศึกษาปริญญาตรี อาชีพข้าราชการ/ พนักงานรัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 53.33 มีความเกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอลในฐานะเป็นผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่จัดการแข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 93.33 และส่วนใหญ่มิมีประสบการณ์เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล 1-5 ปีคิดเป็นร้อยละ 86.67

### ส่วนที่ 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาของการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

#### ด้านทรัพยากรในการจัดการ

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาของการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยในด้านทรัพยากรในการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.35) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความความคิดเห็นในด้าน การเงินและงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และด้านการจัดการอยู่ในระดับน้อย

#### 1. ด้านบุคลากร

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความคิดเห็นในด้านผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ มีระดับปัญหามากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.90) และผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.70)

#### 2. ด้านการเงินและงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านการเงินและงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.13) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่างบประมาณสนับสนุนสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยอย่างเพียงพออยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.90) การหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.93)

#### 3. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาในด้านทรัพยากรในการจัดการงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย2.01) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอุปกรณ์เพียงพอต่อความต้องการ อยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 2.60)

#### 4. ด้านการจัดการ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 1.81) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสมาคมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.13) นอกจากนั้นอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

##### ด้านกระบวนการจัดการ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 1.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

##### 1. ด้านการวางแผน

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 1.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

##### 2. ด้านการจัดองค์กร

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 1.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

##### 3. ด้านการนำ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการนำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

##### 4. ด้านการควบคุม



เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในด้านกระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

### ส่วนที่ 3. สถานภาพของนักกีฬาหรือสมาชิกของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างนักกีฬาหรือสมาชิกชมรมฟุตบอลของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงกลุ่มใหญ่ที่สุดมีอายุ 56 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 57.81 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 46.87 เป็นนักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษาคิดเป็นร้อยละ 43.23 ส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอลในฐานะเป็นนักกีฬาฟุตบอลคิดเป็นร้อยละ 80.73 และมีประสบการณ์เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล 1-5 ปีคิดเป็นร้อยละ 65.63

### ส่วนที่ 4. ความพึงพอใจของนักกีฬาและสมาชิกชมรมกีฬาฟุตบอลสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

สมาชิกของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการบริการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.03) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ฟุตบอลเป็นกีฬาที่เหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย มีระดับความพึงพอใจอยู่ที่ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.66) สมาชิกรู้สึกมีสุขภาพแข็งแรงมากขึ้นหลังจากเล่นกีฬาฟุตบอลมีระดับความพึงพอใจอยู่ที่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.32) สมาคมมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารก่อนและหลังการแข่งขันมีระดับความพึงพอใจอยู่ที่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.79) และสมาคมกีฬาฟุตบอลมีบุคลากรเพียงพอในการให้บริการ มีระดับความพึงพอใจอยู่ที่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.85)

### ส่วนที่ 5. ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ทั้งหมด 5 คน ที่ได้จากการสุ่มด้วยการใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการจัดการ กระบวนการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

#### 1. ด้านบุคลากร

ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ด้านบุคลากร ในส่วนของความคิดเห็นในด้านสภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า

บุคลากรส่วนใหญ่ของสมาคมฯ มีความรู้มีความสามารถ และเข้าใจการทำงาน บุคลากรเพียงพอ แต่ติดปัญหา เรื่องงานประจำ ที่ส่วนใหญ่มีอาชีพรับราชการ ทำให้มีปัญหาต่อการทำงานในหน้าที่และภาระงานที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์นายอภิรักษ์ สีดาพงษ์ (อภิรักษ์ สีดาพงษ์, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2556) ที่กล่าวว่า “ประเด็นปัญหาที่คิดว่าพบคือ เรื่องบุคลากรที่ถึงแม้จะมีเพียงพอ แต่เนื่องจากการมีภารกิจในหน้าที่ประจำจึงทำให้มีผลกระทบข้างกับการทำงาน ในเรื่องดังกล่าวก็ได้พยายามผลักดันเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและสามารถทดแทนกันได้ เมื่อเกิดปัญหา”

## 2. ด้านการเงินและงบประมาณ

ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยด้านการเงินและงบประมาณ โดยในส่วนของความคิดเห็นในด้านสภาพปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนจาก การกีฬาแห่งประเทศไทยไม่เพียงพอ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายนายวิฑูรย์ ขำหุ่น (วิฑูรย์ ขำหุ่น, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2556) ได้กล่าวไว้ว่า งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนมาจากรัฐบาล โดยการกีฬาแห่งประเทศไทยสนับสนุนงบประมาณมา ซึ่งยังไม่เพียงพอกับการดำเนินงาน หากจะให้เหมาะสมควรได้รับการสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น

## 3. ด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยด้านวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดย สมาคมมีสำนักงานสถานที่ทำงานของสมาคมอยู่ที่อาคารนิมิบุตร

## 4. ด้านการจัดการ

ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย สามารถกล่าวได้ว่า การประเมินผลการดำเนินการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานครั้งต่อไปของสมาคมฯอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับการสัมภาษณ์นายปภาวิน อัดตลิลปะกิจ (ปภาวิน อัดตลิลปะกิจ, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2556) ได้กล่าวว่า เรื่องการประเมินผลในการปฏิบัติงานนั้น สมาคมมีการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ไปยังการกีฬาแห่งประเทศไทยและรายงานผลต่อที่ประชุมของคณะกรรมการสมาคมมาโดยตลอด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย

### 1. ด้านการวางแผน

ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย สามารถกล่าวได้ชัดเจนว่ามีการคำนึงถึงการวางแผนพัฒนาระยะยาว 5ปีสอดคล้องกับการสัมภาษณ์นาย ปภาวิน อัครศิลป์ปะกิจ (ปภาวิน อัครศิลป์ปะกิจ, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2556) ได้กล่าวว่า สมาคมมีแผนปฏิบัติงาน 5 ปี ในการพัฒนาสมาคมทั้งด้านบุคลากร การพัฒนาความรู้บุคลากร นักกีฬา แผนการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่างๆ ทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ

## 2. ด้านการจัดการองค์กร

การแบ่งหน้าที่ สมาคมฯได้แบ่งบทบาทหน้าที่ ในการทำงานครอบคลุมงานของสมาคมฯเป็นอย่างดีมีความเหมาะสมชัดเจน แต่ปัญหาด้านการมีหน้าที่ประจำของบุคลากรในสมาคมจึงอาจมีการเปลี่ยนแปลงและมีการทดแทนหน้าที่กันได้ตลอดเวลา

## 3. ด้านการนำ

ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยด้านการนำ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะลำดับการสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ และอำนาจตัดสินใจอยู่ในระดับดี ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบได้ และสามารถให้ความรู้แก่ผู้อื่นเป็นอย่างดี

## 4. ด้านการควบคุม

ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยด้านการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยการสรุปรายงานผลต่อผู้บริหาร เมื่อสิ้นสุดแผนงาน อยู่ในระดับดี สอดคล้องกับการสัมภาษณ์นาย ปภาวิน อัครศิลป์ปะกิจ (ปภาวิน อัครศิลป์ปะกิจ, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2556) ได้กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานรายงานผลในทุกๆระยะของการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ โดยรายงานผ่าน Facebook ของสมาคมฯ ตลอดเวลา ซึ่งมีความรวดเร็วและทันสมัย และมีการประเมินผลเพื่อแก้ไขปัญหาตลอดเวลา

## ส่วนที่ 6 แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทย

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ทุกข้อ

### ด้านทรัพยากรในการจัดการ

#### 1. ด้านบุคลากร

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 1.00 ทั้งสามข้อ ได้แก่ สมาคมฯควรจัดอบรมเพื่อเพิ่มจำนวน ผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการแข่งขัน ให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อมีความเพียงพอต่อความต้องการ, ผู้ปฏิบัติงานควรการทดสอบเพื่อให้ได้รับคัดเลือกให้ทำงานที่ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และ ผู้ปฏิบัติงานควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

## 2. ด้านการเงินและงบประมาณ

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 1.00 หนึ่งข้อได้แก่ สมาคมฯควรรหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนเพิ่มเช่นการจัดทำระบบสิทธิประโยชน์เพื่อรองรับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน และมีค่าเท่ากับ 0.83 หนึ่งข้อได้แก่งบประมาณควรมีสภาพคล่องในการเบิกจ่าย และมีการประเมินงบประมาณที่ได้ใช้ไปมีความคุ้มค่า

## 3. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 1.00 หนึ่งข้อได้แก่ สมาคมฯ ควรมีสถานมวู้ดบอลเพื่อให้กีฬาทำการฝึกซ้อมและเพื่อจัดการแข่งขันกระจายไปยังทั่วทุกภาคของประเทศ และมีค่าเท่ากับ 0.83 หนึ่งข้อได้แก่ สมาคมฯควรเพิ่มอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกบริเวณสนามแข่งขันให้เพียงพอต่อความต้องการ

## 4. ด้านการจัดการ

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 1.00 ทั้งสองข้อ ได้แก่ 1.สมาคมฯควรมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง

การดำเนินงานต่อไป และ สมาคมฯควรมีการจัดทำสื่อสารสนเทศเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ หรือการแข่งขันของสมาคมฯให้มีความรวดเร็ว

## ด้านกระบวนการจัดการ

### 1. ด้านการวางแผน

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ กับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 1.00 ทั้งสองข้อได้แก่ สมาคมควรมีนโยบายและพันธกิจของสมาคมฯ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ในด้าน กีฬาเพื่อมวลชน เช่นการกระจายการอบรมผู้ฝึกสอน และกระจายอุปกรณ์การเล่นไปยังส่วนภูมิภาค เพื่อให้ประชาชน ได้เล่นเพื่อออกกำลังกาย และสมาคมฯควรมีการจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่าย ในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า ที่มีความรองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของสมาคมฯ

### 2.ด้านการจัดองค์กร

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ กับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 1.00 หนึ่งข้อได้แก่ สมาคม ควรมีการแบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชาและมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน และมีค่าเท่ากับ 0.66 หนึ่งข้อได้แก่ สมาคมควรมีการฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ให้แก่ ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆตามสายงานและมอบหมายอำนาจสั่งการ

### 3.ด้านการนำ

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาผู้ดบอแห่งประเทศไทยประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ กับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 0.83 ทั้งสองข้อได้แก่ สมาคมฯควรมอบหมายให้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ และอำนาจตัดสินใจเพื่อลำดับการสั่งงานที่มี ประสิทธิภาพ และ สมาคมฯควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามและแสดงความคิดเห็นในการ ดำเนินงาน อาจจะใช้วิธีการเปิดโอกาสให้ถามซึ่งหน้า หรือ เขียนบัตรสนเท่ห์

#### 4. ด้านการควบคุม

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index Objective-Item Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 1.00 หนึ่งข้อได้แก่ สมาคมควรมีการรายงานผลเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกระดับและมีการสรุปรายงานแผนงานต่อผู้บริหารเป็นระยะรวมทั้งเมื่อสิ้นสุดแผนงาน

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

#### แนวทางการพัฒนาด้านทรัพยากรการบริหาร

##### 1.ด้านบุคลากร

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านบุคลากรพบว่าสมาคมฯควรจัดอบรมเพื่อเพิ่มจำนวน ผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการแข่งขัน ให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อมีความเพียงพอต่อความต้องการ ผู้ปฏิบัติงานควรทดสอบเพื่อให้ได้รับคัดเลือกให้ทำงานที่ความสามารถเหมาะกับงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้ปฏิบัติงานควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าสมาคมฯควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับ แนวความคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2543) ที่ว่าการปฏิบัติงานต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมของตัวบุคคลดังกล่าวด้วย ผู้บริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ในการเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพ (Effective & Efficiency) และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจเอาไว้

##### 2.ด้านการเงินและงบประมาณ

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านการเงินและงบประมาณพบว่าสมาคมฯควรหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนเพิ่มเช่นการจัดทำระบบสิทธิ์ประโยชน์เพื่อรองรับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน และงบประมาณควรมีสภาพคล่องในการ

เบิกจ่าย และมีการประเมินงบประมาณที่ได้ใช้ไปมีความคุ้มค่า โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอความคิดเห็นว่าด้านงบประมาณควรได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยวิธีการที่เหมาะสมและเพียงพอ และด้านงบประมาณเป็นหัวใจหลักสำหรับการพัฒนานักกีฬา การทำด้านสิทธิประโยชน์สมาคมฯควรมีการประชาสัมพันธ์ให้กีฬาฟุตบอลเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายเพื่อสมาคมสามารถจัดหาสิทธิประโยชน์อย่างพอเพียง ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การได้มาอย่างเพียงพอสำหรับงบประมาณจะสามารถทำให้กิจการต่างๆของสมาคมดำเนินต่อไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ที่ว่าเงินนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด

### 3.ด้านวัสดุอุปกรณ์และสถานที่

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้าน วัสดุอุปกรณ์และสถานที่ พบว่า สมาคมฯ ควรมีสโมสรฟุตบอลเพื่อให้นักกีฬาทำการฝึกซ้อมและเพื่อจัดการแข่งขันกระจายไปยังทั่วทุกภาคของประเทศ และ สมาคมฯควรเพิ่มอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกบริเวณสนามแข่งขันให้เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอความเห็นเพิ่มเติมว่า ด้านวัสดุอุปกรณ์ควรมีการกระจายออกไปยังผู้ค้ารายอื่น ๆ โดยสมาคมมีลิขสิทธิ์ และ ด้านอุปกรณ์ควรมีการให้สิทธิกับหลาย ๆ บริษัทเพื่อให้เกิดการแข่งขันและพัฒนาด้านคุณภาพและราคาที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การสร้างสนามถาวรในแต่ละภาคจะช่วยเพิ่มจำนวนผู้เล่นกีฬาฟุตบอลได้ ทั้งการกระจายอุปกรณ์การเล่นกีฬาฟุตบอลออกไปนอกจากจะสร้างรายได้แล้วยังทำให้ประชาชนทั่วไปสามารถหาซื้ออุปกรณ์เพื่อนำมาเล่นออกกำลังกายได้ง่ายขึ้น

### 4.ด้านการจัดการ

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านการจัดการสมาคมฯควรมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป และ สมาคมฯควรมีการจัดทำสื่อสารสนเทศเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆหรือการแข่งขันของสมาคมให้มีความรวดเร็ว และความเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิว่า การรายงานผลนั้นเป็นแนวทางการพัฒนาในระยะถัดไปควรมีการประเมินอย่างละเอียดและนำผลที่ได้มาจัดทำแผนในปีต่อไปและด้านการประชาสัมพันธ์นั้นควรเร่งประชาสัมพันธ์ไปสู่ประชาชนเพื่อให้เกิดกระแสความนิยมในกีฬาฟุตบอล ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรให้ความสำคัญในด้านการจัดการ สอดคล้องกับ

Haiman และ Scott (1970) ที่ได้ให้ความหมายว่าการจัดการคือ กระบวนการทางสังคมและเทคนิค ในการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานขององค์กร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบความสำเร็จหรือ บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร

### **แนวทางการพัฒนาด้านกระบวนการจัดการ**

#### **1.ด้านการวางแผน**

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านการวางแผนพบว่า สมาคมควรมีนโยบายและพันธกิจของสมาคมฯ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ในด้านกีฬาเพื่อมวลชน เช่นการกระจายการอบรมผู้ฝึกสอน และกระจายอุปกรณ์การเล่นไปยังส่วนภูมิภาค เพื่อให้ประชาชนได้เล่นเพื่อออกกำลังกาย และ สมาคมฯควรมีการจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า ที่มีความรองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของสมาคมฯ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า แผนพัฒนากีฬาชาติที่ดีนั้นสมาคมควรประสานหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความรับผิดชอบและเข้าร่วมวางแผนการพัฒนานโยบายของสมาคมฯ

#### **2.ด้านการจัดองค์กร**

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านการจัดองค์กรพบว่า สมาคมฯควรมีการแบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชาและมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2540) ที่กล่าวว่า การจัดองค์กรคือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการโดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### **3.ด้านการนำ**

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านการนำพบว่า สมาคมฯควรมอบหมายให้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ และอำนาจตัดสินใจเพื่อลำดับการสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วรรัตน์ เทียวไพรี (2542) กล่าวว่า การนำ คือการนำให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่ง และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ การนำเป็นหน้าที่หลักของผู้บังคับบัญชาทุกคนในการใช้ภาวะผู้นำ วินิจฉัย



สั่งการ ตรวจสอบ เสนอแนะ และจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

#### 4.ด้านการควบคุม

แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยด้านการควบคุมพบว่า สมาคมควรมีการรายงานผลเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกระดับและมีการสรุปรายงานแผนงานต่อผู้บริหารเป็นระยะรวมทั้งเมื่อสิ้นสุดแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึงมาตรวัดที่ใช้เป็นตัวเฝ้าติดตามและบังคับให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงบหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างถูกต้อง ตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ รวมทั้งการแก้ไข การดำเนินการที่คลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมที่ดีต้องเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยม ในองค์การประสบผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

- 1.สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยควรเพิ่มจำนวนผู้ตัดสินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการแข่งขันเพื่อให้จำนวนทรัพยากรบุคคลมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ
- 2.สมาคมกีฬาฟุตบอลควรทำการประชาสัมพันธ์กีฬาฟุตบอลให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างเพื่อให้เป็นที่รู้จัก เพื่อทำให้ง่ายต่อการทำระบบสิทธิ์ประโยชน์ไปเสนอต่อหน่วยงานเอกชน หรือรัฐบาล เพื่อขอรับเงินทุนสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อนำมาบริหารจัดการสมาคมฯต่อไป

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สมาคมควรประสานงานกับหน่วยงานสนับสนุนเพิ่มเติม

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาส่วนประสมทางการตลาดของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาผู้วิจัยควรเพิ่มการเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์หรือเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรที่ต้องการจะศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลสภาพปัญหาในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้แนวทางการพัฒนามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กิติมา ปรีดีติติก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, 2532.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. คู่มือข้อบังคับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศการกีฬาแห่งประเทศไทย, 2528
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทที่เกี่ยวกับการกีฬา พ.ศ.2502-2531. กรุงเทพมหานคร: พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน, 2531.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. นิยามคำศัพท์กีฬา. กรุงเทพมหานคร: นิเวไทยมิตรการพิมพ์, 2544.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2555-2559). กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2555
- คมชนัญ ไวหาร. การศึกษาการบริหารการกีฬาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554
- จุฑา ดิงศภัทย์. เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการกีฬา. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ณัฐา ถือชื่อ. การศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2547.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2543.
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2541.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, 2534.

- นิรันดร์ โปธิ์ปัญญาศักดิ์. **แนวทางการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดของศูนย์กีฬาทางน้ำบึงหนองบอน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.**
- ปภาวิน อัดถศิลป์ปะกิจ. **นายทะเบียนสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2556.**
- บรรยงค์ โดจินดา. **องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น, 2545.**
- บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2535.**
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมวิชาการ, 2544.**
- พงษ์ศักดิ์ ปัญญาพรผล. **องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2551.**
- พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538.**
- ภักดิ์วัฒน์ เชิดพุทธ. **สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์บริการการกีฬารวมศาสตร์ ศูนย์รังสิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.**
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2547, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, 2550.**
- เลิศวัลลภ ศรียะพลภูสิทธิ. **การศึกษาการจัดการทีมกีฬาเทควันโดของสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 16. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.**
- วรรัตน์ เขียวไพรี. **องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542.**
- วิทวัส ขำหุ่. **ผู้ช่วยเลขาธิการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2556.**
- วิภาดา คูปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. พรินติ้ง, 2544.**
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์, 2542.**
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒนา, 2540.**
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2519.**
- สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย. **ประวัติและข้อบังคับสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.woodballthailand.com/th/regula.pdf> [21 สิงหาคม 2555]**

ศิริอร วิชชาวุธ. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

สุพร บุญปก. **การศึกษาแนวทางการพัฒนากิจกรรมนันทนาการตลาดบางน้ำผึ้ง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

สุรพันธ์ ยันต์ทอง. **การบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา กรมการศาสนา, 2533.

สุรียา สุขสุภักดิ์ และ ชัยพัฒน์ หล่อศิริรัตน์. **การจัดการจัดการทีมกีฬาว่ายน้ำของสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทยในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 16. วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬา และสุขภาพ 12 (2554): 60-70.**

สุวิมล ตั้งประเสริฐ. **เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ**. นครราชสีมา: ราชภัฏนครราชสีมา, 2542.

เสนาะ ดิยาวี. **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: เทคนิค 19, 2540.

ศิริอร ชันธหัตถ์. **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, 2539.

อภินันท์ สีดาพงษ์. **อุปนายกสมาคมกีฬาผู้ดบอแลแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์**, 26 กุมภาพันธ์ 2556.

### ภาษาอังกฤษ

Bartol, K., M., and David, C. M. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1994.

Best, J.W. **Research in Education**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hill, 1963.

Bovee, L.C. , and Others. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.

Cheng, Chin-Fu. **Competency Assessment in Sport Management for the Republic of China (Taiwan)**. **Dissertation Abstracts Management**, 1993.

Haimann, T., and Scott, W.G. **Management in modern organization**. Boston: Houghton Mifflin, 1970.

Kim, H.D. **Government Policy for the Promotion of Sport for All in South Korea**. **Dissertation Abstracts International**, 1990.

Koontz, H., and others. **Principle of Management: Analysis of Managerial Functions**. New York: McGraw-Hill, 1968.

Koontz, H., and Wehrich, H. **Management**. New York: McGraw - Hill Book, 1988.

Koontz, H., and Wehrich, H. **Management a global perspective**. McGraw-Hill, 1993.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินหาแนวทางในการวิจัย

- |   |  |
|---|--|
| 1. ดร. พัฒนาชาติ กฤติบวร                      | นายกสมาคมกีฬาวู้ดบอลแห่งประเทศไทย  |
| 2. นางจันทร์ณี กฤติบวร                        | อุปนายกสมาคมกีฬาวู้ดบอลแห่งประเทศไทย   |
| 3. ดร. จิราวัฒน์ ขจรศิลป์                     | รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์<br>สถาบันการพลศึกษา<br>วิทยาเขตชลบุรี  |
| 4. ดร. จุฑา ดิงศภัทย์                         | อาจารย์ประจำแขนงวิชาการจัดการกีฬา<br>คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                    |
| 5. อาจารย์ฉัตรชัย มะสุนสืบ                    | อาจารย์ประจำสาขาวิชานันทนาการศาสตร์<br>และการจัดการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 6. . ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชิตร แท้สูงเนิน | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์<br>สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสุพรรณบุรี                                       |

### รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. ดร. จุฑา ดิงศภัทย์                 | <p>อาจารย์ประจำแขนงวิชาการจัดการกีฬา<br/>คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา<br/>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>                     |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พราหม อินพรม | <p>รองคณบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา<br/>คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์<br/>มหาวิทยาลัยมหิดล</p>                         |
| 3. ดร. จิราวัฒน์ ขจรศิลป์             | <p>รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์<br/>สถาบันการพลศึกษา<br/>วิทยาเขตชลบุรี</p>   |
| 4. อาจารย์ฉัตรชัย มะสุนสืบ            | <p>อาจารย์ประจำสาขาวิชานันทนาการศาสตร์<br/>และการจัดการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การ<br/>กีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.สบสันต์ มหานิยม  | <p>อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา<br/>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</p>  |



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถาม

## เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

## สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่าง

## 1. เพศ

1. ( ) ชาย

2. ( ) หญิง

## 2. อายุ

1. ( ) ต่ำกว่า 18 ปี

2. ( ) 18-25 ปี

3. ( ) 26-35 ปี

4. ( ) 36-55 ปี

5. ( ) 56 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

1. ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ( ) อนุปริญญาหรือเทียบเท่า

3. ( ) ปริญญาตรี

4. ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. อาชีพ

1. ( ) นักเรียน/นักศึกษา/นิสิต

2. ( ) ข้าราชการ/พนักงาน/รัฐวิสาหกิจ

3. ( ) พนักงาน/ลูกจ้างบริษัทเอกชน

4. ( ) ประกอบธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย

6. ( ) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

## 5. ความเกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล

1. ( ) ผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอล

ระบุสังกัด ชมรม.....

2. ( ) นักกีฬาฟุตบอล

ระบุสังกัด ชมรม.....

3. ( ) สมาชิกสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ระบุสังกัด ชมรม.....

## 6. ประสบการณ์เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล ตามความเกี่ยวข้องในข้อ 5

1. ( ) น้อยกว่า 1 ปี

2. ( ) 1-5 ปี

3. ( ) 5-10 ปี

4. ( ) 10-15 ปี

5. ( ) มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการใน 4 ด้านคือ ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และ ด้านการจัดการ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของแต่ละคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ด้านทรัพยากรในการจัดการ	ระดับการปัญหา			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านบุคลากร(Man)</b>				
1. ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ				
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย				
3. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย				
4. ผู้ปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน				
<b>ด้านการเงิน และงบประมาณ (Money)</b>				
1. มีงบประมาณสนับสนุนสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยอย่างเพียงพอ				
2. งบประมาณที่ได้รับมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน				
3. มีกระบวนการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับอย่างเหมาะสม				
4. มีการหาแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนเพิ่ม				

ด้านทรัพยากรในการจัดการ	ระดับการปัญหา			
	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)
5. งบประมาณที่ได้รับมีสภาพคล่องในการเบิกจ่าย				
6. งบประมาณที่ใช้ไปมีความคุ้มค่า				
<b>ด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (Materials)</b>				
1. มีการจัดการด้านสถานที่อย่างเป็นระบบ				
2. มีอุปกรณ์เพียงพอต่อความต้องการ				
3. สนามกีฬาและอุปกรณ์มีสภาพพร้อมใช้งาน				
4. มีการควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ				
5. วัสดุมีการวางแผนเพื่อใช้งานอย่างคุ้มค่า				
6. สิ่งอำนวยความสะดวกมีความเพียงพอต่อการใช้งาน				
<b>ด้านการจัดการ (Management)</b>				
1. มีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศของสมาคม				
2. มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปตามแผน				
3. มีการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมต่างๆ หรือการแข่งขันของสมาคม				
4. การใช้ความร่วมมือของฝ่ายต่างๆในองค์กร				

ด้านทรัพยากรในการจัดการ	ระดับการปัญหา			
	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)
5. มีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมา เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการ ดำเนินงานต่อไป				

ข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ใน 4 ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการ จัดองค์กร ด้านการนำ และ ด้านการควบคุม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของแต่ละคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ด้านกระบวนการจัดการ	ระดับการปัญหา			
	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)
<b>กระบวนการจัดการ 4 ด้าน</b>				
<b>1. ด้านการวางแผน (Plan)</b>				
1. แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของสมาคมฯ				
2. นโยบายและพันธกิจของสมาคมฯ สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ในด้านกีฬาเพื่อมวลชน				
3. สมาคมฯ มีการจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า				
4. สมาคมฯ ได้กำหนดแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ให้กับสมาชิกของสมาคมฯ และผู้ที่สนใจอย่างเหมาะสม				
5. มีการวางแผนการคัดเลือกตัวนักกีฬาฟุตบอลทีมชาติอย่างเหมาะสมยุคิธรรม				
6. มีการวางแผนการจัดการประเมินผลงานของสมาคมฯ เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการของสมาคมฯ				

ด้านกระบวนการจัดการ	ระดับการปัญหา			
	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)
<b>การจัดองค์การ (Organizing)</b>				
1. มีการจัดการโครงสร้างการบริหารองค์กร ใ้ อย่างชัดเจนและเหมาะสม				
2. จัดให้มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาใ้ อย่างชัดเจน				
3. มีการแบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ใ้มี เอกภาพในการบังคับบัญชา				
4. มีการฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ใ้แก่ ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆตามสายงาน				
5. มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ใ้แก่ ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆลงไปตามสาย งาน				
6. มีการกำหนดขอบเขตของแต่ละงานอย่าง ชัดเจน				
<b>การนำ (Leading)</b>				
1. มีลำดับการสั่งงานที่เป็นขั้นตอน				
2. มีลำดับการสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ				
3. หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ และอำนาจตัดสินใจ				

ด้านกระบวนการจัดการ	ระดับการปัญหา			
	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)	มากที่สุด (4)
<b>การควบคุม (Controlling)</b>				
1. มีแบบฟอร์มเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงานต่างๆอย่างชัดเจน				
2. การรายงานผลเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกระดับ				
3. มีการสรุปรายงานผลเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกระดับ				
4. มีการสรุปรายงานผลต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ ระหว่างปฏิบัติงานตามแผน				
5. มีการสรุปรายงานผลต่อผู้บริหาร เมื่อสิ้นสุดแผนงาน				
6. มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานเมื่อกิจกรรมสิ้นสุดลง				

ข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับกระบวนการในการบริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการงานใน 4 ด้านคือ ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และ ด้านการจัดการ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของแต่ละคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ความพึงพอใจในการจัดการ	ระดับการบริหารงาน			
	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ควรปรับปรุง (1)
1. บุคลากรเพียงพอในการให้บริการ				
2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน				
3. การติดต่อกับ บุคลากรและเจ้าหน้าที่มีความสะดวก				
4. ผู้ปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน				
5. มีการจัดกิจกรรมการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม				
6. มีอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้งาน				
7. สถานที่ในการจัดการแข่งขันมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพียงพอต่อความต้องการ				
8. สถานที่ในการจัดการแข่งขันมีความสะดวกในด้านการเดินทาง				
9. สถานที่ในการจัดการแข่งขันมีที่จอดรถเพียงพอต่อความต้องการ				

ความพึงพอใจในการรับบริการ	ระดับการบริหารงาน			
	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ควรปรับปรุง (1)
10.มีการจัดการแข่งขันเป็นรุ่นและประเภท อย่างเหมาะสม				
11.กิจกรรมการแข่งขันมีความถี่ในการจัด เหมาะสม				
12.มีการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารก่อนและหลัง การแข่งขัน				
13. มีการให้ความรู้ในการเล่นกีฬาฟุตบอล เพิ่มเติม				
14.รู้สึกมีสุขภาพแข็งแรงมากขึ้นหลังจากเล่น กีฬาฟุตบอล				
15.มีช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รับข่าวสาร จากสมาคมฟุตบอล				
16.มีการจัดการตารางการแข่งขันที่แน่นอน เชื่อถือได้				
17.เป็นกีฬาที่เหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย				

ข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการ

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบสัมภาษณ์**  
**เรื่องแนวทางการพัฒนาการจัดการสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย**  
**สำหรับผู้บริหารสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย**

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เวลา สถานที่ และรายละเอียดต่างๆ ในการสัมภาษณ์

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....

อายุ.....ปี

วุฒิทางการศึกษา.....

อาชีพ .....

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล.....ปี

มีความเกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน โดยดำรงตำแหน่ง

.....

.....

.....

สถานที่ที่ทำการสัมภาษณ์.....

เวลาเริ่ม-สิ้นสุดที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....

## ส่วนที่ 2 ทรัพยากรในการจัดการ

### ด้านบุคลากร

1. ผู้ที่ปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน มีปัญหาหรือไม่ ในประเด็นต่อไปนี้
  - จำนวนผู้ปฏิบัติงาน และภาระงาน
  - ความรู้ความสามารถในการทำงาน
  - ความรับผิดชอบ และกระตือรือร้นในการทำงาน
  - ความมีมนุษยสัมพันธ์
 โดยหากประเด็นดังกล่าวมีปัญหา ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหายังไง

### ด้านการเงิน และงบประมาณ

2. งบประมาณที่ได้รับสนับสนุน มาจากแหล่งใดบ้าง งบประมาณที่ได้เพียงพอ และเหมาะสมต่อภาระในการดำเนินงานหรือไม่ ท่านมีข้อเสนอแนะในด้านงบประมาณอย่างไร

### ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก

3. สถานที่วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทางด้านกีฬา มีความเหมาะสมกับพันธกิจ หรือภาระงานด้านกีฬา ที่ท่านต้องรับผิดชอบหรือไม่ และมีข้อเสนอแนะอย่างไร
4. มีการจัดสถานที่ทำงานในแต่ละฝ่าย ห้องสำนักงาน และที่ติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบหรือไม่

### ด้านการจัดการ

5. ในการดำเนินงานด้านกีฬา หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีระบบในการจัดการในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่
  - มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน
  - มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจน
  - มีการประเมินผลในการปฏิบัติงาน
 อยากรวบรวมถึงสภาพ และปัญหารวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา

### ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหาร

#### ด้านการวางแผน

1. งานด้านกีฬา มีแผนการดำเนินการหรือไม่
2. ถ้ามีแผน แผนดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
3. วัตถุประสงค์หลักขององค์กรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติหรือไม่
4. มีการวางแผนส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปหันมาสนใจเล่นกีฬาฟุตบอลมากขึ้นหรือไม่

#### ด้านการจัดการองค์กร

5. การแบ่งบทบาทหน้าที่ ในการทำงานครอบคลุมงานที่องค์กร ต้องรับผิดชอบทั้งหมดหรือไม่ และบทบาทหน้าที่ ในการทำงานแต่ละตำแหน่ง มีความเหมาะสม และชัดเจนหรือไม่

#### ด้านการนำ

6. ลำดับขั้นตอนในการสั่งงานมีประสิทธิภาพหรือไม่

#### ด้านการควบคุม

7. ผู้ปฏิบัติงาน มีการรายงานผลในระยะปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และ หลังปฏิบัติงาน หรือไม่

**ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์**

ชื่อ-นามสกุล	นายเจษฎา ชนะพินิจวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2530
ประวัติการศึกษา	- เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การกีฬา แขนงวิชาการจัดการกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2554 - สื่อสารมวลชนทางการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549 - มัธยมศึกษา นวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า, 2546