

352.9458

ป322ก

ร.3

การพัฒนากีฬาชาติ : การศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่น
แห่งประเทศไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

20 พ.ค. 2540

ปริญญาานิพนธ์
ของ
ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขปฏิบัติ สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์

มกราคม 2540

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

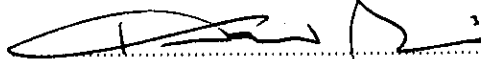
63700

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

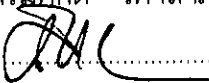
คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(ผศ.ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย)

.....กรรมการ

(ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

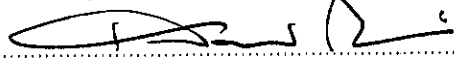
.....กรรมการ

(ดร.ศักดิ์ชาย ทัพสุวรรณ)

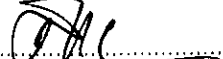
คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ผศ.ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย)

.....กรรมการ

(ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

.....กรรมการ

(ดร.ศักดิ์ชาย ทัพสุวรรณ)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผศ.ดร.ณัฐ อินทรปาน)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่

เดือน มกราคม

พ.ศ. 2540

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัย คือ

“ทุนพัฒนาบุคคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปี พ. ศ. 2537”

“ทุนสนับสนุนวิจัย งบประมาณแผ่นดิน ประจำปี พ. ศ. 2537”

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับคำแนะนำ และความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

บุคคลท่านแรกที่ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ คือ ผศ.ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย ประธานที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้วิจัยทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่เริ่มต้นทำปริญญานิพนธ์จนกระทั่งสำเร็จเป็นรูปเล่ม นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ศักดิ์ชาย ทัพสุวรรณ ที่นอกจากจะให้คำปรึกษา แนะนำในฐานะกรรมการที่ปรึกษาแล้ว ยังได้สนับสนุนให้ผู้วิจัยเข้าไปทำหน้าที่กรรมการจัดการแข่งขันกีฬา ฝ่ายเทคนิคกีฬา ในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ครั้งที่ 18 ปี พ.ศ. 2538 และกีฬาเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 13 ปี พ.ศ.2541 ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินไปทำงานด้านการกีฬาและทำงานร่วมกับสมาคมกีฬาอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น มีผลทำให้การค้นคว้าและการเก็บข้อมูลในการวิจัยเป็นไปอย่างลึกซึ้ง ถูกต้อง สมบูรณ์ และมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ ศ. ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแก้ไข ปรับปรุง ทำให้ปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตา กรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณบุคคลดังต่อไปนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ประกอบด้วย ดร.สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ คุณสันติภาพ เตชะวนิชย์ พลตรีเลิศรัตน์ รัตนานิช อาจารย์วรวิฑูรย์ สุมน คุณประดิษฐ์ นิธิยานันท์ รวมทั้ง ผศ.ดร.ณัฐ อธิรพาน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ผศ.ดร.ดุชนิโยเฮลา ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร คุณธีรเดช ฉายอรุณ ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา ผศ.วัฒนา สุทธิพันธ์ อาจารย์เฉลิมชัย บุญรักษ์ เจ้าหน้าที่ประสานงานสมาคมกีฬาของการเล่นแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ทุกคน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามและบรรยายถึงพระคุณและความกรุณาของท่านเหล่านั้นได้ครบถ้วน ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

คุณค่าของปริญญานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณต่องานวิจัยทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น และต่อคุณพ่อ คุณแม่ คุณยาย สามี และลูก

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ความสำคัญของการวิจัย.....	10
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ตอนที่ 1 การกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาสมัครเล่น	
แห่งประเทศไทย.....	13
ตอนที่ 2 องค์การและประสิทธิผลขององค์การ.....	29
1. ความหมายขององค์การ.....	30
2. ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ.....	32
3. วิธีการวัดและดัชนีวัดประสิทธิผลขององค์การ.....	33
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ.....	38
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่น	
แห่งประเทศไทย.....	41
1. บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกีฬา.....	41
1.1 ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ.....	41
1.2 ปัจจัยด้านบุคคลในองค์การ.....	42
1.2.1 ภูมิหลังของผู้บริหาร.....	43
1.2.2 คุณลักษณะผู้นำ.....	44
1.2.3 ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ.....	49
1.2.4 แรงจูงใจในการท.....	55
1.3 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ.....	59

2. การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย.....	61
2.1 ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ.....	61
2.2 กระบวนการบริหาร.....	63
2.2.1 การวางแผน.....	64
2.2.2 การตัดสินใจ.....	67
2.2.3 การติดต่อสื่อสาร.....	70
กรอบความคิดในการวิจัย.....	75
สมมุติฐานในการวิจัย.....	77
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	80
ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	83
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	86
การพัฒนาเครื่องมือ.....	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	96
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปร.....	100
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานวิจัย.....	106
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก.....	126
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	143
สรุปผลการวิจัย.....	145
อภิปรายผล.....	150
ข้อเสนอแนะ.....	160
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	162

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	164
ภาคผนวก.....	173
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	188

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนและร้อยละภูมิหลังของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่น แห่งประเทศไทย.....	101
2	จำนวนและร้อยละลักษณะของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ.....	103
3	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรต่อเนื่องด้านบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงานและประสิทธิผลของสมาคม.....	105
4	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่น แห่งประเทศไทย.....	107
5	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามเพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผล สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยฯ ระหว่างกลุ่มที่ได้รับการรับรองกับ กลุ่มที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย.....	108
6	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ด้านการดำเนินงานของสมาคมตามที่เป็นจริงระหว่างคณะกรรมการสมาคมกีฬา สมัครเล่นแห่งประเทศไทยกลุ่มที่มีประสิทธิผลมากกับกลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อย	110
7	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ด้านการดำเนินงานของสมาคมตามที่สมาคมคาดหวัง ระหว่าง กลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับกลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อย.....	111
8	เมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม กับการ ดำเนินงานของสมาคมทั้งกรณีที่เป็นจริงและตามที่คาดหวัง.....	114
9	ผลการวิเคราะห์ค่าในนิคอลตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม กับการดำเนินงานของสมาคมที่เป็นจริง.....	115
10	ผลการวิเคราะห์ค่าในนิคอลตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม กับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง.....	116
11	แสดงค่าสหสัมพันธ์ค่าในนิคอลของตัวแปรค่าในนิคอลชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้อง กับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมที่เป็นจริง.....	117

12	แสดงค่าสหสัมพันธ์คานิคอลของตัวแปรคานิคอลชุดตัวแปรบริบท ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคม ตามที่คาดหวัง.....	118
13	ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงาน ของสมาคมกับประสิทธิผลของสมาคม.....	120
14	ผลการวิเคราะห์คานิคอลตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวังกับประสิทธิผลของสมาคม.....	121
15	แสดงว่าสหสัมพันธ์คานิคอลของตัวแปรคานิคอลชุดตัวแปรบริบท ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและการดำเนินงานของสมาคม กับประสิทธิผลของสมาคม.....	122
16	คุณลักษณะทั่วไปของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย โดยแสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรของกลุ่มสมาคมก็มีประสิทธิผลมาก และกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย.....	123
17	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในสมการจำแนกประเภท.....	124
18	แสดงว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสถิติการวิเคราะห์จำแนก.....	125
19	ผลของการคาดประมาณ ความเป็นสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิผลมาก และมีประสิทธิผลน้อยโดยสมการจำแนก.....	125

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงแนวคิดเชิงระบบขององค์การ.....	32
2 แสดงรูปแบบการจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบ - โครงสร้าง.....	39
3 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย.....	76

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วคือการที่ประชากรในประเทศได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพทั้งทางกาย จิตใจและสังคม ประเทศใดมีประชากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถทางสติปัญญา มีสุขภาพทางกายทางจิตที่สมบูรณ์ มีความสามัคคี เสียสละ มีมานะ อดทน มีระเบียบวินัยและมีน้ำใจ ประเทศนั้นย่อมมีกำลังคนที่พร้อมต่อการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งจะตั้งรับกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม และพร้อมที่จะจัดการและปรับตัวให้เข้ากับระบบใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันหากประเทศใดมีประชากรที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์สมรรถภาพร่างกายอ่อนแอ ขาดความเสียสละไร้ความสามัคคีและความมีระเบียบวินัยแล้วก็ย่อมจะนำมาซึ่งการด้อยประสิทธิภาพในการทำงานและการดำเนินชีวิตของประชาชนและจะยังผลให้ประเทศนั้น ๆ อ่อนแอและเสื่อมโทรมไปในที่สุด

กีฬาเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพประชากรของประเทศทั้งในด้านสุขภาพพลานามัย จิตใจและสังคม การฝึกกีฬาจะเอื้ออำนวยให้ประชากรในชาติสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตและมีสุขภาพดีเป็นกำลังสำคัญในการมีส่วนร่วมพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2533 : 5) อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันที่ว่า

“...การกีฬาเป็นสิ่งที่มีความประสงค์พื้นฐานเพื่อที่จะส่งเสริมให้ร่างกายแข็งแรงและสามารถที่จะแสดงฝีมือในเชิงกีฬาเพื่อความสามัคคีและเพื่อให้คุณภาพของมนุษย์ดีขึ้น มาเวลานี้การกีฬาก็นับว่ามีความสำคัญในทางอื่นด้วยคือ ในทางสังคมทำให้คนในประเทศชาติหันมาปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ในทางสุขภาพของร่างกายและของจิตใจทำให้สามารถที่จะอยู่เป็นสังคมได้อย่างอยู่เย็นเป็นสุข ทั้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเจริญของบ้านเมืองและโดยเฉพาะในการกีฬาระหว่างประเทศ . ก็ได้เพิ่มความสำคัญกับมนุษย์ซึ่งอยู่ในประเทศอื่น ฉะนั้นกีฬาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับชีวิตของแต่ละคนและชีวิตของบ้านเมือง ถ้าปฏิบัติกีฬาอย่างถูกต้อง หมายถึงว่าอย่างมีประสิทธิภาพ มีความ

สามารถก็จะได้นำมาซึ่งชื่อเสียงแก่ตนและแก่ประเทศชาติ ถ้าปฏิบัติกีฬาด้วยความเรียบร้อยสุภาพก็ทำให้มีชื่อเสียงเหมือนกัน และจะส่งเสริมความสามัคคีในประเทศชาติ..”
(การกีฬาแห่งประเทศไทย. ม.ป.ป. : 2)

การปฏิบัติกีฬาอย่างถูกต้องด้วยความเรียบร้อยสุภาพตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ นั้น หมายถึงการที่บุคคลเล่นกีฬาตามระเบียบกติกา และปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ทั้งในขณะเล่นหรือแข่งขันกีฬา ผู้ที่เล่นกีฬาจะมีการพัฒนาทักษะการกีฬา สุขภาพพลานามัยและวินัยในตนเองรวมทั้งสามารถที่จะเรียนรู้นิสัยของผู้อื่น สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นได้ มีความจับใจสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การเล่นกีฬายังช่วยพัฒนาความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา เคารพในความยุติธรรม คำตัดสิน ความรู้จักอดกลั้น มีความเชื่อมั่น รู้จักตำแหน่งหน้าที่บทบาทของตนเอง มีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้เล่นกีฬาจะสามารถถ่ายทอดคุณลักษณะเหล่านี้ไปใช้ในสถานการณ์ของการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี (วรศักดิ์ เพียรชอบ. 2534 : 75) คุณค่าของการกีฬาจึงมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ คุณภาพมนุษย์ที่ดีจะก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาประเทศ ดังคำกล่าวที่ว่า “กีฬาพัฒนาคน คนพัฒนาชาติ”

สังคมโลกทั้งในอดีตและปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกีฬาเพื่อพัฒนาชาติเป็นอย่างมาก ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างก็ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีการออกกำลังกายและเล่นกีฬา ทั้งที่จัดเป็นโครงการกีฬาเพื่อมวลชน และการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศระดับต่าง ๆ ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนกีฬามาเป็นเวลานาน นับตั้งแต่กรุงสุโขทัยเป็นราชธานี นอกจากจะมีการส่งเสริมการกีฬาเพื่อการละเล่นโดยทั่วไปแล้วยังมีวัตถุประสงค์เพื่อการป้องกันประเทศและการพระราชพิธีอีกด้วย (เดชา กาละบุตร. 2510 : 94) ต่อมาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ การกีฬาได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนทั้งจากรัฐบาลและประชาชนโดยทั่วไปอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ดี การกีฬาในระยะแรกยังจำกัดอยู่เฉพาะกีฬาพื้นบ้านของไทยเท่านั้น ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้เริ่มมีการนำกีฬาจากต่างประเทศ ได้แก่ กีฬาฟุตบอลเข้ามาเผยแพร่ในประเทศไทยเป็นครั้งแรก และในปี พ.ศ. 2458 ได้มีการจัดตั้งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยขึ้น (ประนัย จันทประดิษฐ์. 2524 : 217) นับได้ว่าเป็นสมาคมกีฬาสมาคมแรกของประเทศไทย จากนั้นมาการกีฬาของประเทศไทยก็ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยมา ประชาชนเริ่มตื่นตัวและหันมาสนใจการกีฬามากขึ้นตามลำดับ

รัฐบาลได้มีหน่วยงานราชการทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการกีฬาตลอดมานับตั้งแต่มีการบริหารงานโดยกระทรวงธรรมการจนได้มีการจัดตั้งกรมพลศึกษา สังกัดกระทรวงธรรมการขึ้นเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการทางด้านพลศึกษาและการกีฬาของชาติโดยเฉพาะจนกระทั่งปี พ.ศ. 2507 รัฐบาลจึงได้จัดตั้งองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อรับผิดชอบดูแลการกีฬาของชาติ และในปี พ.ศ. 2528 ได้ออกพระราชบัญญัติเปลี่ยนสถานภาพองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบส่งเสริมและควบคุมดูแลการกีฬาโดยตรง ถึงแม้ว่าการบริหารงานในการกีฬาแห่งประเทศไทยจะมี โครงสร้างแบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย และ 1 สำนัก แต่การดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นงานรัฐวิสาหกิจจะมีหน่วยงานเพียง 2 หน่วยงานเท่านั้นที่มีหน้าที่ดูแล ส่งเสริม ควบคุมเกี่ยวกับการกีฬา คือฝ่ายกิจกรรมกีฬาและกองงานองค์การกีฬาและสวัสดิการกีฬา งานที่ฝ่ายกิจกรรมกีฬาปฏิบัติเพื่อให้การบริการแก่ประชาชนโดยตรงเป็นการฝึกสอนกีฬาและจัดการแข่งขันกีฬา แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านบุคลากรและทรัพยากร การจัดกิจกรรมกีฬาจึงมุ่งเน้นเฉพาะการกีฬาเพื่อสุขภาพและมีการบริการประชาชนที่อยู่ในเมืองใหญ่นั้น ส่วนการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังคงมีการดำเนินการน้อยมาก การดำเนินงานจึงเป็นไปอย่างไม่กว้างขวางและไม่ทั่วถึง ส่วนกองงานองค์การกีฬาและสวัสดิการกีฬาจะรับผิดชอบดูแล 2 งานใหญ่ คือ งานสมาคมกีฬาและงานสวัสดิการกีฬา กองงานกีฬาและสวัสดิการกีฬา ปฏิบัติหน้าที่ด้านประสานงานและเป็นศูนย์กลางของสมาคมกีฬาด่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของสมาคมกีฬาหรือนิติบุคคลในการจัดการแข่งขันกีฬา มิได้ลงมาทำหน้าที่บริการการกีฬาแก่ประชาชนโดยตรง การดำเนินงานทางการกีฬาด่าง ๆ ที่ลงไปสู่ประชาชนโดยตรง จึงเป็นการดำเนินงานของสมาคมกีฬาแทบทั้งสิ้น การพัฒนาและการส่งเสริมกีฬาของชาติที่แท้จริงนั้น จึงเป็นผลการดำเนินงานของสมาคมกีฬามากกว่าผลงานของฝ่ายกิจกรรมกีฬาและกองงานองค์การกีฬาและสวัสดิการกีฬา ทั้งนี้เพราะสมาคมกีฬามีอยู่มากมายหลายสมาคมและแต่ละสมาคมก็มีสโมสรสมาชิกที่ดำเนินงานทางการกีฬากระจัดกระจายอยู่ทั่วประเทศ การดำเนินงานของสมาคมกีฬา จึงย่อมเข้าถึงและลงไปสู่ประชาชนได้มากกว่า และกว้างขวางกว่า ดังนั้นการจะศึกษาเรื่องการพัฒนาการกีฬาของชาติ จึงควรต้องศึกษาที่สมาคมกีฬา

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยเป็นสมาคมกีฬาที่จัดตั้งขึ้นเป็นสมาคมแรกในปี พ.ศ. 2458 และมีกฎหมายรองรับให้มีการจดทะเบียนเป็นสมาคมที่ถูกต้องตามกฎหมายขึ้นในปี พ.ศ. 2459 ในชื่อสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ นับจากนั้นมาจนถึงปัจจุบันได้มีสมาคมกีฬาที่ดำเนินการขอรับใบอนุญาตจัดตั้งสมาคมให้ถูกต้องตามกฎหมายเพิ่มมากขึ้นจนมีจำนวน

41 สมาคม (การกีฬาแห่งประเทศไทย. 2536 : 1) เป็นสมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์จำนวน 23 สมาคม ที่เหลือเป็นสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ สมาคมกีฬาต่างๆ เหล่านี้จะเป็นนิติบุคคลที่มีคณะกรรมการดำเนินงานภายใต้ระเบียบข้อบังคับของสมาคมเอง และปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ทั้งนี้เพื่อให้การกีฬาของชาติเป็นไปตามระเบียบแบบแผนเดียวกันกับนโยบายและการส่งเสริมกีฬาของรัฐ ตามข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งกำหนดไว้ในด้านต่าง ๆ นั้น สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเป็นองค์การที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาส่งเสริมการกีฬาของประเทศทั้งกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อการแข่งขัน โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของรัฐบาลโดยเคร่งครัด

สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยประกอบด้วยสมาชิก 2 ประเภท คือสมาชิกที่เป็นสโมสรกับสมาชิกที่เป็นบุคคล สมาชิกที่เป็นสโมสรได้แก่รัฐวิสาหกิจ องค์กร สถานศึกษา บริษัท ห้างร้าน ฯลฯ สมาชิกที่เป็นบุคคล หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่คณะกรรมการสมาคมพิจารณาเห็นสมควรให้เป็นสมาชิกเป็นกรณีพิเศษ บางสมาคมอาจมีสมาชิกที่เป็นสโมสรแต่เพียงอย่างเดียวก็ได้ สมาชิกทุกประเภทจะต้องเสียค่าบำรุงสมาชิกประจำปีและมีสิทธิ์ตามระเบียบข้อบังคับรวมทั้งมีสิทธิ์ในการเลือกตั้งผู้บริหารสมาคม องค์ประกอบของคณะกรรมการสมาคมมีจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน และไม่เกิน 19 คน ในจำนวนนี้กรรมการไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ต้องเป็นสมาชิกสมาคม ภาระหน้าที่ที่สำคัญของสมาคมโดยสรุปแล้วมี 3 ประการ คือการจัดกิจกรรมกีฬา การส่งเสริมช่วยเหลือสมาชิกและนักกีฬา และการทำวิจัยและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านการกีฬาของสมาคม ภาระหน้าที่ดังกล่าวมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนากีฬาชาติ

ในการดำเนินงานของสมาคมที่ผ่านมา สมาคมกีฬาบางสมาคมก็มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ชัด ในขณะที่บางสมาคมก็มิได้มีผลงานแต่อย่างใด เพื่อเป็นการกระตุ้น สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ให้เงินอุดหนุนเป็นประจำทุกปีแก่สมาคมกีฬาที่มีผลงาน นอกจากนี้การกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมผู้สื่อข่าวกีฬาแห่งประเทศไทยยังได้มีการพิจารณามอบรางวัลให้แก่สมาคมกีฬาและบุคลากรของสมาคมที่มีผลงานดีเด่นเป็นประจำทุกปีอีกด้วย นักวิชาการด้านพลศึกษาและนักบริหารการกีฬาระดับนักถึงความสำคัญของหน้าที่และบทบาทของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ได้ศึกษาวิจัยผลการดำเนินงานของสมาคมว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด การวิจัยส่วนใหญ่เน้นการศึกษาวิธีการดำเนินงานของสมาคมว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าถ้าสมาคมกีฬาสมัครเล่นไม่มี

ปัญหาในการดำเนินงาน ย่อมแสดงว่าสมาคมดำเนินงานได้ตามเป้าหมายได้ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ผลการวิจัยของ ณรงค์ นุกุลกิจ (2514) ประนัย จันทประดิษฐ์ (2524) เลิศรัตน์ รัตนวานิช (2536) และการกีฬาแห่งประเทศไทย (2536) พบว่า การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยยังมีปัญหาหลายด้าน ซึ่งสรุปแบ่งได้เป็น 5 ด้าน คือ

1. **ปัญหาด้านบุคลากรและผู้บริหารของสมาคม** สมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นบุคคลชั้นนำในสังคม มีภาระหน้าที่งานประจำมาก ไม่มีเวลามาทำงานให้กับสมาคมได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและการกีฬา บางคนเข้ามาทำงานให้กับสมาคมเพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ทางการค้า ไม่มีการทุ่มเทและเสียสละต่อการกีฬาอย่างแท้จริง การได้มาซึ่งผู้บริหารสมาคมเป็นไปด้วยความไม่เหมาะสม มีการนำพวกพ้องเข้ามาทำงานในสมาคมโดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ เป็นเหตุให้เกิดความแตกแยก เกิดความขัดแย้งทั้งแนวคิดในการได้มาซึ่งผู้บริหารและแนวคิดในการดำเนินงาน ส่งผลให้สมาชิกในสมาคมขาดแรงจูงใจและขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน แม้จะได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการกีฬาระบบใหม่โดยเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้แก่การกีฬาแห่งประเทศไทย ในการควบคุมสมาคมกีฬาสมัครเล่นเพิ่มขึ้นแล้วก็ตาม แต่การกีฬาแห่งประเทศไทยมิได้มีอำนาจเหนือในการบริหารงานของสมาคมแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะ นโยบายในการบริหารงานงบประมาณ ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสมาคมซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารสมาคมเท่านั้น การควบคุมสมาคมทำได้ไม่เต็มที่ทำให้สมาคมกีฬาสามารถหลีกเลี่ยงข้อบังคับต่าง ๆ ได้โดยง่าย ข้อบังคับต่าง ๆ ที่การกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนดไว้นั้น ไม่สามารถกำหนดแนวทางการบริหารสมาคม ตลอดจนแนวทางการสรรหากรรมการบริหารสมาคมให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการได้ การกำหนดคุณสมบัติของสโมสรสมาชิกก็ยังมีข้อบกพร่องจนเป็นสาเหตุให้ไม่อาจกำจัดสโมสรที่ไม่ถูกกฎหมายหรือ “สโมสรผี” ซึ่งเป็นต้นเหตุของความเสื่อมโทรมของการกีฬาได้

2. **ปัญหาด้านการบริหารและการดำเนินงานในสมาคม** ปัญหาด้านนี้กล่าวได้ว่า มีมูลเหตุมาจากปัญหาในข้อแรกเป็นส่วนใหญ่ การที่ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในทาง การบริหารและการกีฬาเป็นเหตุให้การดำเนินงานในสมาคมไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ การมีภาระหน้าที่ในงานประจำมากเป็นเหตุให้ไม่มีเวลาทุ่มเทเอาใจใส่ในงานของสมาคมอย่างเต็มที่ มีการประชุมปรึกษาหารือน้อยครั้ง และแต่ละครั้งมีผู้เข้าประชุมเป็นจำนวนน้อยมากและส่วนใหญ่ กรรมการสมาคมให้ผู้อื่นเข้าประชุมแทน เป็นเหตุให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตกอยู่ภายใต้การครอบงำของคนเพียง 2 - 3 คน นอกจากนั้น การประสานงานยังเป็นไปด้วยความยากลำบาก

การตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ เกิดปัญหา โครงการหลายโครงการไม่ประสบความสำเร็จ การส่งเสริมการจัดกิจกรรมก็ฟ่าน้อยไม่ทั่วถึง

3. ปัญหาด้านงบประมาณและการได้รับการสนับสนุน สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยนอกจากจะไม่ได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล หรือถ้าได้รับเงินอุดหนุนก็เป็นจำนวนที่น้อยมากไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสมาคมแล้ว การได้รับเงินจากแหล่งอื่น ๆ ก็มีจำนวนน้อยและมีความไม่แน่นอน ความจำกัดด้านงบประมาณเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4. ปัญหาด้านที่ทำการสมาคมและปัญหาด้านอุปกรณ์ สถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวก สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ขาดแคลนสถานที่เล่น สถานที่ฝึกซ้อมและสถานที่แข่งขันกีฬา ตลอดจนขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ยิ่งไปกว่านั้นผลการวิจัยยังให้ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ สมาคมกีฬาเป็นจำนวนมากไม่มีที่ทำการสมาคมแต่อย่างใด และสมาคมซึ่งมีที่ทำการเป็นของตนเองนั้นก็มิได้เป็นที่ทำการถาวร สถานที่ตั้งสมาคมไม่มีความแน่นอนจะเปลี่ยนแปลงไปตามคณะกรรมการสมาคมแต่ละยุคแต่ละสมัยที่จะจัดหามาได้ เป็นเหตุให้ข้อมูลสูญหายกระจัดกระจาย ไม่เป็นระบบระเบียบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้งานของสมาคมไม่ต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังเป็นเหตุให้สมาชิกในสมาคมไม่มีโอกาสใกล้ชิดสนิทสนม เกิดความห่างเหิน เกิดความยากลำบากในการติดต่อประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยกันและผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินงานในสมาคมเป็นไปด้วยความล่าช้าไม่ทันท่วงที

5. ปัญหาด้านนโยบาย นโยบายของสมาคมที่มุ่งเน้นการพัฒนากีฬาเพื่อชัยชนะมากเกินไปจนมิได้ให้ความสำคัญในด้านการกีฬาขั้นพื้นฐาน และกีฬาเพื่อสุขภาพ สมาคมจึงมิได้มีการสร้างนักกีฬาขึ้นมาเองแต่อย่างใด แต่จะนำนักกีฬาจากสโมสรสมาชิกเข้ามาฝึกฝนเพื่อเป็นนักกีฬาทีมชาติซึ่งสโมสรสมาชิกก็ได้ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร และในการแข่งขันกีฬานั้น สมาคมส่วนใหญ่ยังมุ่งแข่งขันกีฬาเพื่อชัยชนะมากเกินไป พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อจะให้ได้มาซึ่งชัยชนะเป็นผลให้ขาดการมีน้ำใจของนักกีฬาและไร้จริยธรรมทางการกีฬาอีกด้วย

เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการศึกษาปัญหาในเรื่องปัจจัยป้อน (Input) ซึ่งข้อค้นพบที่ได้เป็นปัญหาสำคัญ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลากรและผู้บริหารสมาคม ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและการได้รับการสนับสนุน ปัญหาเกี่ยวกับที่ทำการสมาคม ปัญหา

เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และปัญหาด้านนโยบาย จะมีการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) ของสมาคมเป็นจำนวนเพียงเล็กน้อย และปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการที่ค้นพบจากการวิจัยเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานในสมาคม และในการศึกษาดังกล่าวนั้นยังเป็นการศึกษาที่มุ่งศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นมิได้เป็นการศึกษาครอบคลุมทุกด้านที่เป็นการมององค์การอย่างเป็นระบบอันจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ กล่าวคือ มิได้มีการศึกษาองค์ประกอบขององค์การทั้งหมด คือปัจจัยป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ตลอดจนมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบ (Impact) ต่อสภาพแวดล้อม (Environment) อย่างไร การศึกษาองค์การตามแนวคิดเชิงระบบดังกล่าวนี้จะสามารถทำให้เห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน รวมทั้งสามารถมองเห็นบทบาทขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนพัฒนาสมาคมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จได้ดีเพียงใดนั้น จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุที่สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย เป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ในระบบสังคม การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมทั้งหมดของสมาคมจึงจำเป็นจะต้องศึกษาตามแนวคิดเชิงระบบดังกล่าว ดังนั้นในการศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดเชิงระบบ โดยจะศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบขององค์การทั้งหมด คือปัจจัยป้อน กระบวนการและผลงานขององค์การว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไรมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างไร และมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างไร การพิจารณาว่าองค์การใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ ควรพิจารณาจากผลผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพอใจ (Satisfaction) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) และความอยู่รอดขององค์การ (Survival) (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1991 : 30-32) สำหรับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย หมายถึง การที่สมาคมสามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 6 ด้านดังกล่าวข้างต้น คือ ตัวบ่งชี้ด้านผลงานของสมาคมทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการจัดการแข่งขันกีฬาระดับต่าง ๆ การจัดประชุม อบรม การได้รับชัยชนะของนักกีฬา ตัวบ่งชี้ที่สองคือตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพของสมาคมเช่นการใช้เงิน ทรัพยากร และเวลาอย่างประหยัดและคุ้มค่า ตัวบ่งชี้ที่สามคือตัวบ่งชี้ด้านความ พื่อใจ เช่น การที่สมาชิกในสมาคมกีฬามีส่วนร่วมและมีโอกาสได้ทำงานที่ตนเองชอบ มีความสุขในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี

ตัวบ่งชี้ที่ดีคือตัวบ่งชี้ด้านความสามารถในการปรับตัวคือ การที่สมาคมสามารถปรับบทบาทภาระหน้าที่และวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสังคม ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และสอดคล้องกับนโยบายของ กกท. ตัวบ่งชี้ตัวที่ห้าคือ การพัฒนา คือการที่สมาคมได้ดำเนินงานและมีวิธีการดำเนินงานพัฒนากิจกรรมและบุคลากรของสมาคมให้ดีขึ้น สามารถเตรียมรับกับสภาพแวดล้อมและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และตัวบ่งชี้ตัวสุดท้ายคือตัวบ่งชี้ด้านการอยู่รอด คือ การที่สมาคมและสมาชิกของสมาคมได้รับการนิยม ยกย่อง ยอมรับจากสังคม ความมีชื่อเสียงของสมาคม สมาชิกสมาคมไม่ประพฤติตนเสียหาย ประชาชนให้ความสนใจและสนับสนุนกิจกรรมของสมาคมและสมาคมมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาทฤษฎี เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพิจารณาร่างกรอบความคิดตามรูปแบบ (Model) การจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบ - โครงสร้าง (A System Structural View of Quality Management Model) ของแอสทลีย์และวานเดอเวน (Astley and Van de Ven) ซึ่งพัฒนาโดย เบนสัน ซาราฟและชโรเดอร์ (Benson, Saraph and Schroeder, 1991) มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบดังกล่าวเป็นผลจากการบูรณาการทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่และแนวคิดเชิงระบบเข้าด้วยกันและผู้วิจัยได้ผนวกแนวคิดทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) ซึ่งมีความสอดคล้องกับรูปแบบเพิ่มเติม ทำให้ได้ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแยกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยด้านบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและปัจจัยด้านการดำเนินงานของสมาคม ปัจจัยแรกประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย ปัจจัยย่อยที่หนึ่งคือลักษณะของสมาคม (ขนาดของสมาคมและที่ทำกาสมาคม) ปัจจัยย่อยที่สองคือ ลักษณะของคณะกรรมการสมาคม ประกอบด้วย ภูมิหลังของคณะกรรมการ (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ด้านการบริหาร ประสบการณ์ด้านกีฬา ตำแหน่งงานประจำ) คุณลักษณะผู้นำของคณะกรรมการ (บารมีและสถานภาพทางสังคม) ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การของคณะกรรมการ และแรงจูงใจในการทำงานของคณะกรรมการ และปัจจัยย่อยที่สาม คือ สภาพแวดล้อมของสมาคมทั้งสภาพแวดล้อมภายใน (บรรยากาศการทำงาน สภาพความพร้อมด้านกำลังคน ทรัพยากร อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์) และสภาพแวดล้อมภายนอก (การได้รับการสนับสนุนทางการเงินและการได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ) ปัจจัยด้านที่สองคือ ปัจจัยด้านการดำเนินงานของสมาคม ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย คือระบบความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสมาคมและกระบวนการบริหาร (การวางแผนการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร) สำหรับปัจจัยด้านการดำเนินงานของสมาคมนี้

ในการวิจัยจะวัดแยกเป็น 2 กรณี กรณีแรกเป็นการวัดการดำเนินงานของสมาคมตามที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวังตามอุดมคติ และกรณีที่สองเป็นการวัดการดำเนินงานของสมาคมตามที่คณะกรรมการสมาคมได้ปฏิบัติจริง หากการวัดการดำเนินงานทั้งสองกรณีไม่แตกต่างกัน แสดงว่าสมาคมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระดับสูง หากการวัดการดำเนินงานทั้งสองกรณีแตกต่างกัน แสดงว่าคณะกรรมการสมาคมต้องพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสมาคม

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบความคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้นในกรณีการกีฬาของประเทศไทย ยังไม่มีผู้ใดศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ได้รับอนุญาตให้จดทะเบียนจัดตั้งสมาคมจากการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 41 สมาคม ซึ่งเป็นสมาคมทั้งที่ได้รับและไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ฯ สมาคมกีฬาเหล่านี้เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานตามแนวนโยบายการส่งเสริมการกีฬาของชาติ ผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาประสิทธิผลตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย และปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคม โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย และเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยระหว่างกลุ่มสมาคมที่ได้รับการรับรองกับกลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ฯ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคม และเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ระหว่างกรณีที่เป็นการวัดการดำเนินงานของสมาคมตามสภาพที่คาดหวังตามอุดมคติ และตามสภาพที่ปฏิบัติจริง
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคม ระหว่าง กลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมาก กับ กลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อยว่ามีการดำเนินงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และมีความคิดเห็นด้านการดำเนินงานตามที่เป็นจริง กับ ที่คาดหวังแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม (ลักษณะของสมาคม ลักษณะของคณะกรรมการสมาคม สภาพแวดล้อมของสมาคม) และปัจจัยด้านการดำเนินงานของสมาคมตามที่เป็นจริงกับประสิทธิผลของสมาคม

5. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

ความสำคัญของการวิจัย

ในการศึกษาประสิทธิผลและความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย และศึกษาว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยป้อน ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ถือว่าเป็นปัจจัยนำออกอย่างไร ความสำคัญของการวิจัยครั้งนี้จึงกล่าวแยกได้เป็น 3 ประเด็น คือ

1. ความสำคัญในทางปฏิบัติ ผลการวิจัยฉบับนี้จะทำให้ทราบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย และปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยอย่างไร ซึ่งจะทำให้สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาส่งเสริม เพิ่มพูนให้เกิดปัจจัยดังกล่าว เช่น กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหาร และคณะกรรมการในสมาคมกีฬาต่าง ๆ การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาทำงานในสมาคม ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้าง ตลอดจนพฤติกรรมการทำงานในสมาคม เพื่อให้การบริหารและการดำเนินงานในสมาคมมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ความสำคัญในทางวิชาการ งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์และมีความสำคัญในเชิงวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดต่างๆที่เหมาะสมหลายประเด็นมาบูรณาการใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การกีฬาของไทย จึงเป็นการขยายขอบเขตและประยุกต์ความรู้ทางทฤษฎีให้เป็นประโยชน์กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยที่ยังไม่ปรากฏว่าได้เคยมีการนำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การกีฬามาก่อนงานวิจัยเรื่องนี้จึงถือเป็นเรื่องแรกที่มีการใช้ประโยชน์จากทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ แนวคิดเชิงระบบ และหลักการบริหารในการวิจัยเกี่ยวกับองค์การกีฬา

3. ในการวัดประสิทธิผลขององค์การในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวัดโดยใช้เกณฑ์การวัดหลายเกณฑ์ซึ่งเป็นเกณฑ์การวัดที่มององค์การอย่างครอบคลุม กว้างขวาง โดยใช้แนวความคิดการวัดประสิทธิผลเชิงระบบของ กิบสัน อีแวนเซวิชและดอนเนลลี ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดในการวัดประสิทธิผลที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากพิจารณาความสามารถขององค์การในภาพรวมอย่างเป็นระบบที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม สามารถปรับตัวและสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็นการพิจารณาองค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างรอบด้าน โดยที่มิได้พิจารณาเป้าหมายขององค์การด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเท่านั้น แม้ว่าการอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้จะสร้างจากรูปแบบการจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบ - โครงสร้าง ซึ่งมีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแต่ผู้วิจัยมิได้วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องเวลาการดำเนินการวิจัย ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนที่เป็นประสิทธิผลของสมาคมได้ การกำหนดขอบเขตดังกล่าวทำให้การผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในการแปลความหมาย

2. การวัดตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ และประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวัดโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคม มิได้วัดจากสภาพที่เป็นจริง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คณะกรรมการสมาคมเป็นหน่วยวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ตามหลักการศึกษาตามแนวทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการบริหารองค์การ แต่มีใช้เป็นปริมาณที่แท้จริง การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ควรคำนึงถึงข้อจำกัดในส่วนนี้ด้วย

3. การเลือกกลุ่มตัวอย่างสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่มีประสิทธิผลมากและน้อยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีให้ผู้เชี่ยวชาญทางการกีฬาจำนวน 5 ท่าน พิจารณาประเมินประสิทธิผลของสมาคมตามเกณฑ์ของ กิบสัน อีแวนเซวิชและดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1991 : 44) ก่อน .เมื่อแบ่งกลุ่มสมาคมแล้ว จึงนำมาสุ่มตัวอย่างผลการวิจัยจึงขึ้นอยู่กับข้อตกลงเบื้องต้นว่าผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับการวัดประสิทธิผลของสมาคมด้วยเครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลระหว่างกลุ่มสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ได้รับการรับรองและไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ฯ เหตุผลที่เลือกการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม ผู้วิจัยใช้ธรรมนูญโอลิมปิก ตอนที่ 4 มาตราที่ 31 ข้อ 3 ซึ่งระบุว่าคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งชาติมีหน้าที่ส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันกีฬาในเครือของโอลิมปิกในนามตัวแทนของประเทศ(International Olympic Committee, 1992 : 41) แต่เนื่องจากในการปฏิบัติจริง ประเทศไทยได้ส่งนักกีฬาหลายประเภทเข้าแข่งขันโดยที่คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ ไม่ได้ให้การรับรองสมาคมกีฬานั้น ๆ การวิจัยครั้งนี้จึงมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า กลุ่มสมาคมกีฬาที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ แม้ว่าจะได้เคยเข้าแข่งขันกีฬาในเครือโอลิมปิกก็ไม่ถือว่าเป็นสมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกฯ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย หมายถึง สมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือส่งเสริมกีฬาโดยตรง ซึ่งได้รับการอนุญาตจากการกีฬาแห่งประเทศไทยให้ดำเนินการจัดตั้งตามกฎหมายและอยู่ในความควบคุมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
2. คณะกรรมการสมาคม หมายถึง บุคคลที่เป็นคณะกรรมการของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่กำลังดำรงตำแหน่งและทำหน้าที่ ในปี พ.ศ.2538 - 2539
3. ประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย หมายถึง การที่สมาคมสามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยพิจารณาลักษณะของสมาคม 6 ด้าน คือ ด้านแรก คือ ผลงานของสมาคม หมายถึง คุณภาพและปริมาณในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสมาคม เช่น การจัดการแข่งขันกีฬาในระดับต่าง ๆ การจัดประชุม อบรม การได้รับชัยชนะของนักกีฬา สมาคมสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้านที่ 2 คือ ประสิทธิภาพของสมาคม เช่น การใช้เงิน เวลาและทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ด้านที่ 3 คือ ความพอใจ หมายถึงการที่สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสได้ทำงานที่ตนเองชอบ มีความสุขในการทำงาน ความสัมพันธ์ในระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี ด้านที่ 4 คือ ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง การที่สมาคมสามารถปรับบทบาท ภาระหน้าที่และวิธีการ

ดำเนินงานให้สอดคล้องกับสังคมความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และสอดคล้องกับนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านที่ 5 คือการพัฒนา หมายถึงการที่สมาคมได้ดำเนินงานและมีวิธีดำเนินงานในการพัฒนากิจการและบุคลากรของสมาคมให้ดีขึ้น สามารถเตรียมรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และด้านสุดท้าย คือการอยู่รอด หมายถึง การที่สมาคมและสมาชิกของได้รับการนิยมนยกย่อง ชมเชยจากสังคม ความมีชื่อเสียงของสมาคม สมาชิกสมาคมไม่ประพฤติดันเสียหาย ประชาชนให้ความสนใจและให้การสนับสนุนกิจกรรมของสมาคม สมาชิกสมาคมเพิ่มจำนวนมากขึ้น

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่จะนำเสนอในบทนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน
ตอนแรก เป็นการเสนอสาระเกี่ยวกับการกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเพื่อทำความเข้าใจสภาพและบริบทของการวิจัยครั้งนี้ ตอนที่ 2 เป็นการเสนอสาระเกี่ยวกับองค์การและประสิทธิผลขององค์การ เพื่อประมวลความหมายการวัดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ และตอนที่ 3 เป็นการเสนอสาระเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย จุดมุ่งหมายในการเสนอรายงานตอนที่ 3 คือ การสร้างกรอบความคิดในการวิจัยและการกำหนดสมมุติฐาน

ตอนที่ 1 การกีฬาแห่งประเทศไทย (Sports Authority of Thailand) และสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย (National Amature Sport Federations)

1.1 การกีฬาแห่งประเทศไทย

หน่วยงานราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลและจัดการเกี่ยวกับการกีฬาของประเทศไทยปัจจุบันนี้คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ถึงแม้ว่ากิจกรรมกีฬาของประเทศไทยได้มีมาตั้งแต่ครั้งสมัยกรุงสุโขทัย และมีการจัดตั้งสมาคมกีฬาครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2458 แต่การกีฬาแห่งประเทศไทยยังไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร จำเป็นต้องริบเร่งส่งเสริมให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ โดยสนับสนุนให้สนใจและนิยมกีฬามากขึ้น นอกจากนี้ หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกีฬายังกระจัดกระจายกันอยู่ การดำเนินงานไม่สะดวกรวดเร็วตามต้องการ สมควรต้องมืองค์การรับผิดชอบโดยเฉพาะขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน จึงได้มีการก่อตั้งองค์การอย่างเป็นทางการในชื่อ องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย (อ.ส.ก.ท.) ขึ้น เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2507 (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย. 2527 : 22)

เนื่องจาก อ.ส.ก.ท. เป็นเพียงหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกา ในระยะแรกของการก่อตั้ง อ.ส.ก.ท. มีปัญหาในการดำเนินงานบริหารกีฬาชาติหลายประการ ปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาการขาดแคลนด้านงบประมาณ ปัญหาการสอดส่องการดำเนินกิจกรรมกีฬาของภาคเอกชนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ปัญหาการขาดแบบแผนที่ดี มีประสิทธิภาพในการ

บริหารการกีฬาของไทย เมื่อมีกลุ่มบุคคลนำกีฬาไปสร้างความเสื่อมเสีย ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศชาติ อ.ส.ก.ท. ไม่มีอำนาจและไม่สามารถควบคุมหรือสอดส่องเพื่อระงับและป้องกันการกระทำเหล่านั้นได้ ดังนั้นในปีพ.ศ. 2528 รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทยขึ้นมาแทนพระราชกฤษฎีกาองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย และให้การกีฬาแห่งประเทศไทยมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมกีฬาและควบคุมการดำเนินการกิจการทางการกีฬาให้กว้างขวางและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย. 2535 : 8 - 9) ตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 การกีฬาแห่งประเทศไทยมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีหน้าที่รับผิดชอบการกีฬาของชาติโดยมีนโยบายที่สำคัญ 5 ด้านคือ ด้านการส่งเสริมพัฒนากีฬา ด้านการพัฒนาสถานกีฬาและสวนสุขภาพ ด้านการอุดหนุนสมาคมและคณะกรรมการกีฬา ด้านพัฒนาการกีฬาและด้านสวัสดิการนักกีฬา เพื่อให้บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ การกีฬาแห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน 8 ประการ ดังนี้ (กกท. 2533 : 3)

1. ส่งเสริมกีฬา
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเกี่ยวกับการกีฬา
3. ศึกษาวิเคราะห์และจัดทำโครงการ แผนงานและสถิติเกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬารวมทั้งประเมินผล
4. จัดช่วยเหลือ แนะนำ และร่วมมือในการจัดและดำเนินการการกีฬา
5. สำรวจ จัดสร้างและบูรณะสถานที่สำหรับการกีฬา
6. ติดต่อ ร่วมมือกับองค์การหรือสมาคมกีฬา ทั้งในและนอกราชอาณาจักร
7. สอดส่องและควบคุมการดำเนินการกิจการการกีฬา
8. ประกอบกิจการอื่นอันเกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์ของวงการกีฬา

การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้างต้นของการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นการดำเนินงานโดยคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่งและกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งรวม 19 คน มีนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีผู้ซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ และมีผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการและเลขานุการ

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้แบ่งส่วนงานการบริหารงานโดยจำแนกเป็น 1 สำนัก 5 ฝ่าย ดังนี้

1.1.1 สำนักผู้ว่าการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายวางแผนประสานงาน ดำเนินการและติดตามผลงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของ กกท. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ งานและกิจการเกี่ยวกับการกีฬาการประสานงานกีฬาสถาบันองค์การ หรือสมาคมกีฬาทั้งในและนอกราชอาณาจักร การดำเนินกิจการกีฬาตลอดจนการควบคุมดูแลกีฬาและการดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการการกีฬา สำนักผู้ว่าการแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 4 กอง คือ กองกลาง กองนโยบายและแผน กองประชาสัมพันธ์ กองงานองค์การกีฬาและสวัสดิการกีฬา

1.1.2 ฝ่ายการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและการงบประมาณของ กกท. ตรวจ ควบคุม และรับผิดชอบการรับ - จ่าย และเก็บรักษาเงินให้เป็นไปโดยถูกต้อง รวมทั้งมีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการพัสดุ ตลอดจนควบคุมยานพาหนะ ฝ่ายการคลังแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 2 กอง คือ กองงบประมาณและการเงิน และกองบัญชีและการพัสดุ

1.1.3 ฝ่ายพัฒนาสถานที่ มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการสำรวจจัดสร้างและบูรณะสถานที่สำหรับการกีฬา ดูแลบำรุงรักษาอาคารสถานที่และบริเวณ ควบคุมดูแลรักษาความปลอดภัยและทรัพย์สินของ กกท. ให้การบริการให้แก่หน่วยงานและประชาชนในการใช้อาคารสถานที่และอุปกรณ์กีฬา ฝ่ายพัฒนาสถานที่แบ่งส่วนการบริหารงานออกเป็น 2 กอง คือ กองออกแบบและก่อสร้างและกองสถานที่และอุปกรณ์กีฬา

1.1.4 ฝ่ายกิจกรรมกีฬา มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการจัด ช่วยเหลือ แนะนำและร่วมมือในการจัดและดำเนินการการกีฬาแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐและเอกชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งให้ความสนับสนุนองค์การกีฬาต่าง ๆ ในการจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศ และมีหน้าที่ให้การฝึกสอนแก่นักกีฬา เจ้าหน้าที่เทคนิคกีฬา ประชาชน ดัดสินและชี้ขาดกีฬาตามหลักการและนโยบายที่ กกท. กำหนด ให้การฝึกสอนกีฬาแก่เด็ก เยาวชน และสมาชิกกีฬาโดยทั่วไป ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงาน ส่งเสริมกีฬาของสำนักงานกีฬาจังหวัดต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของ กกท. โดยประสานงานกับคณะกรรมการกีฬาจังหวัด ฝ่ายกิจกรรมกีฬาแบ่งส่วนการบริหารงานออกเป็น 2 กอง และ 1 สำนักงาน คือ กองฝึกสอนกีฬา กองการแข่งขันกีฬา สำนักงาน กกท. จังหวัด

1.1.5 ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกีฬา มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน อำนวยการ ประสานงานและดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการกีฬา การวิเคราะห์และจัดทำโครงการ แผนงาน และสถิติเกี่ยวกับการส่งเสริมการกีฬา รวมทั้งประเมินผลการดำเนินการและการทำวิจัยเพื่อการพัฒนาการกีฬา ดำเนินการในเรื่องหอสมุดและพิพิธภัณฑ์กีฬา ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับสถาบันการฝึกอบบรมบุคคลากรทางการกีฬาฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกีฬาแบ่งส่วนการบริหารงานออกเป็น 2 กอง คือ กองวิจัยและพัฒนา กองวิชาการและฝึกอบรม

1.1.6 ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน อำนวยการ ประสานงานและดำเนินการด้านวิชาการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ให้บริการการกีฬาเวชศาสตร์ และส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ ศึกษาค้นคว้าวิทยาการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของนักกีฬารวมถึง การป้องกันอันตรายอันเกิดจากการกีฬาและฟื้นฟูสภาพนักกีฬาที่เจ็บป่วยและทำหน้าที่เป็นศูนย์ ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์การกีฬาและกีฬาเวชศาสตร์ของประเทศ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา แบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 2 กอง คือ กองวิทยาศาสตร์การกีฬาและกองบริการกีฬาเวชศาสตร์

จากโครงสร้างงานการแบ่งส่วนการบริหารของ กกท. ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลและลงไปปฏิบัติทางกิจกรรมกีฬาโดยตรงมีเพียงสองหน่วยงาน หน่วยงานแรกคือฝ่ายกิจกรรมกีฬาที่หน้าที่ฝึกสอนและจัดการแข่งขันกีฬาแก่ประชาชน แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานดังกล่าวนี้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย ประกอบกับการมีสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานไม่พอเพียง จึงเป็นเหตุให้การดำเนินงานเป็นไปได้น้อย มีการให้บริการทาง การกีฬาเฉพาะในเมืองใหญ่ ไม่เพียงพอต่อการบริการประชาชน และไม่สามารถลงไปสู่ประชาชน ได้อย่างทั่วถึง หน่วยงานที่สองเป็นหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับสมาคม กีฬาโดยตรง คือ กองงานองค์การกีฬาและสวัสดิการกีฬา ตามโครงสร้างการบริหารกองงาน องค์การกีฬาและสวัสดิการกีฬาแบ่งงานออกเป็น 2 งาน และส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุน ดูแล พัฒนาการกีฬาโดยตรง คือ งานสมาคมกีฬา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ ดำเนินงานเป็นศูนย์กลางในการประสานงานเกี่ยวกับการกีฬาติดต่อร่วมมือกับองค์การหรือ สมาคมกีฬาหรือนิติบุคคลอื่นภายในประเทศ ดำเนินงานเกี่ยวกับการสอดส่องและควบคุมการ ดำเนินกิจการการกีฬา ให้การช่วยเหลือส่งเสริมกิจการการกีฬาแก่คณะกรรมการกีฬาจังหวัด สมาคมกีฬาหรือนิติบุคคลอื่นภายในประเทศ รับผิดชอบเกี่ยวกับการขอจัดตั้งสมาคมกีฬาหรือการ ขออนุญาตเข้าร่วมการแข่งขันหรือส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬา หรือจัดหรือร่วมในการจัดให้ มีการแข่งขันกีฬา โดยแสดงว่าเป็นการแข่งขันกีฬาหรือจัดการแข่งขันกีฬาในนามของชาติหรือ ประเทศไทย

ภาระหน้าที่ของงานสมาคมกีฬาในความรับผิดชอบของกองงานองค์การกีฬาและสวัสดิการกีฬาเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างการบริหารของ กกท. ส่วนใหญ่จะเป็นงานเกี่ยวกับการจัดการ การประสานงานและการบริหารองค์การโดยทั่วไป มิใช่การดำเนินงานเกี่ยวกับการกีฬาโดยตรง งานหลักในการพัฒนากีฬาชาติและการสร้างความเจริญก้าวหน้าของวงการกีฬาชาติจึงเป็นผลงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การกีฬาที่ได้ลงไปปฏิบัติและดำเนินงานกิจการทางการกีฬาโดยตรง สามารถเข้าถึงประชาชนได้ทุกส่วนของประเทศ การที่จะพัฒนากีฬาชาตินั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจลักษณะและการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นว่า มีความเป็นมาอย่างไร มีโครงสร้างอย่างไร ปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่อย่างไร

1.2 สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

การกีฬาในประเทศไทยได้มีความเจริญก้าวหน้ามาตั้งแต่สมัยโบราณ เริ่มตั้งแต่เป็นกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพ ต่อมาในสมัยกรุงสุโขทัยและสมัยกรุงศรีอยุธยา การกีฬาได้รับการพัฒนามีลักษณะเป็นกิจกรรมทั้งเพื่อการดำรงชีพ เพื่อการเล่นตามธรรมชาติ และเพื่อการฝึกซ้อมกำลังกายให้มีความแข็งแรง อดทนเพื่อการสงครามอีกด้วย ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ กิจกรรมการกีฬาเริ่มได้รับการส่งเสริมจากพระมหากษัตริย์และเป็นที่นิยมจากประชาชนเป็นอย่างมาก พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงส่งเสริมทะนุบำรุงกีฬาเก่าแก่ของไทยตลอดจนได้นำเอากีฬาสากลคือกีฬาฟุตบอลเข้ามาเผยแพร่เป็นครั้งแรก พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงจัดตั้งสโมสรคณะฟุตบอลสยามขึ้น และในปีพ.ศ. 2459 ได้มีการจัดตั้งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ (เดชา กาลบุตร. 2510 : 36) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นสมาคมกีฬาแห่งแรกของประเทศไทย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ฯ ได้ปรับปรุงเผยแพร่กีฬานิดนี้ต่อไปอย่างกว้างขวางทั้งในกรุงเทพ ฯ และต่างจังหวัดจนเป็นที่นิยมจากประชาชนมากขึ้นตามลำดับ

เนื่องจากประเทศไทยได้มีความสัมพันธ์กับต่างประเทศมากขึ้น

พระบรมวงศานุวงศ์ ข้าราชการและประชาชนชาวไทยได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ รวมทั้งมีชาวต่างประเทศได้เข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทย บุคคลเหล่านี้ได้นำเอากีฬาสากลหลายประเภทเข้ามาเผยแพร่และได้รับความนิยมจากประชาชนอย่างกว้างขวาง นับแต่นั้นเป็นต้นมาก็ได้มีการจัดตั้งสมาคมกีฬาประเภทต่าง ๆ เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ในปีพ.ศ. 2480 มีการจัดตั้งสมาคม

รักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2491 มีการจัดตั้งสมาคมกรีฑาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2492 มีการจัดตั้งสมาคมมวยสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2493 มีการจัดตั้งสมาคมแบดมินตันแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2496 มีการจัดตั้งสมาคมบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2502 มีการจัดตั้งสมาคมกีฬาทางน้ำ เป็นต้น

สำหรับกีฬาไทยนั้นพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าอยู่หัวก็ได้ทรงส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยในระยะแรกได้ทรงตั้งคณะกรรมการเข้าร่วมดำเนินการในรูปแบบของสมาคมโดยที่ยังมิได้จัดตั้งสมาคมอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2475 ได้จดทะเบียนสมาคมให้ถูกต้องตามกฎหมาย เรียกชื่อว่าสมาคมกีฬาสยาม (สมาคมกีฬาไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ 2525 : 5 - 10) ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2482 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสมาคมกีฬาไทย มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน เผยแพร่ ดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาไทยต่าง ๆ คือ กระบี่-กระบอง วัว มวยไทย ตะกร้อ หมากรุก สะกา และกีฬาพื้นเมืองของไทย

การสนับสนุนของภาครัฐบาลและภาคเอกชนส่งผลให้มีการจัดตั้งสมาคมกีฬาเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งปัจจุบันนี้มีสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่มาขออนุญาตรับการจัดตั้งสมาคมจาก การกีฬาแห่งประเทศไทยมีจำนวนถึง 41 สมาคม (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2537) ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. สมาคมโบว์ลิ่งแห่งประเทศไทย
3. สมาคมยิงเป้าบินแห่งประเทศไทย
4. สมาคมวอลเลย์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
5. สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
6. สมาคมชกกีฬามวยแห่งประเทศไทย
7. สมาคมบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
8. สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
9. สมาคมกีฬายิงปืนแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
10. สมาคมเทเบิลเทนนิสแห่งประเทศไทย
11. สมาคมยูโดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
12. สมาคมมวยสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
13. สมาคมแบดมินตันแห่งประเทศไทย
14. สมาคมตะกร้อแห่งประเทศไทย

15. สมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย
16. ลอนเทนนิสสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
17. สมาคมยกน้ำหนักสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
18. สมาคมกรีฑาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
19. สมาคมกีฬายิงธนูแห่งประเทศไทย
20. สมาคมเรือใบแห่งประเทศไทย
21. สมาคมฟันดาบสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
22. สมาคมมวยปล้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
23. สมาคมจักรยานสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
24. สมาคมซอฟบอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
25. สมาคมกีฬาไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
26. สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย
27. สมาคมสหพันธ์คาราเต้โดแห่งประเทศไทย
28. สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย
29. สมาคมกีฬาสเก็ตน้ำแข็งแห่งประเทศไทย
30. สมาคมสหพันธ์เปตองแห่งประเทศไทยในพระอุปถัมภ์

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

31. สมาคมกอล์ฟแห่งประเทศไทย
32. สมาคมสควอชแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
33. สมาคมส่งเสริมกีฬาบิลเลียดแห่งประเทศไทย
34. สมาคมปัญจกัฬีสลัดแห่งประเทศไทย
35. สมาคมเรือยาวสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
36. สมาคมเบสบอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
37. สมาคมส่งเสริมการเพาะกายแห่งประเทศไทย
38. สมาคมวินเชิร์ฟแห่งประเทศไทย
39. สมาคมมวยไทยสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
40. สมาคมขี่ม้าแห่งประเทศไทย
41. สมาคมสนุกเกอร์แห่งประเทศไทย

สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย มีสภาพเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติ การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 มาตรา 53 กำหนดว่าสมาคมกีฬาสมัครเล่น จะต้องได้รับการ อนุมัติจาก กกท. เสียก่อนจึงจะดำเนินการจัดตั้งตามกฎหมายได้ (กกท. 2533 : 12) ตามมาตรา 54,55 กำหนดว่าสมาคมกีฬาสมัครเล่นจะต้องอยู่ในความ ควบคุมของ กกท. และต้องปฏิบัติตามข้อบังคับที่ กกท. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะ กรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ กกท. มีอำนาจเพิกถอนการอนุญาตที่ให้ไว้แก่สมาคมได้ หากสมาคมกีฬานั้น ๆ ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับตามที่ กกท. กำหนด นอกจากนั้นสมาคมกีฬา อาจถูก กกท. เพิกถอนใบอนุญาตหากมีการปฏิบัติการอันเป็นการฝ่าฝืนตามมาตรา 59 ซึ่งระบุว่า ห้ามมิให้คณะบุคคลหรือบุคคลใดเข้าร่วมการแข่งขันหรือส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาหรือจัด หรือร่วมให้มีการจัดการแข่งขันกีฬาโดยแสดงว่า เป็นการแข่งขันกีฬาหรือจัดการแข่งขันกีฬาใน นามของชาติหรือประเทศไทย และการปฏิบัติการอันเป็นการฝ่าฝืนตามมาตรา 56 - 58 ซึ่งระบุ ว่าห้ามมิให้บุคคลซึ่งมิใช่กรรมการดำเนินการในหน้าที่ของกรรมการ หรือให้ หรือยอมให้บุคคล ซึ่งขาดคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการทำหน้าที่กรรมการ และห้ามมิให้ผู้ใดดำรงตำแหน่ง กรรมการสมาคมเกินกว่าสองแห่ง สำหรับตำแหน่งนายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคมหรือ ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่านายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคมให้ดำรง ตำแหน่งได้ไม่เกินหนึ่งแห่ง

ในการดำเนินงานของสมาคมกีฬานั้น สมาคมจะมีรายได้จากแหล่งต่าง ๆ การได้มาซึ่ง รายได้นั้นไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับ ความสามารถและผลงานของสมาคม รายได้ต่างๆ โดยทั่วไปมักได้ มาจากการบริจาค ส่วนแบ่งจากการจัดการแข่งขันกีฬา การได้รับเงินอุดหนุนจากกกท. เป็นต้น ในการพิจารณาให้เงินอุดหนุนแก่สมาคมกีฬาใดๆ ก็ตาม กกท. อาศัยหลักเกณฑ์การจัดสรรเงิน 3 ประการ ดังนี้ (เอกสารการประชุมคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย. ม.ป.ป. : 5)

1. กิจกรรม ร้อยละ 80 ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - 1.1 การจัดการแข่งขันประจำปี
 - 1.2 การเชิญนักกีฬาจากต่างประเทศมาแข่งขัน
 - 1.3 การส่งนักกีฬาไปแข่งขันต่างประเทศ
 - 1.4 การแข่งขันนักกีฬาขึ้นทะเบียนนักกีฬาสมาคมประจำปี
 - 1.5 การบริหารสมาคมและมีแผนการที่ต่อเนื่อง
2. การพัฒนา-ส่งเสริม ร้อยละ 20
 - 2.1 การพัฒนานักกีฬาให้เต็มขีดความสามารถในการแข่งขัน

- 2.2 การเดินทางไปฝึกอบรมต่างประเทศ
- 2.3 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางด้านสมรรถภาพนักกีฬาและมาตรฐานนักกีฬา
- 2.4 มีโครงการเพื่อการเตรียมนักกีฬา
3. ทุนบริหารสมาคม จัดสรรให้สมาคมทุกสมาคมเท่า ๆ กันเป็นค่าใช้จ่าย ดังนี้
 - 3.1 ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน
 - 3.2 ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่
 - 3.3 ค่าวัสดุอุปกรณ์

สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยทั้ง 41 สมาคม แบ่งได้เป็น 2 ประเภทตามการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ สมาคมกีฬาที่ได้รับการรับรองมีจำนวน 23 สมาคม อีก 18 สมาคมไม่ได้รับการรับรอง สมาคมกีฬาที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ จะเป็นสมาคมที่รับผิดชอบกีฬาที่มีการแข่งขันในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก เป็นสมาชิกสหพันธ์กีฬาระหว่างประเทศซึ่งเป็นกีฬาที่คณะกรรมการโอลิมปิกระหว่างประเทศให้การรับรองให้เป็นกีฬาโอลิมปิก และบรรจุไว้ในกำหนดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก แต่อาจมีกีฬาบางประเภทที่คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯรับรองแม้อย่างไม่ถือว่าเป็นกีฬาโอลิมปิก เช่น ตะกร้อ แต่สหพันธ์กีฬาระหว่างประเทศของกีฬานั้น ๆ ได้รู้ว่าเป็นสหพันธ์กีฬาระหว่างประเทศได้ให้การรับรองแล้ว โดยการรับรองนี้มุ่งหมายให้บรรจุกีฬานั้น ๆ เข้าไว้ในการแข่งขันกีฬาระดับทวีปและระดับภูมิภาค ที่ได้รับการอุปถัมภ์จากคณะกรรมการโอลิมปิกได้ (กูมิ นุราพันธ์. ม.ป.ป. : 100) เช่น กีฬาซีเกมส์และเอเชียนเกมส์

ในการพิจารณารับรองกีฬาใดเป็นกีฬาโอลิมปิกนั้น คณะกรรมการโอลิมปิกระหว่างประเทศจะพิจารณารับรองสหพันธ์กีฬาระหว่างประเทศของกีฬานั้นก่อน และเรียกว่าสหพันธ์ระหว่างประเทศที่ได้รับการรับรองแล้ว (Recognized International Federation) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาตามธรรมนูญโอลิมปิกมาตรา 52 ข้อ 1, 1.1.1 และ 1.1.2 ดังนี้ (International Olympic Committee. 1992 : 70)

1. เป็นกีฬาที่มีผู้ขายเล่นกันอย่างกว้างขวาง (มีการแข่งขันในระดับชาติและสหพันธ์กีฬาแห่งชาติจัดการแข่งขันอยู่เสมอ) อย่างน้อยที่สุด 75 ประเทศ และ 4 ทวีป หรือเล่นกันอย่างแพร่หลายในหมู่สตรีอย่างน้อย 40 ประเทศ และ 3 ทวีป จึงจะบรรจุในกำหนดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกได้

2. กีฬาที่มีผู้หญิงและหรือ ผู้ชายเล่นกันอย่างกว้างขวาง อย่างน้อยที่สุดใน 25 ประเทศ และ 3 ทวีป จึงจะบรรจุในกำหนดการแข่งขันโอลิมปิกฤดูหนาว

3. แบบของกีฬา ซึ่งในกีฬาประเภทหนึ่งอาจมีได้แบบเดียวหรือหลายแบบจะต้องมีหลักการอันเป็นกฎเกณฑ์ระหว่างประเทศ

ตามข้อบังคับของกกท. ฉบับที่ 6 ว่าด้วยการควบคุมสมาคมกีฬา ข้อ 13 (กกท. 2533 : 69) ได้กำหนดให้สมาคมดำเนินการได้ในเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

1. จัดกิจกรรมทางด้านกีฬาและส่งเสริมการกีฬาตามวัตถุประสงค์
2. สนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิก นักกีฬา และกรรมการในการประกอบกิจกรรมทางด้านกีฬาเพื่อประโยชน์ร่วมกัน
3. สอดส่องและติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านกีฬาของสมาคม
4. ทำการวิจัย แลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ในทางวิชาการตลอดจนข่าวสารอันเกี่ยวกับการกีฬาของสมาคม

5. ส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานของนักกีฬา

6. ร่วมมือกับการกีฬาแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้สมาคมทุกสมาคมอาจทำหน้าที่มากกว่าที่ กกท.กำหนดไว้ แต่หน้าที่เหล่านั้นจะต้องไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ตามข้อบังคับข้อ 4 (กกท. 2533 : 67) ยังกำหนดให้สมาคมต้องดำเนินการให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และนโยบายของ กกท. โดยเคร่งครัด

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าสมาคมกีฬามีบทบาทหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ

1. การจัดกิจกรรมกีฬาและส่งเสริมกีฬา
2. การสนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิก นักกีฬาและคณะกรรมการในการประกอบกิจกรรมทางการกีฬา
3. การค้นคว้าวิจัย แลกเปลี่ยน เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ

สมาชิกของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นสโมสรและสมาชิกที่เป็นบุคคล สโมสรสมาชิกหมายถึง รัฐวิสาหกิจ องค์การ สมาคมต่างๆ สถานศึกษา บริษัท ห้างร้าน ฯลฯ สมาชิกสมาคมทุกประเภทจะต้องเสียค่าสมัครเป็นสมาชิก เสียค่าบำรุง

ประจำปี มีสิทธิในการคัดเลือกตัวผู้บริหารงานสมาคม มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และให้ความร่วมมือแก่สมาคม มีหน้าที่ส่งเสริมกีฬาที่ตนรับผิดชอบและมีสิทธิอื่น ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อบังคับของสมาคม ผลิตนักกีฬาและควบคุมนักกีฬาในสังกัดของตน สมาชิกของสมาคมจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามข้อบังคับของ กกท.ข้อ 7 ดังต่อไปนี้ (กกท. 2533 : 66)

1. มีสัญชาติไทย
2. ได้ร่วม หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมเดียวกันกับสมาคม
3. ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
4. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
5. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับ

ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

6. ไม่เป็นผู้ที่คณะกรรมการของสมาคมมีมติให้ลบชื่อออกจากทะเบียนสมาชิกหรือคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยมีมติเห็นสมควรให้พ้นจากสมาชิกภาพของสมาคมอันเนื่องมาจากไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับหรือระเบียบของสมาคมที่นำความเสื่อมเสียมาสู่สมาคมหรือประพฤติดนหรือกระทำการใด ๆ ที่นำความเสื่อมเสียมาสู่สมาคม

ความในข้อ 1 ไม่ใช้บังคับกับสมาชิกโดยทั่วไปเว้นแต่สมาชิกที่ทำหน้าที่บริหารสมาคม

สมาชิกของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยทั้งสมาชิกสโมสรและสมาชิกบุคคลเป็นผู้มีสิทธิในการเลือกตั้งบุคคลมาเป็นคณะกรรมการสมาคมเพื่อเป็นผู้ดำเนินกิจการของสมาคม คณะกรรมการสมาคมต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 19 คน กรรมการอาจจะเป็นสมาชิกของสมาคมหรือเป็นบุคคลอื่นก็ได้ แต่จะต้องมีกรรมการที่เป็นสมาชิกของสมาคมไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด คณะกรรมการสมาคมมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานของสมาคมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสมาคม รับผิดชอบในทรัพย์สินการเงินเอกสารต่าง ๆ มีอำนาจรับหรือไม่รับสโมสรใดเป็นสมาชิก รวมทั้งการลงโทษสโมสรสมาชิกตลอดจนลงโทษนักกีฬา

ตามข้อบังคับของ กกท. ข้อ 11 คณะกรรมการสมาคมจะต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ (กกท. 2533 : 68 - 69)

1. มีสัญชาติไทย
2. มีคุณสมบัติหรือประสบการณ์เหมาะสมกับการดำเนินกิจการเกี่ยวกับกีฬา หรือการส่งเสริมกีฬาภายในขอบวัตถุประสงค์ของสมาคม

3. ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
4. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนคนไร้ความสามารถ
5. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
6. ไม่เป็นผู้ที่คณะกรรมการของสมาคมมีมติให้ออกจากกรรมการ หรือคณะกรรมการ กีฬาแห่งประเทศไทยมีมติเห็นสมควรให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการของสมาคมอันเนื่องมาจาก ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับหรือกระทำการใด ๆ ที่นำความเสื่อมเสียมาสู่สมาคม

ในการเลือกตั้งคณะกรรมการสมาคมนั้นแต่ละสมาคมจะมีวิธีการเลือกตั้งคณะกรรมการแตกต่างกันไป สรุปได้ว่ามีการเลือกตั้ง 3 วิธี คือ

1. สมาชิกเลือกตั้งเฉพาะตำแหน่งนายกสมาคมเพียงคนเดียว และหลังจากนั้น นายกสมาคมจะไปเลือกสรรคณะกรรมการสมาคมด้วยตนเอง
2. สมาชิกเลือกตั้งนายกสมาคมและเลือกตั้งคณะกรรมการสมาคมให้ได้จำนวนสองในสามของจำนวนตำแหน่งคณะกรรมการที่สมาคมกำหนด
3. สมาชิกเลือกคณะกรรมการตามจำนวนที่สมาคมกำหนดและหลังจากนั้นให้คณะกรรมการที่ได้รับการเลือกตั้งไปทำการเลือกตำแหน่งนายกสมาคมกันเอง

คณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยประกอบด้วย กรรมการซึ่งดำรงตำแหน่งและทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. นายก มีหน้าที่ในการดำเนินงานและควบคุมกิจการของสมาคม ให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อยตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการ
2. อุปนายก ทำหน้าที่แทนนายกเมื่อนายกไม่อยู่ และปฏิบัติหน้าที่ตามที่นายกมอบหมาย ถ้าอุปนายกไม่อยู่ก็ให้มอบหมายให้กรรมการผู้หนึ่งผู้ใดทำหน้าที่แทน
3. เลขาธิการ มีหน้าที่ดำเนินกิจการทั่วไป การนัดประชุม ซึ่งคณะกรรมการสมาคมจะต้องมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง สรุปรายงานการประชุม เพื่อแจ้งให้สโมสรสมาชิกทราบ รวบรวมและเก็บรักษาเอกสาร หลักฐานทั้งหมดของสมาคมปฏิบัติกิจการอื่นที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ ตลอดจนกิจการที่นายกและคณะกรรมการมอบหมายให้กระทำ

4. เหมรัญญิก มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของสมาคม ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีทุกคราว ให้เหมรัญญิกทำบัญชีซึ่งผู้สอบบัญชีได้ตรวจและลงนามรับรองแล้วเสนอต่อที่ประชุม

5. นายทะเบียน มีหน้าที่เกี่ยวกับการทะเบียนต่างๆของสมาคม เช่น ทะเบียนสโมสรสมาชิก ทะเบียนผู้เล่น สถิติ ประวัติการแข่งขันและอื่นๆ

6. ปฏิคม มีหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลรักษาทรัพย์สินของสมาคม และจัดการต้อนรับ

7. กรรมการกลาง มีหน้าที่ช่วยเหลือดำเนินกิจการของสมาคมให้เจริญก้าวหน้าและเป็นไปได้โดยเรียบร้อย

คณะกรรมการสมาคมฯ ที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระต้องดำเนินการของสมาคมไปจนกว่าคณะกรรมการชุดใหม่จะได้รับการจดทะเบียนให้ถูกต้องตามกฎหมาย และได้รับการส่งมอบงานของสมาคมจากคณะกรรมการชุดเก่าเรียบร้อยแล้ว ซึ่งตามพระราชบัญญัติการกีฬาฯ ได้กำหนดให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายใน 30 วัน นับแต่วันเลือกตั้ง

ตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 มาตรา 57 ได้กำหนดว่าผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการสมาคมเกินกว่าสองแห่งมิได้ สำหรับตำแหน่งนายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคมหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่านายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคมให้ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกินหนึ่งแห่ง กรรมการสมาคมทุกตำแหน่งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี และอาจได้รับการแต่งตั้งอีกแต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. 2535 ได้แก้ไขเรื่องวาระการดำรงตำแหน่งให้กรรมการสมาคมที่มีตำแหน่งคราวละ 2 ปี อาจได้รับการแต่งตั้งเกินสองวาระติดต่อกันได้ก็ต่อเมื่อกรรมการผู้นั้นได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการของสมาคมต่อไปด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดของสมาคม แต่ทั้งนี้กรรมการผู้นั้นจะดำรงตำแหน่งกรรมการติดต่อกันเกินกว่าสี่วาระมิได้ สำหรับกรรมการของสมาคมที่ดำรงตำแหน่งในสมาคมหรือองค์การกีฬาระหว่างประเทศที่คณะกรรมการกำหนด สามารถที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการสมาคมได้ครบเท่าที่ยังดำรงตำแหน่งในสมาคมหรือองค์การกีฬาระหว่างประเทศดังกล่าว การประกาศแก้ไขเพิ่มเติมดังกล่าวนี้ ได้ให้เหตุผลท้ายพระราชบัญญัติฯว่า เนื่องจากมาตรา 57 ตามพระราชบัญญัติเดิมที่กำหนดให้กรรมการสมาคมมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสองปีแต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกันนั้น ทำให้ผู้มีความรู้ความชำนาญงานในด้านการกีฬาไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ต่อเนื่องติดต่อกันได้ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาในอันที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อสมาคมกีฬา

การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยที่ผ่านมาได้ประสบกับปัญหาอุปสรรคมากมายนานปีการ อันส่งผลให้สมาคมไม่สามารถดำเนินการพัฒนาการกีฬาของชาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การกีฬาของไทยจึงอยู่ในสภาพล้าหลัง ไม่เป็นที่ยอมรับในด้านมาตรฐานกีฬาจากสหพันธ์กีฬานานาชาติ จากการศึกษาของพลตรีเลิศรัตน์ รัตนวานิช (2536 : 14) พบว่า มาตรฐานของนักกีฬาไทยเมื่อเปรียบเทียบกับชาติในเอเชียลดต่ำ และจากผลการศึกษาในเรื่องเดียวกันเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ พบว่า สิ่งที่เป็นปัญหาในการพัฒนาการกีฬาของชาติมาก และมากที่สุดเกือบทุกด้าน ได้แก่ นโยบายด้านการพัฒนาการกีฬาของรัฐบาลไม่ชัดเจน องค์การกีฬาของราชอาณาจักรเอกภาพในการดำเนินงาน ผู้บริหารการกีฬาของรัฐในระดับสูงไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมกีฬาอย่างจริงจัง มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอยู่เสมอจึงขาดการต่อเนื่องในการดำเนินงาน ผู้บริหารงานไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบและการจัดของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยยังไม่เข้มแข็งเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารสมาคมยังไม่ทุ่มเทและเสียสละอย่างแท้จริง ความสัมพันธ์ของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยและองค์การกีฬาของรัฐอื่น ๆ ไม่แน่นแฟ้น และการประสานงานที่ดีต่อสโมสรและชมรมกีฬาต่าง ๆ มีน้อยและที่มีอยู่นั้นก็ยังไม่ส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาอย่างจริงจัง ทดการสนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณและด้านอื่นๆ จากทั้งทางภาครัฐและเอกชน กระบวนการพัฒนานักกีฬาของสมาคมกีฬาไม่มีระบบและไม่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยยังได้พบข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการกีฬาของชาติไว้หลายแนวทาง แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การปรับปรุงสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทย

แนวคิดในการปรับปรุงสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยเพื่อพัฒนาการกีฬาชาตินั้น เป็นที่ตระหนักกันดีในหมู่นักวิชาการทางพลศึกษา มีนักวิจัยหลายท่านได้วิจัยและศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทย จากการศึกษาของประนัย จันทรประดิษฐ์ (2524) พบว่า สมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยต่างมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เพื่อส่งเสริม เผยแพร่ จัดการแข่งขันกีฬา สนับสนุนให้สโมสรสมาชิกจัดการแข่งขันกีฬา สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสโมสรกีฬาและสมาชิกทั้งในและต่างประเทศ และงานวิจัยของณรงค์ นุกุลกิจ (2514) รวมทั้งความคิดเห็นจากบทความของเจริญ วรรณะสิน (2532 : 108) ระบุว่าปัญหาสำคัญของสมาคมกีฬา ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารสมาคม กล่าวคือ ผู้บริหารสมาคมกีฬาหลายคนขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกีฬาอย่างแท้จริง กระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งยังมีข้อบกพร่องหลายส่วน เกิดการผูกขาดในตำแหน่งและผูกขาดการบริหารงานสมาคม มีการนำเอาพวกพ้องเข้ามาทำงานโดยไม่คำนึงถึงความรู้

ความสามารถทางการกีฬาของบุคคลเหล่านั้น รวมทั้งผู้บริหารสมาคมส่วนใหญ่มีภาระหน้าที่ในงานประจำมากและบางคนยังทำหน้าที่เป็นกรรมการสมาคมมากกว่าหนึ่งแห่งในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้มีผู้บริหารบางคนได้เข้ามาเป็นคณะกรรมการเพียงเพื่ออาศัยกีฬาเป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ทางการค้าอีกด้วย มีบางคนเข้ามาทำงานสมาคมด้วยความสมัครใจ ผลตอบแทนที่ได้ก็เป็นผลประโยชน์ที่พึงได้ตามอุดมการณ์ของการกีฬาสมัครเล่นเท่านั้น บุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นข้าราชการและนักธุรกิจชั้นสูง มีภาระหน้าที่การงานของตนเองอยู่แล้วทั้งสิ้น ไม่มีเวลาพอที่จะมาทำงานให้กับสมาคมได้อย่างเต็มที่ การทำงานในสมาคมจึงเป็นเพียงแค่งานอดิเรกในเวลาว่างเท่านั้น ดังนั้นการที่จะอุทิศกำลังใจกำลังกาย กำลังเงิน และเวลาให้กับสมาคมจึงมีอยู่จำกัด อันเป็นเหตุให้สมาคมกีฬาต่าง ๆ เกิดภาวะขาดผู้นำที่มีคุณภาพ บางสมาคมมีการแสวงหาบุคคลชั้นนำทางเศรษฐกิจและสังคมโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นผู้บริหารสมาคมเพียงเพื่ออาศัยอำนาจและบารมีของบุคคลชั้นนำเหล่านั้นมาเอื้อประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมของสมาคม เกิดระบบหมู่พวกอันก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งทั้งในด้านแนวคิดแนวการทำงานและความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเหตุให้กรรมการในสมาคมไม่ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้นขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก่อให้เกิดการแตกแยกในหมู่บุคลากรและผู้บริหารสมาคม และในการประชุมคณะกรรมการสมาคมแต่ละครั้งจะมีการการเข้าร่วมประชุมน้อยมากและส่วนใหญ่จะให้ตัวแทนเข้าร่วมประชุมแทน การดำเนินงานของสมาคมส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับกรรมการสมาคมเพียงสองสามคน คือ นายกและเลขาธิการสมาคมเท่านั้น หลักการในการจัดองค์การโดยใช้คณะกรรมการเพื่ออาศัยความคิดเห็นของกลุ่มในการดำเนินงานนั้นจึงมิได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสมาคมกีฬาเท่าที่ควร กลับจะเป็นผลเสียที่อาจทำให้การตัดสินใจและการดำเนินงานต่าง ๆ ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ง่าย

ปัญหาในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ประการที่สองคือ ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมทางด้านทรัพยากร อาคาร สถานที่และอุปกรณ์ เช่น สนามกีฬาเพื่อใช้ในการเล่น มีกีฬาสถานและแข่งขันขาดอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการกีฬา จากงานวิจัยของพลตรีเลิศรัตน์ รัตนวานิช (2536) พบว่าสมาคมกีฬาส่วนใหญ่ไม่มีสนามกีฬาเพื่อใช้ในการเล่นกีฬาและเพื่อการฝึกซ้อมเป็นของตนเอง สมาคมไม่มีที่ทำการสมาคม และขาดแคลนเจ้าหน้าที่ประจำสมาคมซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่บุคลากรในสมาคมขาดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ อยู่อย่างกระจัดกระจาย ไม่เป็นระบบ ขาดผู้

รับผิดชอบในการดูแลเก็บรักษา บุคลากรในสมาคมไม่เคยได้ทำงานกันอย่างใกล้ชิด ในด้านงบประมาณ จากรายงานของกกท. (2533 : 16 - 19) พบว่า งบประมาณที่ได้จากการจัดสรรของรัฐบาลไม่สมจริงและไม่เพียงพอที่จะให้มีการพัฒนากีฬาสมาคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและจากงานวิจัยของพลตรี เลิศรัตน์ รัตนวานิช (2536) พบว่ามีสมาคมกีฬาสมาคมแห่งประเทศไทยไม่น้อยกว่า 10 แห่ง ที่มีได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล

ปัญหาด้านที่สามเป็น ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานการพัฒนากีฬา ซึ่งมีปัญหาหลายประการ ประการแรกคือ การที่สมาคมมิได้ให้ความสำคัญในการสร้างนักกีฬาจึงไม่มีการผลิตนักกีฬาขึ้นมาเอง แต่จะนำนักกีฬาจากสโมสรสมาชิกเข้ามาทำการฝึกเพื่อเป็นนักกีฬาตัวแทนประเทศ ในบางสมาคมสโมสรสมาชิกต่าง ๆ ไม่ได้ให้ความร่วมมือด้วยดีเนื่องจากเกรงว่าจะสูญเสียผลประโยชน์บางประการ และบางสมาคมก็ไม่มีสโมสรสมาชิกเลย (ประนัย จันทประดิษฐ์, 2524 : 195 - 199; ณรงค์ นุกุลกิจ, 2514 : 69) ประการที่สอง สมาคมบางสมาคมดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงควมมีน้ำใจนักกีฬา มุ่งแข่งขันกีฬาเพื่อชัยชนะมากเกินไป มีการเอาเปรียบทำผิดกฎกติกาเช่นการโกงอายุ การเอานักกีฬานอกสังกัดเข้ามาแข่งขัน หรือส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าเท่านั้น โดยที่สมาคมส่วนใหญ่ไม่มีอำนาจลงโทษสมาชิกได้ (ประนัย จันทประดิษฐ์, 2534 : 199; ณรงค์ นุกุลกิจ, 2517 : 68) ประการที่สาม ในด้านการบริหารและการประเมินผลงานของสมาคมนั้น จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความคาดหวังของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมาคมแห่งประเทศไทยโดย กกท. (2536) พบว่า คณะกรรมการสมาคมกีฬาส่วนใหญ่เห็นว่าด้านการบริหารงานทั่วไปของสมาคมอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมพอใช้ไม่อยู่ในขั้นดีมาก และในด้านการจัดกิจกรรมของสมาคมนั้น พบว่า ได้มีการส่งเสริมด้านการจัดอบรมสัมมนาผู้ตัดสินจำนวนมาก แต่มีการติดตามผลงานและปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันน้อยมาก รวมทั้งมีการดำเนินการทางด้านวิชาการ คือ การวิเคราะห์วิจัยในด้านการกีฬาน้อย ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมาคมแห่งประเทศไทย คือ ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายต่าง ๆ นักวิชาการทางพลศึกษาหลายท่านเช่น เจริญ วรรณะสิน (2532 : 108) และผู้ใช้นามแฝงอนิมาน (2533 : 55 - 57) ให้ความเห็นว่ากฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาคมกีฬายังไม่รัดกุม ไม่สามารถป้องกันปัญหาการผูกขาดการยึดอำนาจ การมีสโมสรที่ไม่ถูกกฎหมาย หรือ “สโมสรผี” และการใช้สมาคมเป็นเครื่องมือได้ ผู้บริหารระดับสูงของกกท. ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ในการพัฒนากีฬาสมาคมกีฬาสมาคมแห่งประเทศไทย และได้พยายามหาทางแก้ไข วิธีการหนึ่งคือการแก้ไข พรบ. การกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งใน พรบ. การกีฬาแห่ง

ประเทศไทยฉบับที่ 2 ที่ได้ประกาศใช้เมื่อปี พ.ศ. 2535 ได้ให้อำนาจ หน้าที่ กกท. เพิ่มขึ้นในการควบคุมสมาคมกีฬาสมัครเล่นเพื่อลดปัญหาการผูกขาด ครองอำนาจในสมาคม นอกจากนี้ ยังได้มีการออกระเบียบ ข้อบังคับ ในการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สภาพปัญหาในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่ได้จากการวิจัยที่เป็นการสำรวจความคิดเห็น มิได้มีการศึกษาวิจัยถึงประสิทธิผลของสมาคมในฐานะ ที่เป็นองค์การแต่อย่างใด ประกอบกับพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทยซึ่งประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2535 ย่อมมีผลทำให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยพัฒนา ขึ้นบ้างไม่มากนักน้อย แต่ยังมีได้มีการศึกษาผลการดำเนินงานและประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นเลย การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาในเรื่องดังกล่าว โดยใช้ความรู้และทฤษฎีเกี่ยวกับระบบและองค์การเป็นพื้นฐานในการศึกษาประสิทธิผลและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 2 องค์การและประสิทธิผลขององค์การ

เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ผ่านมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการศึกษาปัญหาในเรื่องปัจจัยป้อน (Input) ยังมีการศึกษาจำนวนน้อยเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นวิธีการเปลี่ยนสภาพปัจจัยป้อนให้เป็นผลผลิต (Output) และในการศึกษาดังกล่าวนั้นยังเป็นการศึกษาที่มุ่งศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น มิได้เป็นการศึกษาครอบคลุมทุกด้านที่เป็นการศึกษาองค์การอย่างเป็นระบบอันจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ กล่าวคือ มิได้มีการศึกษาองค์ประกอบขององค์การซึ่ง ได้แก่ ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลงาน ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ตลอดจนมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อกันกับสภาพแวดล้อม (environment) อย่างไร การศึกษาองค์การอย่างเป็นระบบตามแนวคิดเชิงระบบนั้น จะทำให้เห็นส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน รวมทั้งสามารถมองเห็นบทบาทขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จได้ดีเพียงใดนั้น จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี ในฐานะที่สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเป็นองค์การหนึ่งของสังคมที่มีความเกี่ยวข้องกับ

สภาพแวดล้อม การศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงมุ่งศึกษาตามแนวคิดเชิงระบบและนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์การและประสิทธิผล ขององค์การตามแนวคิดเชิงระบบเพื่อเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยแยกเสนอเป็น 4 หัวข้อ คือ ความหมายขององค์การ ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ วิธีวัดและดัชนีวัด ประสิทธิภาพขององค์การ และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ ดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายขององค์การ

ความหมายของคำว่าองค์การ (Organization) นั้นได้มีผู้ศึกษาไว้มากมายล้วน แล้วแต่มีความหมายใกล้เคียงกัน จะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด ในที่นี้จะนำความหมาย ของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การมาเสนอ เพื่อให้ความหมายร่วมกันขององค์การ โดยแยก เสนอเป็น 3 กลุ่ม ตามแนวคิดหลักของแต่ละกลุ่ม บาร์นาร์ด (Barnard, 1976 : 73) กล่าวว่า องค์การคือ ระบบที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของพิฟเนอร์และเชอร์วูด (Pffner and Sherwood, 1960 : 30) ที่ว่าองค์การเป็นผลจาก การที่บุคคลจำนวนมากร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่มีความซับซ้อนและจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบ ขึ้นมาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

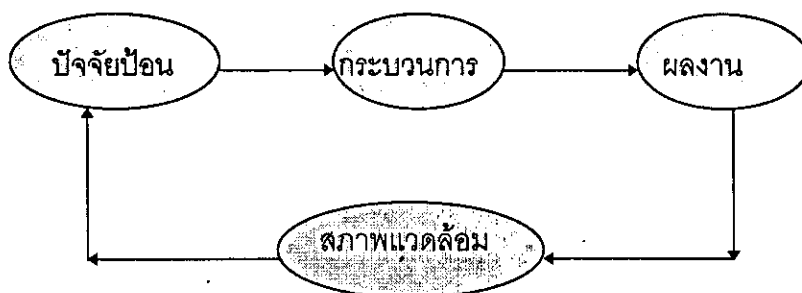
จากทัศนะของนักวิชาการกลุ่มแรกนี้แสดงให้เห็นว่า มนุษย์เพียงคนเดียวจะไม่สามารถ ประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สำเร็จได้ แต่ถ้า มนุษย์หลายคนร่วมมือกันทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกันแล้ว ก็จะสามารถประสบ ความสำเร็จในการทำงานนั้นได้

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการในกลุ่มที่สองนั้น ฮิกส์ (Hick, 1972 : 23) กล่าวว่า องค์การคือกระบวนการจัดโครงสร้างเพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ได้ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และมาสซี (Massie, 1964 : 46) ได้แสดงความเห็นว่าองค์การ คือ กระบวนการจัดระเบียบหรือกระบวนการจัดโครงสร้างของกลุ่มคนให้มีการกำหนดกิจกรรม แบ่งแยกงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทำหน้าที่ต่าง ๆ กันไป และมอบหมายให้บุคคลในแต่ละฝ่าย ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ความหมายขององค์การของนักวิชาการกลุ่มนี้ ได้ให้ ความสำคัญแก่การจัดโครงสร้างขององค์การออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ และทำหน้าที่ต่างกัน แต่ละฝ่าย ต่างก็ทำหน้าที่ไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับ การจัดโครงสร้างขององค์การและการบริหารองค์การที่ถูกต้องและเหมาะสม

นักวิชาการในกลุ่มที่ 3 เช่น แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn. 1978 : 20) ได้มองว่า องค์การ คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ที่ประกอบด้วยปัจจัยป้อน (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และ ผลผลิต (Output) และกิบสัน อีแวนเชวิชและดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1991 : 30 - 32) กล่าวว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งของสังคมซึ่งมีส่วนประกอบต่าง ๆ คือ ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลผลิต และสิ่งแวดล้อม ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและมีอิทธิพลต่อกัน

นักวิชาการในกลุ่มที่สามนี้ได้มององค์การอย่างเป็นระบบ โดยที่องค์การจะมี องค์ประกอบ 4 ประการ คือ ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลผลิต และสิ่งแวดล้อม ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและมีอิทธิพลต่อกัน ความหมายขององค์การที่นักวิชาการทั้งสามกลุ่มได้ให้ไว้ นั้นพอจะสรุปได้ว่า องค์การเป็นระบบที่เกิดจากการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มี จุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันโดยมีกระบวนการจัดโครงสร้างของงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อแบ่งแยกงานให้บุคลากรแต่ละฝ่ายในองค์การนั้นไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน กระบวนการทำงานขององค์การประกอบด้วยปัจจัยป้อน (Input) ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และไปสู่ผลผลิต (Output) ที่พึงประสงค์

จากความหมายขององค์การดังกล่าวข้างต้นแสดงว่า การศึกษาเกี่ยวกับองค์การจะต้อง เป็นการศึกษาในเชิงระบบ แนวความคิดเชิงระบบจะไม่พิจารณาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของ องค์การเท่านั้นแต่จะพิจารณาภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ ปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตหรือผลงานขององค์การที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกัน ตลอดจนพิจารณาไปถึงสภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่องค์การด้วย ทั้งนี้เพราะการที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี (Kast and Rosenwieig. 1985 : 111 - 113) การศึกษาตามแนวคิดเชิงระบบนี้ สรุปได้ว่า องค์การจะต้องมีปัจจัยป้อน (Input) และรับ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม (Environment) เข้าไปสู่องค์การ และจะมี กระบวนการ (Process) เพื่อ เปลี่ยนสภาพปัจจัยป้อนต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นผลผลิตหรือผลงาน (Output) และผลผลิตที่ได้ก็จะ ถูกส่งเข้าไปสู่สภาพแวดล้อม ดังภาพประกอบ 1 ซึ่งเสนอตามแนวคิดของ กิบสัน อีแวนเชวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1991 : 32)



ภาพประกอบ 1 แสดงแนวคิดเชิงระบบขององค์การ

การศึกษาองค์การตามแนวคิดเชิงระบบนี้ จึงเป็นการศึกษาที่สมบูรณ์ เพราะจะไม่มุ่งศึกษาองค์การทีละส่วน แต่จะศึกษาองค์ประกอบทั้งหมดขององค์การเป็นภาพรวม ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแต่ละส่วน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กันและมีผลกระทบต่อกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสำคัญต่อการศึกษาเพื่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก

2.2 ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกันไป ในรายละเอียดตามสาขาวิชาของแต่ละคน แต่ความหมายหลักของประสิทธิผลขององค์การยังคงเป็นไปตามความหมายทางเศรษฐศาสตร์ซึ่งให้ความหมายว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึง ผลผลิตหรือปริมาณของผลผลิตหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การต่อหนึ่งหน่วยการลงทุน องค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ จากความหมายหลักดังกล่าว นักวิชาการที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์การได้ให้ความหมาย มีรายละเอียดเพิ่มเติมอีกหลายท่าน

เอทซิโอนี (Etzioni. 1964 : 8) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การไว้ว่า หมายถึง ขนาดความสามารถขององค์การในการทำงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้มีนักวิชาการรุ่นหลังนำไปใช้ เช่น กอร์ดอนและคณะ (Gordon and others. 1990 : 14) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึงระดับความสามารถในการผลิตที่ก่อให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้ และฟอร์ด อาร์มานดีและฮีตัน (Ford, Armandi and Heaton. 1988 : 56) และนอร์ทคราฟท์ และนีล (Northcraft and Neal. 1990 : 6) ได้ให้ความเห็นไว้สอดคล้องกัน

คือ เน้นความหมายประสิทธิผลขององค์การที่ดำเนินงานได้ผลผลิตตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้สำหรับ จีออโกพูลัส และทານนีโบม (Georgopoulos and Tannenbaum, 1957 : 535 - 536) ให้ความหมายในแนวทางเดียวกันแต่เพิ่มรายละเอียดดังนี้ คือ ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคม สามารถดำเนินการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและเทคโนโลยีเสียหาย และไม่สร้างความเครียดให้แก่สมาชิกในองค์การ

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งเน้นความหมายของประสิทธิผลขององค์การในด้านการใช้ทรัพยากร สเตียร์ (Steers, 1977 : 47) อธิบายว่า ประสิทธิผลขององค์การ คือความสามารถขององค์การในการสรรหาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีคุณค่า และฮอลล์ (Hall, 1991 : 249) ให้ความหมายสอดคล้องกับแนวคิดของสเตียร์ โดยอธิบายว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่าซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์การให้ได้ผลตามเป้าหมาย ส่วนแมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979 : 438 - 439) และชีน (Schein, 1970 : 177) เน้นความหมายด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์การโดยอธิบายว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึง สมรรถภาพขององค์การในการที่จะดำรงอยู่ได้ ปรับตัวรักษาสภาพและเติบโตไม่ว่าองค์การนั้นจะต้องมีหน้าที่ที่จะปฏิบัติอย่างไร

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ โดยการแสวงหาและใช้ทรัพยากรรวมทั้งเทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า ประหยัด สมาชิกในองค์การมีสุขภาพจิตที่ดีและองค์การสามารถดำรงอยู่ ปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโตได้ในสังคม

2.3 วิธีการวัดและดัชนีวัดประสิทธิผลขององค์การ

แม้ว่าองค์การในสังคมจะมีหลายประเภท และองค์การแต่ละประเภทต่างมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป แต่การวัดประสิทธิผลขององค์การสามารถทำได้โดยใช้หลักการเดียวกัน ส่วนวิธีการวัดอาจมีรายละเอียดต่างกันบ้าง วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การอาจสรุปได้เป็น 2 แนวทาง คือ

2.3.1. การวัดประสิทธิผลโดยใช้เป้าหมาย (The Goal Approach)

เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การวัดประสิทธิผลจากความสามารถในการผลิต ผลกำไร

ขององค์การ แนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การซึ่งเน้นเป้าหมายนี้ แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันมากแต่ในทางปฏิบัติยังพบว่ามีข้อบกพร่องหลายประการ ทั้งนี้เพราะองค์การอาจมีเป้าหมายหลายประการไปพร้อม ๆ กัน แต่ผลผลิตขององค์การเป็นภาพรวมที่แยกออกไม่ได้ว่าเป็นผลตามเป้าหมายประการใด นอกจากนี้วิธีการวัดประสิทธิผลตามเป้าหมายยังมีจุดอ่อน เนื่องจากไม่ทราบว่าการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพเพียงใด

2.3.2 การวัดประสิทธิผลเชิงระบบ (The System Approach) จากข้อบกพร่องในการวัดประสิทธิผลขององค์การตามเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นนั้น ทำให้นักวิชาการเกิดความพยายามที่จะหาแนวทางในการวัดประสิทธิผลขององค์การที่รัดกุม กิบสัน อีแวนเซวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1991 : 30 - 32) ได้เสนอว่า วิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การคือ การใช้แนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นเครื่องมือ แนวคิดนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งของสังคมที่อยู่ในสภาพแวดล้อมประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอยู่ตลอดเวลา ถ้าส่วนใดขัดข้องก็จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ การศึกษาประสิทธิผลขององค์การ จึงเป็นการศึกษาความสามารถขององค์การในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม และตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่แวดล้อมองค์การอยู่ การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดนี้จึงเน้นความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คือ การนำปัจจัยป้อนที่จำเป็นในการผลิต เช่น คน เงิน และเทคโนโลยีขององค์การ โดยมีกระบวนการแปรรูปปัจจัยป้อนต่าง ๆ ให้เป็นผลผลิต หรือผลงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ทั้งนี้โดยต้องมีการทดแทนและปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมเสมอ ในการปฏิบัติงาน

แนวคิดในการวัดประสิทธิผลเชิงระบบขององค์การได้พัฒนาตั้งแต่สมัยของพาร์สันส์ (Parsons) จากนั้นได้มีนักทฤษฎีขององค์การพัฒนาระบบวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การอีกหลายคน ได้แก่ แคปโลว์ (Caplaw) แคทซ์ และคานัน (Katz and Kahn) กิบสัน อีแวนเซวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly) แนวคิดของนักทฤษฎีขององค์การดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ / พาร์สันส์ (Parsons) ได้เสนอแนวคิดการใช้ความเป็นระบบขององค์การเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (Social Function Models) (Becker and Neuhauser. 1975 : 44 - 45 ; Hall. 1991 : 263 - 264) โดยพาร์สันส์เชื่อว่าระบบสังคมทุกระบบจำเป็นต้องแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
3. การบูรณาการ (Integration)
4. การรักษารูปแบบ หรือการดำรงไว้ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม (Latency) ✓

องค์การใดที่ดำเนินกิจกรรมทั้ง 4 ด้านได้ผลดี องค์การนั้นย่อมสามารถดำรงอยู่ได้และ
เป็นองค์การที่มีประสิทธิผล ส่วน แคปโลว์ (Caplaw, 1964 : 21) ได้สร้างรูปแบบเดียวทางทฤษฎี
(Single Theoretical Model) ขึ้นในปี คศ.1964 ซึ่งสามารถวิเคราะห์องค์การได้ทุกประเภท ทุกขนาด
ไม่ว่าจะมีวัฒนธรรม ที่ตั้งและประวัติศาสตร์แตกต่างกันอย่างไร โดยแคปโลว์ได้เสนอ ดัชนีวัด
ประสิทธิผลขององค์การรวม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความมั่นคงในระยะยาว (Stability) หมายถึง การที่องค์การสามารถรักษาโครงสร้าง
ขององค์การไว้ได้
2. บูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ (Integration) หมายถึง ความสามารถ
ขององค์การในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของสมาชิกภายในองค์การ โดยมีการสื่อสารสัมพันธ์กัน
ประสานสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่สมาชิก
3. ความเต็มใจของสมาชิกในการมีส่วนร่วมในองค์การ (Voluntarism) หมายถึง
ความสามารถขององค์การในสร้างความพึงพอใจและสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิก เพื่อ
ให้สมาชิกอยู่ในองค์การต่อไป
4. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Achievement) หมายถึงการที่องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายรวมขององค์การ

จะเห็นได้ว่าทั้งพาร์สันส์ และแคปโลว์ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า ความมีประสิทธิภาพของ
องค์การหมายถึง การที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้กับความสามารถดำรงรักษาไว้ซึ่ง
สภาพความเป็นอยู่ขององค์การ ซึ่งแนวคิดของทั้งสองท่านนั้นยังคงเน้นที่ความมี
ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลขององค์การ

แคทซ์ และคาห์น (กรณี กิริติบุตร, 2529 : 5; อ้างอิงมาจาก Katz and Kahn, 1966 : 149)
ได้ใช้แนวคิดเชิงระบบศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของ
องค์การสรุปได้คล้ายคลึงกับความคิดเห็นของพาร์สันส์และแคปโลว์ โดยเขาอธิบายว่า ความมี
ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และมี
ประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจะนำไปสู่ความสามารถใน
การรักษาสภาพความเป็นอยู่ขององค์การ สำหรับตัวแปรของความมีประสิทธิภาพขององค์การ
วัดจากดัชนี 4 ตัวซึ่งเป็นผลที่เกิดจากประสิทธิผลขององค์การ คือ

1. ขวัญ (Morale)
2. ภาพพจน์ต่อสาธารณะ (Public Image)
3. ความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
4. ข้อจำกัดทางกฎหมาย (Legal Constraint)

กิบสัน อีแวนเชวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1991 : 44) ซึ่งได้ประยุกต์แนวคิดด้านระบบมาผสมผสานกับมิติของเวลามาใช้ในการศึกษาและวัดประสิทธิผลขององค์กร พวกเขาได้เสนอว่า ควรใช้แนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กร เพราะแนวคิดเชิงระบบจะสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ภายในองค์กรจะทำให้ช่วยเข้าใจว่า คนในองค์กรปฏิบัติงานส่วนบุคคลเป็นอย่างไร ส่วนรวมเป็นอย่างไร ส่วนการวิเคราะห์ภายนอกองค์กร จะทำให้เข้าใจการกระทำขององค์กรซึ่งสัมพันธ์กับภายนอกขององค์กร ตั้งแต่การนำปัจจัยนำเข้ามาจัดการให้เป็นผลผลิตและการกลับไปสู่สภาพแวดล้อมเวลาหนึ่งด้วย นอกจากนี้ การอยู่รอดขององค์กรในสภาพแวดล้อมจะเป็นมาตรการทดสอบขั้นตอนสุดท้ายที่จะแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร ตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมี 6 ประการ ได้แก่

1. การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการ โดยตัวแปรสำคัญที่จะทำการวัด คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และตัวแปรด้านผลกระทบที่องค์กรมีต่อสังคม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น พิจารณาจาก ผลกำไร จำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา จำนวนคนไข้ที่เข้ารับการรักษา จำนวนเอกสารที่ได้รับการพิมพ์ จำนวนลูกค้า และการให้บริการแก่ประชาชน

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อหน่วยลงทุนในส่วนสัดที่ให้ผลผลิตต่อหน่วยสูงสุด โดยคำนึงว่าจะต้องใช้ปัจจัยนำเข้าหรือตัวป้อนต่างๆ เช่น เงิน คน วัสดุดิบ มากน้อยเท่าใดจึงจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายหรือระดับผลผลิตที่ต้องการได้ ประสิทธิภาพถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรก็คือ ปริมาณของผลผลิตที่องค์กรสามารถดำเนินงานโดยบรรลุถึงเป้าหมายได้มากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด พิจารณาจากผลผลิตต่อหน่วยลงทุน จากค่าใช้จ่ายต่อหัว ความเสียหาย การเสียเวลา ความสูญเปล่า

3. ความพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในการทำงาน มาตรการที่ใช้วัดความพอใจ ได้แก่ การมอบหมายให้ทำงานที่มีคุณ

ค่า สมาชิกขององค์การมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีโอกาสได้รับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ สามารถกำหนดวิธี ระเบียบปฏิบัติ ระยะเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังวัดตัวแปรทางด้านทัศนคติอื่น ๆ เช่นการขาดงาน การเปลี่ยนงาน ความเฉื่อยชา ความทุกข์ใจ ความไม่สบายใจในการทำงานของพนักงาน

4. การปรับตัว (Adaptiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นเกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะกลาง โดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการปรับภาระกิจ บทบาทวิธีดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้ รวมไปถึงการรับรู้ของฝ่ายบริหารต่อการเปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนา (Development) หมายถึง การที่องค์การเพิ่มพูนสมรรถนะ เพื่อที่จะอยู่รอดต่อไปได้ในระยะยาว ซึ่งวิธีการพัฒนา อาจเป็นไปในรูปของการพัฒนานุเคราะห์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การพัฒนาองค์การ การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทและภารกิจหน้าที่ โครงสร้าง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการ ตลอดจนพฤติกรรมเพื่อเตรียมรับจากสภาพปัญหาหรือและจากสภาพแวดล้อมที่คาดหวังจะได้รับจากองค์การได้ในอนาคต

6. การอยู่รอด (Survival) หมายถึง การที่องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบองค์การนั้นการอยู่รอดขององค์การนี้ถือว่าเป็นเครื่องบ่งชี้ตัวสุดท้ายที่จะทดสอบได้ว่าองค์การนั้นจะมีประสิทธิผลในระยะยาวหรือไม่ การพิจารณาความอยู่รอดขององค์การ ก็คือ การศึกษาว่า องค์การนั้นมีคุณค่าต่อสมาชิกและสังคมส่วนใหญ่ ตลอดจนการที่องค์การและสมาชิกขององค์การมีคุณค่าต่อสังคม

แนวความคิดการวัดประสิทธิผลตามทฤษฎีระบบของ กิบสัน อีแวนเชวิช และดอนเนลลี ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นนอกจากจะเป็นการวัดตามแนวคิดเชิงระบบแล้ว ยังเป็นการวัดประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ และมีการวิเคราะห์ความสามารถขององค์การในการปรับตัวและพัฒนาให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเป็นการพิจารณาพฤติกรรมขององค์การได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ แนวคิดเรื่องการวัดประสิทธิผลเชิงระบบจึงเหมาะสมที่จะใช้ศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การที่เป็นระบบเปิดมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและสังคม กล่าวคือ สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานนิติบุคคลที่จัดตั้งและบริหารงานโดยเอกชนแต่อยู่ในการควบคุมของ กกท. การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยจะต้องเป็นไปโดยสอดคล้องกับแนวนโยบายของ กกท. รวมทั้งจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ที่ใช้บริการ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้แล้วสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ยังเป็นองค์การที่ไม่มีผลประโยชน์ไม่มีรายได้ บุคคลที่เข้ามาทำงานในสมาคมจะเข้ามาทำงานด้วยความสมัครใจไม่มีผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น การทำงานของบุคคลในสมาคมจึงต้องอาศัยความพึงพอใจในการทำงานเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพขององค์การดังเช่นสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยนี้ นอกจากจะพิจารณาจากผลงานและประสิทธิภาพขององค์การแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การ ความพึงพอใจของบุคคลที่ทำงานในองค์การและความอยู่รอดขององค์การ และเนื่องจากเป็นองค์การที่ดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการกีฬาซึ่งจะต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกับสภาพต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป การพิจารณาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาจึงควรต้องคำนึงถึงการพัฒนาทางด้านต่าง ๆ ของสมาคมอีกด้วย ด้วยเหตุดังกล่าวแนวคิดในการวัดประสิทธิผลของกีบสัน อีแวนเซวิช และดอนเนลลี จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้ในการศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

แอสทิลีย์และวาน เดอ แวง (Benson, Saraph and Schroeder. 1991 : 1107 - 1123; citing Astley and Van de Ven. 1983) ได้รวบรวมและสังเคราะห์ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่และแนวคิดเชิงระบบ สร้างเป็นรูปแบบ (Model) การจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบ - โครงสร้าง (A System - Structural View of Quality Management Model) และเบนสัน ซาราฟ และชโรเดอร์ (Benson, Saraph and Schroeder. 1991) ได้พัฒนารูปแบบให้ดีขึ้นเนื่องจากพิจารณาเห็นว่า รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากเป็นรูปแบบเดียวที่พิจารณาริบทสภาพแวดล้อมขององค์การด้วยรูปแบบการจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบ-โครงสร้าง มีลักษณะเป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 2 รูปแบบให้ความสำคัญกับผู้บริหารขององค์การ โดยในขั้นตอนแรกผู้บริหารรับรู้บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพขององค์การ (Organizational Quality Context) จากผลการดำเนินงานในอดีตขององค์การ ความต้องการของชุมชนที่มีต่อองค์การ นโยบายรัฐบาลที่มีผลต่อองค์การและการสนับสนุนจากภายนอกองค์การ ในขั้นตอนที่ 2 ผู้บริหารองค์การพิจารณาดำเนินงานหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์การ ตามรูปแบบในขั้นตอนที่สอง แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานหรือการจัดการขององค์การแยกเป็นสองส่วนคือ การจัดการตามที่คาดหวังกับการจัดการตามที่เป็นจริง (Ideal and Actual Management) ถ้าสภาพการจัดการทั้งสองส่วนนี้มีข้อ

ความพร้อมขององค์การ เป็นตัวแปรสำคัญที่อธิบายความแตกต่างในการจัดการคุณภาพขององค์การทั้งการจัดการที่คาดหวังและการจัดการที่เป็นจริง และการจัดการคุณภาพขององค์การด้านต่าง ๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการจัดการ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนการผลิต การตรวจสอบคุณภาพของปัจจัยป้อน วิธีการควบคุมกระบวนการผลิต และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่อธิบายความแตกต่างของประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากการวิจัยของเบนสัน ชาราฟและชรอเคอร์ เป็นการใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบ - โครงสร้าง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริบทขององค์การกับการจัดการที่คาดหวังและที่เป็นจริง จึงมิได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนที่ 3 คือ ประสิทธิภาพขององค์การมากนัก

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า รูปแบบการจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบโครงสร้างเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรกรูปแบบนี้เป็นผลรวมจากการบูรณาการของทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีระบบ ซึ่งครอบคลุมคุณลักษณะขององค์การทุกองค์ประกอบ ซึ่งยังไม่เคยมีการศึกษาสมาคมกีฬาในแนวนี้มาก่อน ประการที่ 2 รูปแบบมีการเปรียบเทียบการจัดการตามที่คาดหวังและตามที่เป็นจริง ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขวิธีดำเนินการของผู้บริหารองค์การ หลักการนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) (Vroom, 1964) ซึ่งกอร์ดอน (Gordon, 1991 : 157 - 160) ได้สรุปว่า บุคคลย่อมมีเป้าหมายที่คาดหวัง (Expectancy) ในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลนั้นตระหนักถึงคุณค่า (Valence) ของเป้าหมายที่คาดหวังเขาจะเลือกใช้เครื่องมือสื่อกลาง (Instrumentality) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังได้ การศึกษารายละเอียดเครื่องมือสื่อกลางที่บุคคลเลือกใช้นี้ คือ การศึกษายุทธวิธีและการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเพื่อให้องค์การมีประสิทธิผลในการดำเนินงานนั่นเอง ผลจากการศึกษาในแนวทางนี้ ย่อมได้แนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสมาคมกีฬาสมัครเล่นให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้ ประการสุดท้ายรูปแบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยที่อธิบายประสิทธิผลขององค์การโดยทั่วไปได้ค่อนข้างชัดเจน แต่อาจจะยังไม่สมบูรณ์สำหรับการใช้ศึกษาสมาคมกีฬาสมัครเล่น การนำรูปแบบมาใช้อยู่เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ให้สมบูรณ์ดียิ่งขึ้นด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบ - โครงสร้างเป็นกรอบความคิดเบื้องต้น และได้พัฒนากรอบความคิดนี้ให้ดีขึ้นโดยผนวกข้อค้นพบจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ดังที่จะนำเสนอในตอนต่อไป

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่น แห่งประเทศไทย

การนำเสนอสาระในตอนนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบความคิดเบื้องต้นตามโมเดลการจัดการคุณภาพขององค์การเชิงระบบ-โครงสร้างเป็นแนวทาง โดยนำเสนอปัจจัยเกี่ยวกับองค์การแยกเป็น 2 แนวทาง คือ บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกีฬา และการดำเนินการของสมาคมกีฬา

3.1 บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกีฬา

3.1.1 ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ

ปัจจัยทางด้านลักษณะขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การโดยตรงซึ่งจะส่งผลต่อไปถึงประสิทธิผลขององค์การโดยรวม จากการศึกษาของสตีเยร์ (Steers 1977:8) ได้ให้ข้อสรุปว่า ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การได้แก่โครงสร้างขององค์การโดยเฉพาะในเรื่องขนาด ที่ตั้ง และเทคโนโลยีภายในองค์การ เฮดเพย์ (ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2535 : 63.อ้างอิงมาจาก; Headphey. 1971 : 5) ได้กล่าวว่าสถานที่ตั้งและขนาดขององค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ในขณะที่องค์การขนาดใหญ่จะทำให้ความผูกพันระหว่างพนักงานในองค์การลดน้อยลง เนื่องจากกลุ่มเล็ก ๆ จะมีความคุ้นเคย ใกล้ชิดกัน มีความเป็นปึกแผ่นมากกว่า อย่างไรก็ตามดิน (เรื่องเดิม : 108) ได้เสนอว่าขนาดขององค์การจะต้องไม่ใหญ่โตจนเกินไปจนยากแก่การบริหาร และต้องไม่เล็ก จนเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งคุนซ์ และ โอ'ดอนเนล (Koonz and O'Donnel. 1972 : 384) ได้เสนอว่าการทำงานในรูปของคณะกรรมการนั้นขนาดของคณะกรรมการควรมีจำนวน 3 - 9 คน ส่วนกมล ทองธรรมชาติและคนอื่น ๆ (2525 : 68) ได้เสนอว่า ขนาดของคณะกรรมการควรอยู่ในระหว่าง 5 - 11 คน สำหรับสถานที่ตั้งขององค์การนั้นถ้าหากอยู่ในทำเลที่เหมาะสมสามารถติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้โดยง่ายและสะดวกแล้ว ย่อมทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สะดวก รวดเร็ว จากการศึกษาของอำรุง จันทวานิช (2533) ได้สนับสนุนความสำคัญของสถานที่ตั้งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การของไทยคือพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีสถานที่ตั้งอยู่ในที่เจริญกว่าจะมีประสิทธิผลมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในที่ห่างไกลความเจริญ เนื่องจากมีโอกาสได้รับและใช้ทรัพยากรมากกว่า

สำหรับสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยนั้น แม้จะได้มีการก่อตั้งมาเป็นเวลานานแล้วก็ตาม แต่ปรากฏว่าสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มิได้มีการทำการสมาคมของตนเองอย่างถาวรแต่อย่างใด ที่ทำการสมาคมจะเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละยุคแต่ละสมัยที่ผู้บริหารสมาคมจะสามารถจัดหาได้ การไม่มีที่ทำการสมาคมนอกจากจะทำให้ข้อมูลเอกสารต่าง ๆ เกิดการสูญหาย กระจัดกระจาย ไม่เป็นระเบียบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสมาคมทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ไม่มีความต่อเนื่องแล้ว ยังทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกสมาคมห่างเหิน ไม่มีความผูกพันกันอย่างแน่นแฟ้น ทั้งนี้เพราะสมาชิกสมาคมไม่มีโอกาสพบปะ ปรึกษาหารือและเข้ามาทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความยากลำบาก ลำช้า ไม่ทันการ โครงการบางโครงการไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้อีกด้วย นอกจากนั้น จากผลการวิจัยของการกีฬาแห่งประเทศไทย (2536) พบว่า สิ่งทีคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยคาดหวังก็คือ ต้องการให้ กกท.จัดให้สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยมีที่ทำการสมาคมอย่างถาวร รวมทั้งยังต้องการให้ที่ตั้งของสมาคมตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่านอกจากคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยจะมีความต้องการทำงานใกล้ชิดกับสมาชิกซึ่งอยู่ในสมาคมเดียวกันแล้วยังมีความต้องการพบปะ ใกล้ชิด ติดต่อกับสมาชิกสมาคมกีฬาอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกันอีกด้วย

ด้วยเหตุดังกล่าวในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาปัจจัยด้านลักษณะต่างๆ ของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย เฉพาะด้านที่ทำการสมาคมและขนาดของสมาคม ส่วนรูปแบบและเทคโนโลยีในการดำเนินงานของสมาคมมิได้ศึกษาด้วย เนื่องจากรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นเป็นรูปแบบเดียวกัน

3.1.2 ปัจจัยด้านบุคคลในองค์กร

ปัจจัยทางด้านบุคคลโดยเฉพาะผู้บริหารองค์กร นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร นักบริหารองค์กรได้มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่า ประสิทธิผลของบุคคลในองค์กรจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อกลุ่ม และประสิทธิผลของกลุ่มจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร การศึกษาประสิทธิผลไม่ว่าจะเป็นประสิทธิผลระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม ต้องศึกษาจากคุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ค่านิยม ทักษะคตติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ บทบาท บรรทัดฐาน เป็นต้น (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1991 : 18) องค์กรที่มีผู้บริหารที่มีคุณภาพย่อมมีประสิทธิผลสูงกว่าองค์กรที่มีผู้บริหารด้อยคุณภาพ

นักบริหารองค์การจึงได้ให้ความสำคัญกับลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลโดยเฉพาะผู้บริหารในองค์การเป็นอย่างมาก จนถึงกับมีคำกล่าวว่า หากได้ทราบและเข้าใจถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การแล้ว ก็เท่ากับว่าได้พบแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการบริหารแล้วครั้งหนึ่ง (เทพพนม เมืองแมนและสวึง สุวรรณ. 2529)

ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารในองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านภูมิหลังของผู้บริหาร คุณลักษณะผู้นำ ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอสาระสำคัญของปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว ดังต่อไปนี้

ภูมิหลังของผู้บริหาร

ในการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ จะไม่ละเลยในการศึกษาทางด้านภูมิหลังของบุคคลโดยเฉพาะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การ ภูมิหลังของผู้บริหารนอกจากจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การแล้ว ยังจะช่วยให้การวิเคราะห์สภาพและการดำเนินงานขององค์การได้สมบูรณ์ขึ้น ดังที่ลิซิด ธีระเวคิน (Dhiravekin, 1973 : 18) ซึ่งได้ทำการศึกษาทัศนคติทางการเมืองของบุคคลชั้นนำของไทยได้กล่าวว่า การศึกษาภูมิหลังและลักษณะทางชีวสังคมในด้านต่าง ๆ ของบุคคล เช่น ชนชั้น การศึกษา ภูมิลำเนา อายุ จะทำให้สามารถวิเคราะห์ลักษณะต่าง ๆ ของระบบการเมืองได้ ผลงานวิจัยของ เดอกูซแมน และคาร์บอนเนล (De Guzman and Carbornnel, 1976 : , 47 - 57) พบว่า ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของผู้บริหาร ฟิลิปปินส์ คือ การได้รับปริญญา อาชีพของบิดา สถานที่ทำงาน อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการพัฒนาประเทศและระดับการพัฒนา และจากการวิจัยของดิน ปรัชญพฤทธิ (2532 : 790) เกี่ยวกับภูมิหลังของข้าราชการระดับสูงของไทย พบว่า ข้าราชการระดับสูงของไทยที่มีภูมิหลังแตกต่างกันจะมีค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศต่างกัน โดยตัวแปรภูมิหลังที่สำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่าง ประกอบด้วย ภูมิลำเนา อายุ เพศ ระดับการศึกษา การได้รับทุนการศึกษา ความรู้พิเศษ อายุราชการ ระดับ ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง อัตราเงินเดือน สำหรับการศึกษาศักยภาพของสมาคมกีฬาสมัครเล่นในครั้งนี ผู้วิจัยกำหนดปัจจัยด้านภูมิหลังของ ผู้บริหารสมาคมกีฬาครอบครัวตำบลแพร่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ด้านการบริหาร ประสบการณ์ด้านการกีฬา และตำแหน่งงานประจำ

คุณลักษณะผู้นำ

“ผู้นำ” เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อส่วนรวม ผู้นำขององค์การจะเป็นผู้ที่มีผลทำให้ทัศนคติ แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การมีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่สำคัญที่สุด ที่จะมีอิทธิพลต่อความผูกพันและความห่างเหินของบุคคลกับองค์การ คุณภาพภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การใด ๆ ก็ตาม ย่อมจะไม่มีการจัดรูปองค์การได้อย่างสมบูรณ์แบบที่สุด ภาวะผู้นำจึงเป็นการอุดช่องว่างที่เกิดจากความไม่สมบูรณ์แบบนั้น ด้วยการดูแลให้พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การได้รับการประสานงานและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 102)

แม้ว่าผู้มีภาวะผู้นำกับผู้บริหารอาจจะไม่ใช่คนคนเดียวกัน กล่าวคือ บุคคลผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารและบุคคลที่เป็นผู้บริหารอาจจะไม่มีภาวะผู้นำ แต่เราไม่อาจปฏิเสธได้ว่าบุคคลที่เป็นผู้บริหารองค์การจำเป็นจะต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ จึงจะทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522 : 19 - 20)

นักวิชาการด้านองค์การให้ความหมายของภาวะผู้นำสอดคล้องกันเช่น แมค ฟาแลนด์ (McFarland. 1979 : 214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพลที่ทำให้บุคคลอื่นร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้ ส่วนโบลส์และดาเวนพอร์ท (Boles and Davenport. 1975 : 154 - 155) เสนอว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดที่จะช่วยให้กลุ่มก้าวหน้าไปสู่จุดหมายร่วมกัน ช่วยให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ และสามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มสมหวังในสิ่งที่ต้องการ และ เทอร์รี่ (Terry. 1977 : 410) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นเพื่อให้ไปสู่จุดหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานนีและมัวร์ (Sergiovanni and Moor. 1989 : 213) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกลี้ยกล่อม โน้มน้าว จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ นอกจากนั้น แทนเนอบaum และคนอื่น ๆ (Tannebaum and others. 1961 : 24) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดและความต้องการของเขา ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ โดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นร่วมมือกันปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วยความเต็มใจ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1967 และได้มีวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบัน สรุปได้ว่ามีแนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ 3 กลุ่ม ดังนี้

ก. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) เป็นการศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำเป็นอย่างไร โดยมีความเชื่อว่าลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม ความสามารถทางสติปัญญา เป็นต้น

ข. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) แนวคิดนี้จะมุ่งศึกษาว่าพฤติกรรมผู้นำนั้นทำอย่างไรหรือปฏิบัติอย่างไร มักจะมีการเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่ากันโดยเชื่อว่าผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ได้ และฝึกฝนได้ แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นการศึกษาพฤติกรรมสองแบบคือ หน้าที่ของผู้นำซึ่งเป็นภาระกิจและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม กับแบบของผู้นำ ซึ่งมุ่งสนใจว่าพฤติกรรมการนำแบบใดที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ดังเช่น การศึกษาของแคทซ์ (Katz) ในเรื่องมิติมุ่งคน และมิติมุ่งผลิตผล แนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ที่แสดงให้เห็นว่าแนวคิดแบบผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งงานสูงสุดจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด และแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำลักษณะอื่นที่ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย และให้แนวคิดว่าเป็นแบบของผู้นำที่ดีที่สุด คือ แบบประชาธิปไตย เป็นต้น (กิตติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 252)

ค. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) แนวคิดนี้เริ่มต้นจากข้อค้นพบที่ว่า ไม่มีคุณลักษณะที่ตายตัว หรือลักษณะพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งที่จะมีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์กล่าวคือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมแบบต่าง ๆ ย่อมมีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น และสภาพแรงจูงใจของผู้ตาม ความสำเร็จของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Owens. 1991 : 158) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่แบบผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) และ ทฤษฎีเป้าหมาย (Path Goal Theory) ของเฮาส์ (House) เป็นต้น

ในการศึกษาภาวะผู้นำยุคแรกนั้นจะมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องของภูมิหลังและคุณสมบัติส่วนตัวของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และแม้จะได้มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในด้านอื่น ๆ ทั้งด้านพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์อย่างกว้างขวางและแพร่หลายมาจนถึงปัจจุบันนี้แล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปว่าภาวะผู้นำแบบใดจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด นักวิชาการในระยะหลังจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและการพัฒนาองค์การ เช่น สตอกดิลล์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2535 : 44 - 45 อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1974 : 17 - 23 ; 74 - 75) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ไว้ว่า ผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด (Leader are Born) เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้ผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจก็คือ บารมีและสถานภาพของผู้นำ ผู้วิจัยจะได้เสนอสาระสำคัญของคุณลักษณะของผู้นำทั้งสองด้าน ดังต่อไปนี้

ก. บารมีของผู้นำ

บารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อถือ ไว้วางใจ สามารถกระตุ้นเร้าอารมณ์ให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกประทับใจ เสียสละในการทำงานรวมทั้งมีอำนาจที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้อย่างเคร่งครัด (Katz and Khan. 1978 : 545) ส่วนแบส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio. 1990 : 19) ได้ให้ความหมายของความมีบารมีว่า หมายถึง ความสามารถ ที่ทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตามมีบุคคลิกภาพที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ มีพลังที่จะกระตุ้นให้คนอื่นคล้อยตามและเอาแบบอย่าง ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธาเทอดทูนผู้นำเสมือนกับเป็นวีรบุรุษของเขา สรุปได้ว่า บารมีหมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นอยากยอมรับ และอยากเป็นผู้ตาม มีบุคคลิกที่คนเห็นแล้วยกย่อง นับถือ เชื่อถือ ไว้วางใจ มีอำนาจ มีความสามารถในการกระตุ้น โน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตาม เอาแบบอย่าง และยินดีปฏิบัติตามด้วยความรับผิดชอบ เสียสละ และเคร่งครัด เวเบอร์ (Weber) (Katz and Khan. 1978 : 545) ได้อธิบายว่า ผู้นำองค์การใดก็ตามแม้จะมีอำนาจให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่นได้มากอยู่แล้วก็ตาม แต่ถ้าหากเขามีบารมีอีกด้วยแล้วก็จะเป็นการสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ดีกว่าเดิม เพราะการมีบารมีนั้นจะทำให้เขาทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ เกิดความรู้สึกประทับใจเสียสละ และยินดีปฏิบัติตามผู้นำอย่างเคร่งครัด บุคคลที่มีบารมีจะสามารถกระตุ้นเร้าผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้ รวมทั้งมีอำนาจต่อผู้อื่น การมีบารมีนั้นจะเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งที่ทำให้คนสามารถเป็นผู้นำได้ และมีขึ้น

เฉพาะบุคคล จะไม่เกิดขึ้นกับบุคคลโดยทั่วไป และอรุณ รักธรรม (2527 : 188 - 189) ได้อธิบาย ผู้นำเชิงบารมีไว้ซึ่งคล้ายคลึงกับทัศนะของเวเบอร์ว่า เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล คนแต่ละคนแม้จะมีอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายเหมือนกัน แต่ไม่อาจจะเป็นผู้นำได้เหมือนกัน ทุกคน บุคคลที่มีบารมีจะมีภาวะความเป็นผู้นำมากกว่า จะได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า

ข. สถานภาพทางสังคมของผู้นำ

สังคมทุกแห่งย่อมมีความไม่เท่าเทียมกัน ความไม่เท่าเทียมกันดังกล่าวก่อให้เกิดชนชั้นในสังคมขึ้น การแบ่งชนชั้นในสังคมอาจแบ่งโดยเอาสถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคมหรือเอาอำนาจเป็นตัวกำหนดความเป็นบุคคลชั้นนำมีพื้นฐานมาจากการแบ่งชนชั้นดังกล่าว ปัจจุบันนี้สถานภาพทางสังคมได้ถูกนำมาใช้กำหนดในการแบ่งชนชั้นทางสังคมกันมาก บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมสูงจะกลายเป็นบุคคลชั้นนำในสังคม การเป็นบุคคลชั้นนำของสังคมจะเป็นพื้นฐานที่ทำให้คนสามารถไปสู่อำนาจ มีบทบาทในการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้เป็นอย่างมาก (ระดม วงษ์น้อย, 2527 : 8) ความเป็นบุคคลชั้นนำหรือการมีสถานภาพทางสังคมสูง จะเป็นปัจจัยให้บุคคลเป็นผู้มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจภายในสังคมที่มีผลกระทบต่อสังคมนั้น (Dhiravekin, 1975 : 83)

บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมสูงหรือบุคคลชั้นนำ (Elite) หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงในสังคม เป็นบุคคลซึ่งอยู่ปลายยอดของโครงสร้างทางสังคม บุคคลเหล่านี้จะมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือความมั่งคั่ง (Wealth) ชื่อเสียง (Prestique) และ อำนาจ (Power) (Horton and Hunt, 1980 : 105) และจากการศึกษาของลิซิดี ธีระเวคิน (Dhiravekin, 1975 : 83 - 87) พบว่า บุคคลชั้นนำของไทยที่มีความสำคัญสูงสุด 3 กลุ่ม คือ ทหาร ข้าราชการ และ นักธุรกิจ ซึ่งกลุ่มต่างๆเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความมั่งคั่งมีชื่อเสียงและมีตำแหน่งหน้าที่ บุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่และมีชื่อเสียงของประเทศ และมีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพฯ ฯ ซึ่งเป็นเมืองหลวงของประเทศ ความสำคัญของการมีสถานภาพทางสังคมที่สูงหรือการเป็นบุคคลชั้นนำที่มีต่อการบริหารองค์การได้รับการยอมรับโดยทั่วไป ลาพาลอมบารา (ดิน ปรัชญพฤทธ์, 2535 : 52 อ้างอิงมาจาก Lapalombara : 1963) ถึงกับได้เสนอแนะให้นำบุคคลชั้นหัวกะทิหรือชั้นนำให้เข้ามาเป็นผู้บริหารเพื่อการพัฒนาองค์การ จากการศึกษาของรูบิน (Rubin, 1973 : 425 - 444) ได้พบข้อสรุปว่า บุคคลชั้นนำที่เป็นข้าราชการของไทย จะมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนเป็นอย่างมากโดยเฉพาะ

สังคมไทยในชนบท ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มอร์แมน (Moerman, 1969) ที่พบว่า บุคคลชั้นนำที่เป็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระ พ่อค้าในหมู่บ้าน จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาชุมชนมากที่สุด ความสำคัญของบุคคลชั้นนำที่มีต่อการดำเนินงาน ขององค์การนั้น ไพรซ์ (Price, 1968 : 110 - 116) ได้กล่าวว่า องค์การใดที่ดำเนินงานโดยใช้คณะกรรมการย่อมจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การที่มีได้มีการดำเนินงานโดยใช้คณะกรรมการ และถ้าองค์การใดมีคณะกรรมการที่เป็นบุคคลชั้นนำด้วยแล้วองค์การนั้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การที่ไม่มีบุคคลชั้นนำ สิ่งสำคัญจึงอยู่ที่ความสามารถในการสรรหาบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษา มีความรับผิดชอบ มีความชำนาญและมีทักษะ และเซลซ์นิค (Selznick, 1966 : 63 - 68) ได้เสนอแนะคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นคณะกรรมการในองค์การว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีฐานะดี มีชื่อเสียงในวงกรานั้น มีชีวิตส่วนตัวเป็นที่นิยมยกย่องของคนทั่วไป เป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือคนอื่น เป็นบุคคลชั้นนำที่มีบทบาทในการนำคนอื่นอยู่แล้ว นอกจากนี้ อรุณ วัชรธรรม (2525 : 84) ยังได้กล่าวว่า หากบุคคลที่มีชื่อเสียงได้มีโอกาสเป็นผู้นำในองค์การที่ไม่มีชื่อเสียงก็อาจทำให้องค์การนั้นมีชื่อเสียงขึ้นมาได้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเป็นองค์การที่ไม่มีผลประโยชน์และไม่มีการได้ บุคคลที่เข้ามาทำงานให้กับสมาคมจะเข้ามาทำงานด้วยความสมัครใจโดยไม่มีผลตอบแทนในรูปตัวเงินหรือวัตถุแต่อย่างใด สมาคมบางแห่งที่ได้รับเงินอุดหนุนจาก กกท. ก็เป็นเงินจำนวนน้อยมากไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ ความต้องการในการได้รับการร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนจากบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย จึงเป็นความจำเป็นสำหรับสมาคม ประกอบกับการที่สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเป็นองค์การที่อยู่ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมของสังคมไทยที่มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมแบบไทย ๆ จึงเป็นเหตุให้การเสาะแสวงหาผู้บริหารของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยในปัจจุบันมุ่งเสาะแสวงหาผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายกสมาคมที่เป็นผู้ที่มีบารมี มีสถานภาพทางสังคมดีคือ มีชื่อเสียง มีตำแหน่ง มีฐานะทางเศรษฐกิจ เข้ามาทำการบริหารสมาคมโดยหวังว่าคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของบุคคลเหล่านั้นจะทำให้ได้รับการร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน สามารถบันดาลให้การดำเนินการของสมาคมเป็นไปด้วยความสะดวก (อนิมาณ. 2536 : 71) อันจะทำให้สมาคมสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้สูงสุด การเสาะแสวงหาบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวเพื่อเข้ามาบริหารงานสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยปัจจุบันได้กลายเป็นสิ่งที่ถือปฏิบัติกันจนเห็นว่าเป็นสิ่งปกติธรรมดา ได้เป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติกันโดยทั่วไป โดยมีความเชื่อว่าการมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของบุคคลดังกล่าวจะสามารถนำพาสมาคมไปสู่

ความสำเร็จได้ ถึงแม้ว่าผู้นำสมาคมบางคนจะขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารและการกีฬา รวมทั้งผู้นำสมาคมบางคนจะมีภาพพจน์ที่ไม่ดีต่อสาธารณชนก็ตาม การแสวงหาผู้นำที่มีคุณสมบัติและลักษณะพิเศษดังกล่าวนั้น นอกจากจะมีความเชื่อกันว่าจะทำให้ได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดีแล้ว ยังอาจเป็นการเหมาะสมกับองค์การที่มีการจัดรูปองค์การโดยการใช้คณะกรรมการอย่างสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการบริหารงานองค์การที่มีการจัดโครงสร้างโดยใช้คณะกรรมการนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ การดำเนินงานในรูปแบบกรรมการไม่มีสายการบังคับบัญชาและไม่มีอำนาจการบังคับบัญชาที่ชัดเจน บุคคลที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการต่างก็มีอำนาจหน้าที่และความเสมอภาคในการบริหารองค์การเท่าเทียมกัน การตัดสินใจปัญหาและการดำเนินงานขององค์การบางประการจึงอาจเกิดความล่าช้า และในบางครั้งไม่อาจหาข้อยุติได้ การมีผู้นำที่มีบารมี มีชื่อเสียงมีตำแหน่ง มีฐานะทางเศรษฐกิจ จึงอาจเป็นความจำเป็นในการจัดข้อบกพร่องอันอาจเกิดจากการบริหารงานที่ใช้คณะกรรมการได้เป็นอย่างดี และอาจสามารถทำให้สมาชิกในสมาคมมีความสามัคคี มีความกระตือรือร้น มีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานด้วยดี

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในด้านการมีและสถานภาพทางสังคมของผู้นำ คือ ชื่อเสียง ตำแหน่ง ฐานะทางเศรษฐกิจของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ในการศึกษาเรื่องบารมีและสถานภาพทางสังคมของผู้นำองค์การกีฬาใดได้ก็ตามรวมทั้งสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ปรากฏว่า ยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน

ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ

การปฏิบัติงานในองค์การจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การของบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์การ ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การเป็นตัวกำหนด ตัดสิน ขึ้นนำให้บุคคลปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งอาจเป็นการปฏิบัติในสิ่งที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เป็นมาตรฐานที่เป็นแนวทางให้บุคคลปฏิบัติและประเมินว่าสิ่งใดดี สิ่งใดควรทำ เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเข้าไปร่วมในกิจกรรมขององค์การหรืองานนั้นๆ ดิน ปรัชญพฤทธ์ (2532 : 773, 2535 : 102) ให้ความหมายของค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การไว้เช่นเดียวกับความ

หมายของความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศซึ่ง หมายถึง สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในหน่วยงานของตน และสิ่งที่ยึดถือนี้จะมีลักษณะที่จะส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้ และนำเอาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปประยุกต์ใช้อย่างได้ผล

ศูนย์การศึกษานานาชาติเกี่ยวกับค่านิยมทางการเมือง (1971) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมทางการเมืองของผู้นำชุมชนที่มีอิทธิพลต่อระดับการพัฒนาของชุมชนของผู้นำ 4 ประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา ยูโกสลาเวีย อินเดียและโปแลนด์พบว่า ค่านิยมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความผูกพันต่อการคิดริเริ่ม (2) ความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (3) ความผูกพันต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ (4) ความผูกพันต่อความเสมอภาคทางเศรษฐกิจ (5) การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ (6) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (7) ความห่วงใยชาติ (8) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และ(9) ความซื่อสัตย์ ค่านิยมของผู้นำชุมชนดังกล่าวนี้แม้จะไม่มีผลต่อความก้าวหน้าของชุมชนในโปแลนด์แต่กลับมีอิทธิพลอย่างมากต่อความเจริญเติบโตของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศยูโกสลาเวีย

เดอกูซแมนและ คาร์บอนเนล (De Guzman and Carbonnell. 1976) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ค่านิยมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศหรือค่านิยมที่มุ่งในการพัฒนาประเทศ (Development Orientedness) คือ ค่านิยม 7 ประการ ได้แก่ ค่านิยมต่อการเปลี่ยนแปลง ความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ การพัฒนาเศรษฐกิจ การยอมรับ การมีส่วนร่วมของประชาชน ความห่วงใยในชาติและความเสียสละ นอกจากนั้น ลิซิด ริระเวคิน (1973) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทศนคติทางการเมืองของข้าราชการระดับสูงของไทย พบว่า ทศนคติต่อค่านิยมในการเปลี่ยนแปลง ความเสมอภาค และความอดกลั้น สามารถนำมาศึกษาเพื่อใช้ในการจำแนก ทศนคติแบบอนุรักษ์นิยมและเสรีนิยมของข้าราชการ และชี้ให้เห็นว่าค่านิยมดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดแผนงานและโครงการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสังคม สำหรับค่านิยมในการทำงานนั้น ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานออกไปในแง่มุมต่าง ๆ เช่น

มนูญ วงศ์นารี (2533 : 37) ได้แสดงทัศนะของเขาในหนังสือเรื่องค่านิยมทางการเมืองการบริหาร สำหรับพัฒนาองค์การของไทยว่า ค่านิยมการบริหารแบบเก่าเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์การประสบปัญหาเป็นอุปสรรคและทำให้องค์การไร้ประสิทธิภาพ พฤติกรรมทางการเมืองการบริหารของผู้นำจะสร้างสรรค์หรือทำลายหรือเป็นไปในรูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือค่านิยมที่ผู้บริหารยึดถือ

อยู่ในขณะนั้น มนุษยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมใหม่ในการบริหารที่สามารถจะเอื้อประโยชน์ให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารและการพัฒนาองค์การว่าควรจะต้องประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ความมีเหตุผล ความเป็นผู้ใหญ่ หรือความมีวุฒิภาวะของชนทุกระดับชั้นในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้บริหารระดับสูง
2. การยอมรับเอาปรัชญาและกระบวนการบริหารแบบประชาธิปไตยเข้ามาใช้ในองค์การ
3. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมแบบเก่าให้มาเป็นค่านิยมแบบใหม่ให้ได้เสียก่อน

ส่วน อุทัย หิรัญโต (2531 : 302) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมทางการบริหารที่พึงประสงค์ว่าควรประกอบด้วยค่านิยมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ค่านิยมในการประหยัด เป็นการบริหารทรัพยากร ทั้งคน เงิน วัสดุต่าง ๆ โดยการนำไปใช้และเก็บรักษาให้เหมาะสม
2. ค่านิยมในด้านประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพในวงการธุรกิจ หมายถึงการประกอบกิจการที่มีกำไร สำหรับในวงการราชการหมายถึง ผลงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
3. ค่านิยมในด้านประสิทธิผล หมายถึงความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ค่านิยมในด้านความเป็นธรรม คือสิ่งที่ก่อให้เกิดความถูกต้องในการทำงาน
5. ค่านิยมในด้านความซื่อสัตย์และความมีเกียรติ

ในด้านแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การนั้น ดิน ปรัชญพฤทธ์ ได้นำผลการศึกษาของศูนย์ศึกษานานาชาติ (International of Studies of Values in Politics) เดอ กูซแมน และคาร์บอนเนล (De Guzman and Carbonnell) และของ ลิซิต ธีระเวคิน เกี่ยวกับค่านิยมและทัศนคติทางการเมืองมาเป็นพื้นฐานความคิดในการศึกษาเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของข้าราชการของไทย โดยได้เสนอความคิดที่เกี่ยวกับค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ 10 ประการ คือ (ดิน ปรัชญพฤทธ์, 2532 : 774)

1. ค่านิยมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ค่านิยมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบย่อยและระบบใหญ่ขององค์การ

2. ค่านิยมที่เอื้อต่อการยอมให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมในการตัดสินใจ เป็นการยอมให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอนทั้งในระบบย่อยและระบบใหญ่ขององค์การซึ่งเป็นการทำงานในลักษณะร่วมมือกันหลาย ๆ ฝ่าย มีการติดต่อกันอย่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน

3. ค่านิยมที่เอื้อต่อความอดกลั้น หมายถึง การรู้จักยั้งคิดและหลีกเลี่ยงวิธีการรุนแรงและการเผชิญหน้า รวมทั้งการอดทนต่อเสียงคัดค้านไม่เห็นด้วยจากกลุ่มต่อต้าน ตลอดจนอดทนต่อผลการพัฒนาองค์การ

4. ค่านิยมที่เอื้อต่อความเสมอภาค หมายถึง ความเสมอภาคทั้งทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีซึ่งบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน

5. ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นค่านิยมที่บุคคลรู้จักการเตรียม จัดหางบประมาณ ตลอดจนรู้จักวิธีการจัดการทางด้านเศรษฐกิจทั้งทางด้านคน เงินและวัตถุ

6. ค่านิยมที่เอื้อต่อความห่วงใยในองค์การ เป็นความห่วงใยของบุคคลที่มีต่อชะตากรรมของหน่วยงานของตนให้พ้นจากภัยอันตรายทั้งในยามปกติและวิกฤตการณ์ กล่าวคือ ไม่ว่าหน่วยงานจะอยู่ในสภาวะดีเลวอย่างไรก็ตาม บุคคลจะมีความสำนึกและยืนหยัดอยู่กับหน่วยงานตลอดเวลา

7. ค่านิยมที่เอื้อต่อการเสียสละ เป็นการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

8. ค่านิยมที่เอื้อต่อการกล้าเสี่ยงและตัดสินใจ หมายถึงความกล้าที่จะใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งและยอมรับผลทั้งทางบวกและทางลบที่อาจเกิดขึ้น

9. ค่านิยมที่เอื้อต่อความผูกพันในงาน หมายถึง การมีใจจดจ่ออยู่กับงานที่ตนรับผิดชอบหากงานไม่แล้วเสร็จหรือบรรลุตามแผนที่วางไว้จะเกิดความไม่สบายใจและขาดความสุขในการทำงาน

10. ค่านิยมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล หมายถึงการที่มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลดีสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดิน ปรัชญพทุทธิ ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปทำการศึกษาครั้งแรกกับกลุ่มประชากรที่เป็นข้าราชการ ตั้งแต่ระดับ 1 - 11 จากหน่วยราชการระดับกรม 6 แห่ง และครั้งที่สองได้ทำการศึกษา กับกลุ่มประชากรที่เป็นข้าราชการระดับสูงของไทยตั้งแต่ระดับ 7 - 11 จากหน่วยราชการ 12 กระทรวง 1 ทบวง 127 กรม เพื่อศึกษาว่า ภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารบุคคลของข้าราชการมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศหรือไม่

ทั้งนี้เขาได้กำหนดให้ คำนิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ 10 ประการนั้นคือ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ ผลจากการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของข้าราชการอยู่ในระดับปานกลาง มีแนวโน้มมาทางต่ำ กล่าวคือ จำนวนร้อยละ 10.7 อยู่ในระดับสูง ร้อยละ 55.4 อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 33.9 อยู่ในระดับต่ำ ส่วนผลการศึกษาครั้งที่สองนั้น พบว่า ข้าราชการระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศอยู่ในระดับสูง คือร้อยละ 27.1 และสูงมากคือร้อยละ 73.2 นอกจากคำนิยมในด้านความอดกลั้นเท่านั้นที่อยู่ในระดับต่ำ นอกจากนั้นยังพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยราชการเรียงตามลำดับความรุนแรงดังนี้ คือ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดการฝึกฝนอบรม ขาดมูลเหตุจูงใจ การควบคุมงานเคร่งครัดเกินไป การทำงานเป็นหมู่คณะไม่ดี การคัดเลือกบุคคลากรไม่ดี โครงสร้างขององค์การไม่ดี การปูนบำเหน็จความดีความชอบไม่ดี การขาดภาวะผู้นำองค์การ เป้าหมายขององค์การไม่เด่นชัด การเตรียมบุคคลากรไว้สืบทอดตำแหน่งไม่ดี

แนวคิดเรื่องคำนิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การของ ดิน ปรชพทุทธิ ได้ถูกนำไปใช้ในการศึกษาอีกหลายครั้ง เช่นในปี พ.ศ. 2534 ชาญ วีระประจักษ์ (2534) ได้ทำการศึกษาความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของข้าราชการทหารเรือ พบว่าระดับความมุ่งมั่นของข้าราชการทหารเรือในแง่มหภาคอยู่ในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือมีจำนวนร้อยละ 54.1 ส่วนระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศในแง่จุลภาคนั้นมีลักษณะค่อนข้างอยู่ในระดับสูงมาก ยกเว้นคำนิยมในด้านความอดกลั้นและคำนิยมในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับที่ประเสริฐ ภูริพันธ์ภิญโญ (2534) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของข้าราชการสำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งได้ข้อค้นพบว่า ข้าราชการเหล่านั้นมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศในด้านความอดกลั้นและการพัฒนาเศรษฐกิจต่ำที่สุด และในปีต่อมา ปริญา หล่อเลิศวิทย์ (2535) ได้นำแนวคิดของดิน ปรชพทุทธิ ไปทำการศึกษาเรื่องข้าราชการระดับสูงของกรุงเทพมหานครกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ พบว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของข้าราชการระดับสูงในกรุงเทพมหานครในแง่มหภาคส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง คือ ร้อยละ 47.8 ระดับสูงมากร้อยละ 25.0 ระดับต่ำร้อยละ 21.5 และระดับต่ำมากร้อยละ 5.7 ส่วนในแง่จุลภาคนั้นอยู่ในระดับสูงและสูงมาก นอกจากมิติความอดกลั้นและมิติการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของชาญ วีระประจักษ์ และ ประเสริฐ ภูริพันธ์ภิญโญ นอกจากนั้น ชาญชัย อุดมศิริกุล (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คำนิยมที่มุ่งพัฒนาประเทศของหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอซึ่งรับผิดชอบการพัฒนาชนบท โดยนำแนวคิดของ ดิน ปรชพทุทธิ ไปทำการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าส่วน

ราชการระดับอำเภอส่วนใหญ่มีค่านิยมที่มุ่งพัฒนาประเทศอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยยังพบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยอาศัยแนวคิดและแบบสอบถามของ ดิน มีความเชื่อถือได้เที่ยงตรงและครอบคลุมมากที่สุด

แม้ว่าสมาคมกีฬาต่าง ๆ จะมีสถานภาพเป็นองค์การเอกชนก็ตาม แต่ขอบข่ายของงานและความรับผิดชอบของผู้บริหารสมาคมกีฬานั้น เป็นการบริหารและทำหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการกีฬาของชาติที่จะต้องรับผิดชอบต่อชื่อเสียงและเกียรติภูมิของคนไทยทั้งประเทศ การทำหน้าที่บริหารงานสมาคมกีฬาจึงเป็นการบริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อชื่อเสียง เกียรติภูมิและความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นต่อประเทศชาติ เพราะฉะนั้นผู้ที่เข้ามาบริหารสมาคมกีฬาจึงจะต้องมีความรับผิดชอบต่อ มีจิตสำนึกและตระหนักถึงประเทศชาติ จึงจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การหรือมีค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาความสัมพันธ์ของค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การกับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยในครั้งนี้จะยึดแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมในการพัฒนาองค์การหรือความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของดินปรัชญพฤทธิมาใช้ในการศึกษา ทั้งนี้เพราะแนวคิดดังกล่าวมีความกว้างขวางลึกซึ้ง เป็นข้อมูลจากผลการวิจัยของนักวิจัยไทย ที่ได้มีการทดลองศึกษาหลายครั้งกับกลุ่มประชากรที่เป็นคนไทยในบริบทและสภาพแวดล้อมแบบไทย แต่ยังไม่มีการศึกษาในด้านที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ผู้วิจัยเห็นสมควรนำมาใช้ในการศึกษานี้ ผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การของไทย คือ สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยได้เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้นำตัวแปรเกี่ยวกับค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ 10 ประการ มาพัฒนาและปรับใช้เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. ค่านิยมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ค่านิยมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบย่อยและระบบใหญ่ขององค์การ
2. ค่านิยมที่เอื้อต่อการยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอนทั้งในระบบย่อยและระบบใหญ่ขององค์การซึ่งเป็นการทำงานในลักษณะร่วมมือกันหลาย ๆ ฝ่าย มีการติดต่อกันอย่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน
3. ค่านิยมที่เอื้อต่อความเสมอภาค หมายถึง ความเสมอภาคทั้งทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีซึ่งบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน
4. ค่านิยมที่เอื้อต่อความห่วงใยในองค์การเป็นความห่วงใยของบุคคลที่มีต่อชะตากรรมของหน่วยงานของตนให้พ้นจากภัยอันตรายทั้งในยามปกติและวิกฤตการณ์ กล่าวคือ

ไม่ว่าหน่วยงานจะอยู่ในสภาวะดีเลวอย่างไรก็ตาม บุคคลจะมีความสำนึกและยืนหยัดอยู่กับหน่วยงานตลอดเวลา

5. ค่านิยมที่เอื้อต่อการเสียสละ เป็นการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

6. ค่านิยมที่เอื้อต่อการกล้าเสี่ยงและตัดสินใจ หมายถึงความกล้าที่จะใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งและยอมรับผลทั้งทางบวกและทางลบที่อาจเกิดขึ้น

7. ค่านิยมที่เอื้อต่อความผูกพันในงาน หมายถึง การมีใจจดจ่ออยู่กับงานที่ตนรับผิดชอบ หากงานไม่แล้วเสร็จหรือบรรลุตามแผนที่วางไว้จะเกิดความไม่สบายใจและขาดความสุขในการทำงาน

8. ค่านิยมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล หมายถึง การที่มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลดี และสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แรงจูงใจในการทำงาน

พฤติกรรมและการแสดงออกของคน จะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ กัน แรงจูงใจเป็นพลังผลักดันที่สำคัญที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานได้สำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้ ผลงานขององค์การจะมีประสิทธิผลดีหรือไม่ นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถแล้วยังขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของบุคคลในองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, 2533 : 33) แรงจูงใจเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความพยายามและส่งผลให้เกิดความสำเร็จของงานที่จะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงขับหรือพลังผลักดันภายในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (Gray and Stark, 1984 : 69) ส่วนลูธันส์ (Luthans, 1989 : 237) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการทั้งทางกายและทางจิตที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และโจนส์ (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973 : 212 ; citing Jones, 1973: 14) อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นพลังผลักดันที่จะทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมเกิดพลังงานเกิดความกระปรี้กระเปร่าในการทำงานทุกชนิดได้เป็นระยะเวลานาน ๆ บอเรลสันและสไตน์เนอร์ (เทพพนม เมืองแมนและสวึง สุวรรณ, 2529 : 20 อ้างอิงมาจาก Borelson and Steiner, 1964 : 240) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นพลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่เร้าหรือกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกไปในทิศทางตาม

เป้าหมายที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังผลักดันที่อยู่ในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดพลังงานเกิดความกระปรี้กระเปร่าเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานทุกชนิดไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นระยะเวลานาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งหมดต่างก็มีการพัฒนามาจากทฤษฎีใหญ่ 2 ทฤษฎีด้วยกัน คือ ทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) และทฤษฎีที่ว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories) (Luthans.1989 : 238) ซึ่งทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหานั้นจะเน้นถึงความต้องการภายใน ว่าเป็นตัวกระตุ้นและทำให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นคงอยู่ ซึ่งอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972 : 527 - 532) ได้อธิบายว่าเป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ เฮิร์ซเบอร์ก สำหรับทฤษฎีที่ว่าด้วยกระบวนการนั้น จะเน้นถึงกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้นมา จะเป็นการค้นหาว่าสิ่งใดที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้นมาและเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของกระบวนการจูงใจ ทฤษฎีที่สำคัญของกลุ่มนี้ได้แก่ทฤษฎีของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (A Theory of Human Motivation) มาสโลว์ (Maslow. 1954 : 80) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับชั้น จากขั้นต่ำเรียงต่อไปถึงขั้นสูง และเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะต้องการในขั้นสูงถัดไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม ลำดับชั้นของความ ต้องการเรียกว่า Hierachy of Needs มี 5 ชั้น คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการให้ชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการ น้ำ อาหาร

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเริ่มต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย เช่น ความมั่นคงในอาชีพ ความปลอดภัยในทรัพย์สิน

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) คือ ความต้องการที่จะคบหาสมาคมกับคนอื่น หรือเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ ต้องการความรัก ความ มีพวกพ้อง

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) คือ ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Self Actualization Needs) เป็นลำดับความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ทุกคน เช่น ความสำเร็จของงานตามที่ตนนึกคิด

ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ หรือทฤษฎีการดำรงอยู่ - ความสัมพันธ์ - ความเจริญก้าวหน้าของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory หรือ ERG)

อัลเดอร์เฟอร์ (1972 : 507 - 532) ได้พัฒนาแนวคิดลำดับความต้องการ 5 ขั้น อันเป็นที่มาของแรงจูงใจตามทฤษฎีของมาสโลว์ มาเป็นความต้องการ 3 กลุ่มคือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs : E) ความต้องการความสัมพันธ์ (Related Needs : R) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs : G)

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ยังมีความแตกต่างจากทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529 : 28) อยู่ 2 ประการ ประการแรก ทฤษฎี ERG จะไม่ระบุว่าความต้องการของคนจะเป็นไปตามลำดับขั้น และถึงแม้ว่ามนุษย์จะไม่ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการด้านใดด้านหนึ่งก็ตาม มนุษย์ก็ยังมีแรงจูงใจในด้านอื่นได้ต่อไป กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการระดับต่ำถูกกระตุ้นออกมา มนุษย์จึงอาจหันไปทำพฤติกรรมอย่างอื่นเพื่อชดเชยความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองก็ได้ ประการที่สองทฤษฎี ERG เห็นว่า แม้ว่าความต้องการด้านหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม แต่ยังคงมีความต้องการในด้านนั้นต่อไปได้เช่นมนุษย์อาจมีเงินทองมากพอแล้ว แต่ก็ยังอาจมีความต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นไปเรื่อย ๆ ได้อีก เป็นต้น กล่าวคือความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วยังอาจเป็นแรงจูงใจได้ต่อไปอีก

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก ทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์กนั้น มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two - factor Theory) ทฤษฎีความพอใจและความไม่พอใจ (Satisfies - Dissatisfies Theory) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน (Motivation Hygienes Theory) ทฤษฎีปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Theory) ซึ่งเฮิร์ซเบอร์กได้ทำการวิจัยและได้ผลสรุปจากการศึกษาว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นจะมีผลต่อการทำงานในองค์การ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเรียกว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยที่ไม่มีให้เกิดความท้อถอยในการทำงานเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Herzberg. 1959 : 9)

ก. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ เช่น ความสำเร็จของงาน การ

ได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่

ข. ปัจจัยคำจูน หมายถึง ปัจจัยที่มีหน้าที่ป้องกันหรือคำจูนไม่ให้คนงานเกิดความท้อถอยในการทำงานเท่านั้น มิได้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแต่อย่างใด ปัจจัยเหล่านี้ เช่น เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับคนในองค์กร นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ฐานะและความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงานและวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

เฮอริชเบอร์กได้แสดงความเห็นว่า การที่จะทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไป กล่าวคือ จะต้องป้องกันและแก้ไขมิให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ต้องมีการกระตุ้นให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยเช่นกัน

ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์เตอร์ และ ลอว์เลอร์ (Porter and Lawler's Expectancy Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจของพอร์เตอร์ และ ลอว์เลอร์ นั้น เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวังของวูม (Vroom) ทฤษฎีนี้เน้นว่า เราสามารถใช้ความคาดหวังเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลได้ ทฤษฎีนี้ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน (Luthans, 1989 : 248 - 250) ทฤษฎีของพอร์เตอร์ และลอว์เลอร์นั้นได้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานนั้นก่อให้เกิดรางวัล (แรงจูงใจ) ในขณะเดียวกันรางวัล(แรงจูงใจ)ก็จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน รางวัล (แรงจูงใจ) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ก. รางวัลภายใน (Intrinsic Reward) หมายถึง รางวัลที่มาจากงานที่บุคคลนั้นทำ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ทำงานนั้นด้วยตนเอง เป็นความรู้สึกในใจของคนที่ชอบงาน สนใจ และพึงพอใจในงานเกิดความรู้สึกว่างานนั้นน่าสนใจ ทำหาย มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานและรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่องาน ตลอดจนมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

ข. รางวัลภายนอก (Extrinsic Reward) หมายถึง ผลตอบแทนทั้งหลายที่ไม่ได้มาจาก ตัวบุคคลผู้ทำงาน แต่เป็นรางวัลที่คนอื่นจัดหามาให้โดย อาจเป็นรางวัลที่หน่วยงานหรือบุคคลอื่นมอบให้ เช่น เงินค่าตอบแทน การได้รับสิทธิพิเศษบางประการ การได้มีโอกาสคบหา

สมาคมกับคนอื่นที่อาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง สภาพการทำงานที่ดี การได้รับการยกย่อง ชมเชย การมีชื่อเสียง หรือการได้รับผลตอบแทนในลักษณะอื่นที่เป็นวัตถุ

การใช้แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลภายในและรางวัลภายนอกตามแบบของฟอร์เตอร์และ ลอร์เลอร์นี้ เป็นแนวคิดซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การที่มีลักษณะอย่างสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยได้เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้เพราะการทำงานในสมาคมกีฬานั้นเป็นงานซึ่งมีลักษณะพิเศษที่จำเป็นต้องให้ความสนใจและความรู้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน การใช้รางวัลภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวในการจูงใจให้เกิดการทำงานที่ดี โดยที่บุคคลผู้นั้นไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีความชอบและสนใจในกิจกรรมกีฬานั้นเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเป็นองค์การที่ไม่มีค่าตอบแทนใดๆ ที่เห็นอย่างเป็นรูปธรรมตามหลักการในการทำงานของสมาคมนั้น การเข้ามาทำงานในสมาคมต้องมาจากความต้องการภายใน การทำงานเป็นไปด้วยความสมัครใจ ผลตอบแทนที่ได้รับก็เป็นแต่เพียงการได้ทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบ งานท้าทายความสามารถ หรือเกิดความสุขความสบายใจ ความพอใจและภูมิใจที่ได้ทำงานเท่านั้น อย่างไรก็ตามรางวัลภายนอกก็ย่อมมีอิทธิพลต่อการทำงานเช่นเดียวกัน การที่จะทำงานโดยอาศัยรางวัลภายในแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจก่อให้เกิดความสำเร็จได้เท่าที่ควรจะเป็น การทำงานในสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยนั้น ยังมีรางวัลภายนอกหลายประการที่จะช่วยเป็นพลังผลักดันที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

งานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในงานของ ฟอร์เตอร์ และ ลอร์เลอร์มาใช้ในการศึกษา โดยกำหนดรางวัลภายในและรางวัลภายนอก ดังนี้

ก. รางวัลภายใน ประกอบด้วย ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ความสบายใจในการทำงาน ความชอบและความสนใจในงาน

ข. รางวัลภายนอก ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมงานที่ดี การได้รับค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และสิทธิพิเศษบางประการ การได้รับการยกย่อง ยอมรับ การมีชื่อเสียง

3.1.3 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ

แต่เดิมนั้นความสนใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การมีน้อยมาก โดยที่นักวิชาการต่างก็ไปให้ความสนใจกับความสำเร็จขององค์การ โดยมุ่งเน้นไปในด้านโครงสร้างและกระบวนการในการบริหารองค์การ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นในการวางแผนและควบคุมเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่านั้น เมื่อได้มีการศึกษาค้นคว้ามากขึ้น นักวิชาการที่ศึกษาทางด้านองค์การได้มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่า สิ่งแวดล้อมขององค์การเป็นสาเหตุ

สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ เฟลิกซ์ เอ. ไนโกร และ ลอยด์ จี. ไนโกร (Nigro and Nigro. 1976 : 35 - 35) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ทั้งทางกายภาพและทางสังคมที่อยู่ล้อมรอบองค์การที่ต่างมีอิทธิพลต่อกัน ส่วนบราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 29) ได้ให้ความหมายว่า สิ่งแวดล้อมขององค์การ หมายถึง สิ่งของ บุคคลและหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ตลอดจนแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ รวมไปถึงตลาด ที่้องค์การใช้เป็นที่จำหน่ายสินค้าและบริการ

สภาพแวดล้อมมีอยู่ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Steers. 1977 : 84 ; ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2535 : 72) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ บางทีเรียกว่าบรรยากาศขององค์การ (Organization Climate) (Steers. 1977 : 84) หมายถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การตลอดจนบทบาทต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความรู้สึก ภาวะผู้นำและวิธีการบริหาร เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อประมวลเข้าด้วยกัน ทำให้องค์การมีบรรยากาศที่เหมาะสมในการทำงาน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นแหล่งที่มา หรือพลังงาน ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยป้อนขององค์การและเป็นปัจจัยเกี่ยวกับประชาชนหรือองค์การภายนอกที่ใช้สินค้าและรับบริการจากองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ ประชาชนทั้งที่เป็นลูกค้า ผู้ให้การสนับสนุน ผู้ขัดขวางการทำงานขององค์การและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การต่างก็มีความสัมพันธ์มีอิทธิพลและมีผลต่อความสำเร็จขององค์การด้วยกันทั้งสิ้น

เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การส่วนหนึ่ง มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านลักษณะขององค์การและลักษณะของผู้บริหารองค์การดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ดังนั้นการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จึงศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์การเฉพาะส่วนที่เป็นสภาพบรรยากาศในการทำงาน นอกจากนี้ จากการวิจัยของเบนสัน ซาราฟ และชโรเดอร์ (Benson, Saraph and Schroeder.1991) ได้ให้คำจำกัดความสภาพแวดล้อมในส่วนที่เป็นบริบทเกี่ยวกับคุณภาพขององค์การ และสภาพความพร้อมขององค์การด้วย ผู้วิจัยจึงศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์การ 2 ด้าน คือ บรรยากาศในการทำงาน และสภาพความพร้อมของสมาคมกีฬาในด้าน กำลังคน ทรัพยากร อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์

ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในการศึกษาประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาถึงการได้รับการสนับสนุนทางการเงินจาก กกท. และหน่วยงานอื่น และการได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ฯ

3.2 การดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมกีฬา

3.2.1 ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ

ความสัมพันธ์กันหรือความเกี่ยวข้องกันของบุคคลภายในองค์การในลักษณะต่าง ๆ ที่ได้เป็นแนวปฏิบัติกันมา ตลอดจนความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติที่บุคคลในองค์การยึดถือจนเป็นระบบความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลในองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ ลีเคอร์ท (Likert) (ภรณ์กิริติบุตร. 2529 : 161) ได้ทำการศึกษาวิจัยจากสำนักงานฝ่ายชายจำนวน 40 แห่ง พบว่าการที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลได้นั้นขึ้นอยู่กับระบบความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างพนักงาน การศึกษาสังคมวิทยาโดยทั่วไปนั้นจะให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในสังคม ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่มีต่อกัน โดยเชื่อว่าปฏิสัมพันธ์เป็นพื้นฐานที่สำคัญของโครงสร้างของสังคม โดยจะมุ่งเน้นให้ความสนใจในด้านพฤติกรรมทางสังคมซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นที่สามารถสื่อความหมายกันได้ ตอบสนองต่อกันได้ในองค์การหรือกลุ่มทางสังคมจะมีแบบของความสัมพันธ์ภายในกลุ่มซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ความสัมพันธ์รวมถึงความผูกพันต่อกันของบุคคลในองค์การ ตลอดจนการขัดแย้งแข่งขันกันที่สมาชิกภายในกลุ่มให้การยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติต่อกันนั้น เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะมีผลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อไปสู่ความก้าวหน้าหรืออาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ พาร์สันส์ (Parsons) (Wallace and Wolf. 1986 : 22 - 28) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกันที่มีชื่อเสียง ได้ศึกษาและให้ความสนใจระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมต่าง ๆ โดยชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มของบทบาทที่บุคคลแสดงออกในสังคมนั้นมี ความแตกต่างกันตัวแปรแบบแผนความสัมพันธ์ (Pattern Variable) ที่พาร์สันส์ได้สร้างขึ้นนั้น แบ่งแยกความสัมพันธ์ของคนออกเป็น 2 ประเภท คือ ความสัมพันธ์แบบสมัยเก่า ซึ่งเน้นหลักในการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นโดยพิจารณาจากคุณสมบัตินิสัยส่วนตัว ความชอบพอและมีความสัมพันธ์กันหลายด้าน กับความสัมพันธ์แบบสมัยใหม่ซึ่งใช้ หลักเกณฑ์ของความสามารถ ทุกคนถือกฎเกณฑ์เดียวกันและมุ่งความสัมพันธ์เพียงด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้ พาร์สันส์ได้แสดงรายละเอียดของความ

สัมพันธ์แบบสมัยเก่าและสมัยใหม่ออกเป็น 5 คู่ โดยที่ลักษณะที่ปรากฏเป็นอันดับแรกเป็น ลักษณะความสัมพันธ์แบบสมัยเก่า และลักษณะที่ปรากฏเป็นอันดับที่สอง เป็นลักษณะความสัมพันธ์แบบสมัยใหม่ ดังนี้

1. - สิ่งที่ยึดติดมาตั้งแต่เดิม (Ascription) เช่น พิจารณาจากเพศ อายุ เชื้อชาติ ชาติตระกูล เป็นต้น

- ความสามารถ (Achievement) พิจารณาจากความสามารถและการกระทำของบุคคล เช่น ความสามารถในการเรียน ผลการทำงาน เป็นต้น

2. - ความสัมพันธ์หลายด้าน (Diffuseness) เป็นความสัมพันธ์ที่กว้างขวาง เช่น ความเป็นเพื่อน ซึ่งสามารถเป็นได้หลายอย่างเช่น ให้ยืมเงิน ให้สิ่งของ ให้การบริการต่าง ๆ

- ความสัมพันธ์เฉพาะด้าน (Specificity) เป็นความสัมพันธ์ที่มีขอบข่ายแคบ เป็นความสัมพันธ์แบบเฉพาะเจาะจง เช่น ทันตแพทย์กับคนไข้ โดยที่ทันตแพทย์จะสนใจเฉพาะการดูแลรักษาฟันให้คนไข้ในขณะที่คนไข้ก็ปฏิบัติตามที่ทันตแพทย์แนะนำและมาพบตามนัดเท่านั้น

3. - ความสัมพันธ์แบบใช้ความรู้สึก (Affectivity) เป็นการใช้ความรู้สึก ความรัก ความชอบพอ ความพึงใจเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติต่อผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ของแม่กับลูก

- ความสัมพันธ์แบบไม่ใช้ความรู้สึก (Affective Neutrality) เป็นความสัมพันธ์ที่ไม่มีอารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น แพทย์กับคนไข้

4. - ความสัมพันธ์พิเศษ (Particularism) เป็นความสัมพันธ์ที่ปฏิบัติต่อบุคคลบางคนบางกลุ่ม ซึ่งได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ ต่างจากคนอื่น อาจพิจารณาจากความใกล้ชิด คู่้นเคย

- ความสัมพันธ์แบบทั่วไป (Universalism) เป็นความสัมพันธ์โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ยึดถือตามหลักเกณฑ์เดียวกัน เช่น การทำหน้าที่ของผู้พิพากษาในการตัดสินคดี

5. - การกระทำโดยยึดกลุ่มเป็นหลัก (Collectivity Orientation) เป็นการปฏิบัติตามความเห็นของกลุ่ม กระทำเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม มีความเกรงใจต่อกลุ่ม

- การกระทำโดยยึดตนเองเป็นหลัก (Self Orientation) เป็นการปฏิบัติตามความเห็นของตนเอง กลุ่มจะไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ เป็นการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

แบบแผนความสัมพันธ์ใน 2 ลักษณะดังกล่าวยังมีอยู่มากในสังคมไทย แม้ว่าสังคมไทยเริ่มจะค่อนข้างเป็นสังคมแบบสมัยใหม่มากแล้วก็ตาม แต่ในระบบความสัมพันธ์ภายในสังคมนั้น ยังมีแบบแผนของความสัมพันธ์แบบสมัยเก่าอยู่มาก งานวิจัยของสุนทรี โคมิน และ สนิท สมัครการ (2522) เกี่ยวกับค่านิยมและระบบค่านิยมของคนไทย พบว่า คนไทยมีค่านิยมในด้านความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ รักษาน้ำใจกัน เกรงใจต่อผู้มีบุญคุณและผู้ใหญ่ ในด้านความรู้ความสามารถของกลุ่มข้าราชการนั้นพบว่า มีเพียงร้อยละ 12 เท่านั้น ที่เห็นว่าการมีความสำคัญว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่มีจำนวนถึง ร้อยละ 61.9 ที่เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญสูงสุด กล่าวได้ว่า คนไทยเห็นความสำคัญของงานและหน้าที่เป็นรองจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้ที่เน้นการทำงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อค่านิยมในด้านความอ่อนน้อมและการเชื่อฟัง ต่ำกว่าอีกกลุ่มหนึ่งด้วย ผู้วิจัยยังได้แสดงความเห็นว่า การที่จะคาดหวังให้สังคมเพิ่มการทำงาน และลดการคอร์รัปชันเป็นไปไม่ได้อย่างแน่นอน ถ้าหากผู้ใหญ่ในสังคมไทยยังเห็นความสำคัญของการเคารพนบนอบและการแสดงคารวะเกินความจำเป็น รวมทั้งการมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งมากจนเกินไป งานวิจัยดังกล่าวได้สอดคล้องกับการศึกษาของซิฟฟิน (Siffin, 1966) ที่พบว่า ค่านิยมดั้งเดิมของสังคมไทยมีอิทธิพลต่อข้าราชการไทยสูงมาก คือ มีการยึดถือความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญสูงสุด นอกจากนั้น ข้าราชการไทยยังมีความยึดมั่นในบรรทัดฐานทางสังคมมาก การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามจะไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานทางสังคม และหากบรรทัดฐานทางสังคมที่มีอยู่เกิดไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาด้วยแล้วก็จะไม่ทำให้เกิดผลประโยชน์แต่อย่างใด ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาของซิฟฟิน ก็คือ ข้าราชการไทยมีค่านิยมที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยนั้นพบว่า การนำเอาพวกพ้องเข้ามาทำงานในสมาคมมีเป็นจำนวนมาก ระบบความสัมพันธ์ยังคงเป็นความสัมพันธ์เป็นส่วนตัวที่คำนึงถึงความใกล้ชิด และความสัมพันธ์ ส่วนตัวมากกว่าความรู้ ความสามารถ จึงจำเป็นจะต้องศึกษาว่า แบบแผนของความสัมพันธ์ของสมาคมฯ แท้จริงแล้วเป็นอย่างไร และแบบแผนของความสัมพันธ์ดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิผลของสมาคมอย่างไร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดเอาตัวแปรแบบความสัมพันธ์ (Pattern Variable) ที่พาร์สันส์สร้างขึ้นดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นมาใช้ในการศึกษา

3.2.2 กระบวนการบริหาร

องค์การใด ๆ แม้จะมีปัจจัยป้อนที่ดีเข้ามาสู่องค์การมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากองค์การนั้นไม่มีกระบวนการที่จะสามารถเปลี่ยนสภาพปัจจัยป้อนต่าง ๆ ให้กลายมาเป็นผลงานหรือผลผลิตขององค์การเพื่อออกไปสู่สภาพแวดล้อมได้ดีแล้ว องค์การนั้น ๆ ก็ย่อมจะต้องประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงานอย่างแน่นอน กระบวนการในการดำเนินงานขององค์การจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผลไม่น้อยไปกว่าปัจจัยป้อนจากแนวคิดและผลการศึกษานักวิชาการทางด้านองค์การได้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งมาสซี่ (Massie, 1979 : 6 - 7) ได้แสดงความเห็นว่ากระบวนการบริหารงานหลักมี 7 ประการ คือ การตัดสินใจ การประสานงาน การบริหารงานบุคคล การวางแผน การควบคุม การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม ลูธันส์ (Luthans, 1989 : 505 - 531) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานไว้ในหนังสือของเขา 3 ด้าน คือ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการควบคุม ส่วน ลอว์เลอร์ ฮอลล์ และโอล์ดแฮม (Lawler, Hall and Oldham, 1974 : 151) ได้แสดงความเห็นว่า กระบวนการบริหารงานในองค์การนั้นควรประกอบไปด้วย การบริหารงานในด้านต่าง ๆ คือ การวางแผน การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของ ซิงค์ (Sink, 1985) ซึ่งได้สรุปว่า ตัวแปรกระบวนการที่มีผลต่อผลผลิตขององค์การประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ คือ การวางแผน การสื่อสารและการบริหาร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แยกศึกษากระบวนการบริหารเป็น 3 ด้าน คือ การวางแผน การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน

การวางแผนเป็นการปฏิบัติงานขั้นแรกที่ผู้บริหารองค์การจะต้องปฏิบัติ ความล้มเหลวขององค์การจะเกิดขึ้นได้เพราะละเลยหรือขาดการวางแผนที่ดี การวางแผนจึงต้องเป็นหน้าที่เบื้องต้นในการบริหารงาน การที่ได้มีการวางแผนให้เสร็จสิ้นก่อนสิ่งอื่นแล้ว จะช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารแม้จะมีความรู้ความสามารถมากเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากปราศจากการวางแผนที่ดีแล้วก็จะเป็นสาเหตุให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และประสบความล้มเหลวได้ การวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางการบริหารที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ

มันดี ชาร์ปลิน และฟลิปโป (Mondy, Sharrplin and Flippo, 1988 : 86) ได้ให้ความหมายของกระบวนการวางแผนไว้คล้ายคลึงกับ คูนท์ และ โอ ดอนเนล (Koontz and O'Donnell, 1972 : 113) ว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะปฏิบัติอย่างไรและใครเป็นผู้ปฏิบัติ และโรบิน (Robbins, 1994 : 202) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการพิจารณาวัตถุประสงค์และหาหนทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์นั้นไปสู่เป้าหมายด้วยความสัมฤทธิ์ผล ส่วนกอร์ดอนและคณะ (Gordon and others, 1990, 107) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ใกล้เคียงกับ คาสท์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1970 : 435) ว่า การวางแผนหมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร โดยหาทางเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและแนวปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับงาน วิธีกำหนดเวลาที่จะปฏิบัติ รวมทั้งสถานที่และผู้รับผิดชอบในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้งานที่ปฏิบัตินั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

หลักการสำคัญในการวางแผนที่ผู้วางแผนจะต้องยึดถือมีดังต่อไปนี้ (จำนงค์ บุญชู, 2531 : 546)

1. จะต้องคำนึงว่าแผนงานสามารถเกื้อกูลหรือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. ต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับได้มีโอกาสร่วมในการจัดทำตามส่วนแห่งความรับผิดชอบของเขา
3. ต้องมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในทางปฏิบัติโดยประหยัดเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่ปฏิบัติงานตามแผน
4. ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามแผนได้มีโอกาสมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับแผน
5. ต้องคำนึงถึงความผสมผสานกันของงาน และบุคคลฝ่ายต่างๆ เพื่อให้กิจกรรมที่ปฏิบัติมีความประสานสอดคล้องกัน
6. การวางแผนต้องคำนึงถึงความสะดวกในการควบคุมตรวจสอบงานของผู้ได้บังคับบัญชา
7. มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงแก้ไขได้เมื่อจำเป็น
8. คำนึงถึงระยะเวลาดำเนินการตามแผนอย่างมีเหตุผล

สำหรับ คูนท์ และ โอ ดอนเนล (Koontz and O' Donnell. 1972 : 232 - 234) กล่าวถึงหลักสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผนจะต้องมุ่งหมายเพื่อที่การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
2. การวางแผนจะต้องยึดหลักประสิทธิภาพ คือ การทำงานเป็นไปด้วยความประหยัดคุ้มค่าสูงสุด
3. การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับของกิจกรรมที่สอดคล้องต่อเนื่องกันตามลำดับ
4. การวางแผนจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแผนได้เมื่อมีความจำเป็น

เกี่ยวกับกระบวนการวางแผน กอร์ดอนและคนอื่น ๆ (Gordon and others. 1990 : 107) เสนอว่ากระบวนการวางแผนจะต้องเริ่มจากการที่จะต้องรู้ว่า ในองค์การมีหน้าที่ที่จะต้องทำอะไรบ้าง หลังจากนั้นจึงพิจารณาจากหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ และกระบวนการขั้นสุดท้ายจึงจะนำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ไปจัดทำแผน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของมอนด์ ชาร์ปลิน และฟลิปโป (Mondy, Sharrplin and Flippo. 1988 : 86 - 87) ที่ได้เสนอรายละเอียดเพิ่มเติมว่า กระบวนการวางแผนดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมากระทบต่อองค์การด้วย กอร์ดอนและคนอื่น ๆ (Gordon and others. 1990 : 107) ได้เสนอว่ากระบวนการวางแผนมี 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกจะต้องเริ่มจากการเข้าใจภาระหน้าที่ขององค์การก่อนแล้วจึงไปสู่ขั้นตอนที่สอง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจึงดำเนินการวางแผนซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย ส่วนดุนน์ และคนอื่น ๆ (Dunn and others. 1973 : 231) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนไว้ตามลำดับขั้น คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวิธีการ นโยบายและรายละเอียดในการดำเนินการจัดองค์การ การตรวจสอบแผนและข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพิจารณาความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ และแกนนอน (Gannon. 1982 : 111) ได้เสนอว่ากระบวนการวางแผนจะต้องเริ่มต้นจากการคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมก่อนจึงจะกำหนดหน้าที่ที่จะให้ปฏิบัติ หลังจากนั้นกำหนดเป้าหมายในระยะสั้นและวัตถุประสงค์ในระยะยาวเพื่อกำหนดวิธีการ กลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้ตามนโยบายและเป็นไปตามกฎระเบียบสรุปได้ว่า ในการวางแผนงานขององค์การนั้น สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงก็คือ ผู้บริหารหรือผู้วางแผนควรจะต้องเข้าใจภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจน แล้วจึงเริ่มวางแผน ในการวางแผนนั้น จะต้องมีการจัดเตรียมแผนการทำงานเป็นอย่างดี โดยผู้บริหารทุกระดับควรมีส่วนร่วมในการวางแผน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานตามแผนก็ควรจะได้มีโอกาสและสามารถแสดงความคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์แผนได้ แผนที่กำหนดไว้จะต้องเกื้อกูลให้การปฏิบัติงานประสบ

ความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้ แผนมีความยืดหยุ่นและมีความครอบคลุมงานขององค์การทุกส่วน ตลอดจนเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในสังคม

การตัดสินใจ

กระบวนการบริหารงานในองค์การ นับแต่การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การดำเนินการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการตัดสินใจเข้ามามีบทบาทอยู่ด้วยเสมอ และในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การมักจะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจมากที่สุด องค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใดจึงต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพและบทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยเช่นกัน

การตัดสินใจ หมายถึงกระบวนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การตัดสินใจที่ดี มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ และมีเหตุผล จึงเป็นแนวทางที่ผู้บริหารถือเป็นหลักการในการตัดสินใจ

การตัดสินใจมี 2 ประเภท (Gibson, Ivancevich and Donnely. 1985 : 419) คือ

1. การตัดสินใจในเรื่องปกติ (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บ่อยครั้งสม่ำเสมอเป็นประจำ และเป็นปัญหาที่รู้สาเหตุและผลของสิ่งที่จะเกิดขึ้น เป็นการตัดสินใจที่ชัดเจนโดยยึดนโยบาย กฎระเบียบ เข้ามาเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ มักเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง

2. การตัดสินใจในเรื่องไม่ปกติ (Non-programed Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดบ่อยครั้ง ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อน และไม่อาจคาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ การตัดสินใจในเรื่องไม่ปกติเหล่านี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารองค์การจะใช้กระบวนการและเทคนิคการตัดสินใจ แตกต่างกันไปตามสภาพของปัญหา สถานการณ์และพฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารแต่ละคน เทคนิคการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมเป็นเทคนิคที่นักวิชาการในปัจจุบันหลายคนให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะหลักการของเทคนิคในการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมจะสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การในปัจจุบันเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เทคนิคในการตัดสินใจจะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การ และเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งพิจารณาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมตัดสินใจได้ การตัดสินใจเชิงพฤติกรรมนี้จะทำให้บุคคลในองค์การมีความผูกพันกัน มีความผูกพันต่อองค์การ ยอมรับและยินดีต่อการทำงานกับกลุ่ม และเกิดการติดต่อสื่อสารที่ดีรวดเร็ว รวมทั้งจะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ ในองค์การ เทคนิคในการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมมีหลายรูปแบบ แต่ที่นักวิชาการให้ความสนใจมี 2 รูปแบบ (Luthans, 1989 : 544 - 546) คือ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และเทคนิค นอมินัล กรุ๊ป (Nominal group Technique) อย่างไรก็ตาม เทคนิคการตัดสินใจแบบการระดมสมอง (Brainstorming) ก็ยังมีประโยชน์และยังมีการปฏิบัติกันในหลายองค์การ

เทคนิคเดลฟาย (Deiphi Technique) ได้รับการพัฒนาเมื่อปีค.ศ. 1950 แต่เพิ่งจะได้รับความนิยมเมื่อไม่นานมานี้ ปัจจุบันนี้มีองค์การธุรกิจ การศึกษา รัฐบาล และองค์การทหารได้ใช้เทคนิคเดลฟายเป็นจำนวนมาก เทคนิคเดลฟายมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. เปิดโอกาสให้สมาชิกคือผู้เชี่ยวชาญ หรือบางกรณีอาจไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญแต่เป็นผู้มีความสำคัญ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยต่างคนต่างคิดโดยไม่มีโอกาสพบปะกัน
2. สมาชิกแต่ละคน เสนอความเห็นโดยไม่ต้องเปิดเผยชื่อ
3. รวบรวมความคิดเห็น สรุปผลว่า ทางเลือกมีมากน้อยเพียงใด มีผู้เห็นด้วยอย่างไร มีเหตุผลอย่างไร และส่งผลสรุปกลับไปให้สมาชิก
4. ให้สมาชิกแต่ละคน แสดงข้อคิดเห็นตามผลสรุปที่ได้ส่งไปให้ โดยให้เสนอความเห็น ว่า ทางเลือกใดที่เป็นไปได้มากที่สุดโดยให้จัดลำดับความสำคัญและความน่าจะเป็นของทางเลือก

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย คือ การตัดสินใจจะไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้ในองค์การซึ่งมีการประชุมโดยใช้คณะกรรมการ นอกจากนั้นเทคนิคเดลฟายยังเหมาะที่จะใช้ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงมาก เนื่องจากได้ระดมความคิดของคนกลุ่มมากมาช่วยทำการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามเทคนิคนี้ก็มีข้อเสีย คือ ใช้เวลา ใช้ค่าใช้จ่ายสูง และใช้ความคิดเห็นของคนเป็นหลักไม่มีข้อมูล เข้ามาประกอบการพิจารณา

เทคนิคนอมินัล กรุ๊ป (The Nominal Group Technique) ได้เริ่มใช้โดยนักจิตวิทยาสังคมเมื่อ 20 - 30 ปีมาแล้ว บางทีเรียก "Paper Group" กล่าวคือ ขณะที่ประชุมกันนั้น แม้สมาชิกจะมี

โอกาสพบหน้ากันแต่ในการแสดงการอภิปราย แสดงความคิดเห็นนั้นจะเขียนลงบนกระดาษ โดยไม่มีการพูดจา

เทคนิคการตัดสินใจ แบบ นอมินัล กรุ๊ป มีดังนี้ (Gordon and others. 1990 : 184 - 185)

1. ระบุปัญหา โดยผู้นำจะระบุปัญหาอย่างชัดเจนและรวดเร็ว
2. เสนอความคิดเห็น สมาชิกในกลุ่มจะแสดงความคิดเห็น และจำนวนความคิดเห็น ในการแก้ปัญหา โดยเขียนลงในกระดาษ
3. ผู้นำกลุ่มจะเขียนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ลงบนกระดาษ และสมาชิกในกลุ่มจะเลือก หัวข้อที่จะเสนอความคิด
4. ผู้นำกลุ่มจะอภิปรายความคิดเห็นบนกระดาษให้ชัดเจน
5. สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มลงคะแนนเสียงว่า ความคิดเห็นใดดีที่สุด โดยนำเอา คะแนนเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ ความคิดเห็นใดที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด จะไม่พิจารณา
6. อภิปราย ถกเถียง ข้อดีข้อเสีย และความน่าจะเป็นของทางเลือก โดยไม่ได้เป็นการโน้มน้าวผู้อื่น แต่เพื่อให้เข้าใจ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนเดียวที่สมาชิกได้มีโอกาสพูด
7. ขั้นสุดท้าย สมาชิกแต่ละคนจัดลำดับความสำคัญของความคิดเห็น ความคิดเห็น ใดได้รับการจัดลำดับสูงสุดจะได้รับการยอมรับ เป็นการเลือกแบบลับ

ข้อดีของเทคนิคนอมินัล กรุ๊ป คือ มีความสะดวก ป้องกันการได้รับการครอบงำจาก บุคคลอื่น ทุกคนมีส่วนร่วมและมีอิสระในการเสนอความคิดเห็น

เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการเสนอความคิดเห็นของบุคคลโดย มิได้พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือปฏิบัติได้หรือไม่ การระดมสมองจึงเป็นการที่บุคคลแต่ละคน ได้แสดงความคิดอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะส่งผลดีมีประสิทธิภาพที่สุดหากมีการระดมสมองในระยะ เริ่มต้นที่เริ่มมีการระบุถึงปัญหาต่าง ๆ และบางครั้งผลการระดมสมองอาจได้ความคิดที่อาจ ผิดปกติไปก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามการระดมสมองก็เป็นเพียงแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะไม่มีการประเมินของการระดมสมองว่าดีหรือไม่แต่อย่างใด

แม้ว่าการระดมสมองจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทุกประเภทก็ตาม แต่จะเหมาะ สำหรับกับปัญหาง่าย ๆ ที่ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อน เพราะการระดมสมองจะเป็นการกระตุ้นให้ สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการเสนอความคิดเห็น จะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ใหม่ ๆ แม้ความคิดเหล่านั้นจะไม่สามารถไปใช้ประโยชน์ได้เลยก็ตาม ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมาย ของการระดมสมองมีเพียงเพื่อว่าได้เปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ ได้แสดงความคิดใหม่ ๆ ที่อาจมี ผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นเท่านั้น การประเมินการระดมสมองจึงไม่จำเป็นจะต้องมีขึ้น

สรุปได้ว่า ทั้งเทคนิคเดลฟาย และเทคนิคโนมินัล กรุ๊ป แม้จะมีกระบวนการที่แตกต่างกันไปบ้างแต่ก็มีหลักการร่วมกัน คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ป้องกันการครอบงำความคิดจากบุคคลอื่น สมาชิกมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น และได้ความคิดเห็นหลากหลาย ได้รับข้อมูลจากหลายฝ่ายอันทำให้เกิดทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุด ซึ่งมีหลักการเดียวกันกับเทคนิคการระดมสมองนั่นเอง กล่าวคือ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพียงแต่ว่าเทคนิคการระดมสมองจะใช้ในกรณีที่เป็นปัญหาทั่วไปที่ไม่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน อย่างน้อยก็เป็นการสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การ

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การปฏิบัติงานในองค์การไม่อาจดำเนินไปได้หากขาดการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลตามไปด้วย (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1985 : 394)

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งข่าวสาร ข่าวสาร ช่องทางการส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร โดยการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร เช่น ใช้คำพูด ไม่ใช้คำพูด แต่งกาย หรืออื่น ๆ เพื่อให้ผู้อื่น เข้าใจความหมายได้ และสามารถเข้าใจผู้อื่นได้ (Minter, 1985 : 395)

กิบสัน อีแวนเชวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1985 : 397) ได้เสนอแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์การ 4 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารในทางลง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง สื่อสารลงมายังบุคคลในระดับต่ำกว่า การสื่อสารประเภทนี้มักจะมีข้อมูลน้อย ไม่อธิบายเหตุผลชัดเจนและมีข้อผิดพลาด มักใช้ในองค์การมากในรูปของคำสั่ง นโยบาย ระเบียบ คู่มือการรายงานประจำปี การประชุม คำเตือน เป็นต้น ในการติดต่อสื่อสารประเภทนี้ ภรณ์ กิริติบุตร (2529 : 101) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในคำสั่งหรือคำสอนพนักงานต้องชัดเจน และพยายามอธิบายถึงเหตุผลเบื้องหลังของการออกคำสั่งเพื่อให้ผู้รับคำสั่งรู้ว่า ทำไมจึงถูกขอร้องให้ทำงานดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้มาก

เกี่ยวกับลักษณะและคุณภาพของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการย้ายข่าวสารเข้าและใช้วิธีอื่นหรือช่องทาง การติดต่อสื่อสารหลาย ๆ ทาง

2. การติดต่อสื่อสารในทางขึ้น (Upward Communication) เป็นการกระจายข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปสู่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง การสื่อสารประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารมาก ในองค์การที่มีประสิทธิผลจะใช้การสื่อสารประเภทนี้มากพอ ๆ กับการสื่อสารในทางลง ตัวอย่างของการสื่อสารประเภทนี้ได้แก่ การร้องทุกข์ การเสนอความเห็น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การชี้แจงการกรอกแบบสำรวจต่าง ๆ การสื่อสารประเภทนี้จะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้นำที่ดีควรส่งเสริมการสื่อความหมายประเภทนี้ อย่างไรก็ตามข่าวสารที่ถูกส่งไปยังเบื้องบนอาจถูกกลั่นกรองหรือดัดแปลงจนกระทั่งผู้บริหารไม่มีโอกาสทราบข้อมูลที่แท้จริงได้ ซึ่งอาจเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความไวต่อการรับรู้ข่าวสารว่าข่าวสารใดถูกบิดเบือน หรือใช้แบบฟอร์มการรายงานที่มีมาตรฐาน เพื่อป้องกันการบิดเบือน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการส่งข่าวสาร รวมทั้งลดระยะทางลดช่องว่างของการส่งข่าวสาร

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารอยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการทำให้เกิดการประสานงานที่ดีในองค์การ มักใช้ในการปรึกษาหารือกับในหมู่เพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสารประเภทนี้ ในบางสถานการณ์จะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์มากกว่าการสื่อสารตามแนวตั้ง ทั้งนี้เพราะอาจจำเป็นต้องรับทราบข่าวสารจากบุคคลระดับเดียวกันที่อยู่ต่างแผนกกัน และในขณะเดียวกันจำเป็นต้องติดต่อกับแผนกอื่น ๆ ด้วยในเวลาเดียวกัน การที่จะสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารประเภทนี้ให้ได้ผลดีนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน ให้รางวัลในการร่วมมือประสานงาน หรือให้มีการพบปะหารือระหว่างหน่วยงาน หรือเปลี่ยนรูปองค์การโดยจัดให้องค์การมีโอกาสติดต่อกันระหว่างหน่วยงานมากขึ้น ปัญหาของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนก็คือ อาจเป็นการลดอำนาจและทำให้การบริหารของผู้บริหารที่อยู่เบื้องบนเกิดปัญหา ทั้งนี้เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันได้อย่างดีแล้วก็อาจรวมตัวกันได้ดี มีอำนาจต่อรองมากขึ้น และอาจเป็นการลดอำนาจผู้บังคับบัญชาได้

4. การติดต่อสื่อสารในแนวทะแยง (Diagonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่จำเป็นต้องสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาของตนโดยตรงตามที่เคยปฏิบัติ แต่อาจจะสื่อสารส่งไปยังหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่องโดยตรง ซึ่งการสื่อสารประเภทนี้เป็นการติดต่อสื่อสารทางลัด จะทำให้เป็นการประหยัดเวลาและแรงงานได้มากขึ้น

ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญที่ส่งผลให้การสื่อสารประสบความล้มเหลวและไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย(Ivancevich. 1977 : 462)

1. อุปสรรคที่เกิดจากการขาดการติดต่อสื่อสาร เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ ความลึกลับซับซ้อนขององค์การ อาจทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปไม่มากนัก เพราะช่องทางการสื่อสารอาจถูกใช้มาก การขาดการสื่อสารยังเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างขององค์การมีระดับชั้นมากเกินไป หน่วยงานอยู่ห่างไกลกัน การส่งข้อมูลขึ้นไปหรือลงมาหลายระดับอาจถูกกลั่นกรองเปลี่ยนแปลง และตีความผิดพลาด ข้อมูลที่แท้จริงไม่ได้รับการเสนอหรืออาจสูญหายไป นอกนั้นยังเกิดจากบุคคลมีภาระงานมากไม่ยอมและไม่มีความตั้งใจติดต่อสื่อสาร รวมทั้งเกิดจากการส่งสารผิดพลาดของผู้ส่งสารโดยอาจกีดกันมิให้ผู้ใดผู้หนึ่งได้รับทราบข่าวสาร หรือเข้าใจผิดว่าผู้รับสารไม่ใช่บุคคลที่ควรจะต้องเป็นผู้รับข่าวสารนั้น ๆ

2. อุปสรรคที่เกิดจากการบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การบิดเบือนข้อมูลอาจเกิดขึ้นได้ เมื่อมีข้อมูลข่าวสารจำนวนมาก แต่จำเป็นต้องย่นย่อข้อมูลให้เหลือน้อยที่สุดแก่ผู้บริหาร สารสำคัญของข้อมูลบางอย่างจึงอาจถูกตัดทิ้งไปโดยการตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจของผู้ส่งสาร การบิดเบือนยังอาจเกิดขึ้นได้จากการใช้ภาษาย่อหรือศัพท์ที่เข้าใจยาก การตีความหมายของคำ แตกต่างกันไปตามภูมิหลังและประสบการณ์ของแต่ละคนซึ่งผู้รับสารกับผู้ส่งสารก็อาจตีความหมายของคำเดียวกันต่างกัน ในขณะที่ผู้รับสารหลาย ๆ คนอาจตีความหมายของคำเดียวกันจากผู้ส่งสารต่างกันอีกด้วย นอกจากนั้น ผู้รับสารยังเลือกรับสารเฉพาะที่ตนเองต้องการฟังและได้ประโยชน์แก่ตน สิ่งที่เหลือที่ไม่อยากฟังก็จะตัดทิ้งไป รวมทั้งการที่ผู้ฟังคาดหมายว่าจะได้ฟังอะไรก็จะตีความหมายไปตามที่ตนเองคาดหวังไว้ เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดว่าจะต้องได้รับการตำหนิ ก็จะคิดว่าข่าวสารที่ได้รับเป็นการตำหนิ แม้จะเป็นการชมเชยก็ตาม

3. อุปสรรคอันเกิดจากสภาพแวดล้อมข่าวสารที่ผิดพลาด ซึ่งมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ การที่มีข้อมูลจำนวนมากเกินไปวิธีการให้ข้อมูลข่าวสารไม่เหมาะสม จนทำให้ผู้รับข่าวสารไม่สามารถรับข้อมูลได้ดี ทำให้ข้อมูลสูญหายไป นอกจากนั้นการมีทัศนคติของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารก็จะเป็นปัจจัยสำคัญหากในอดีตผู้ส่งสารเคยมีความผิดพลาดในการให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนความไม่ไว้วางใจของผู้รับและผู้ส่งข่าวสารที่มีต่อกันก็จะทำให้ข่าวสารนั้น ๆ ได้รับความสนใจน้อยลง

การปรับปรุงและการพัฒนาในการติดต่อสื่อสารให้มีเกิดประสิทธิผลประกอบด้วย (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1985 : 405)

1. การติดตาม (Follow Up) เป็นการติดตามเพื่อตรวจสอบว่าข่าวสารถูกตีความอย่างไรในความเป็นจริง

2. การกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Regulation Information) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับลักษณะทั้งปริมาณ และคุณภาพของข้อมูลข่าวสาร

3. การหาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การหาข้อมูลย้อนกลับจะเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ที่จะทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารติดต่อกันได้ ในการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากันอาจจะศึกษาสีหน้าท่าทางของผู้ส่งสารได้ง่าย แต่หากเป็นการติดต่อสื่อสารวิธีอื่นแล้ว ความไม่แน่นอนจะเกิดขึ้นง่าย จึงจำเป็นต้องหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้รู้ว่าผู้รับสารเข้าใจสารนั้นจริงๆ หรือไม่

4. การเน้น (Empathy) ในการสื่อสารจะต้องเข้าใจในความแตกต่างของผู้รับทั้งด้านค่านิยม ความต้องการทัศนคติ และความคาดหวัง เพราะฉะนั้นการส่งข่าวสารต่อผู้รับแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันนั้น จะต้องให้เป็นไปตามลักษณะของผู้รับมากกว่าของผู้ส่ง

5. การปฏิบัติซ้ำ (Repetition) การปฏิบัติซ้ำ ๆ จะเป็นการทำให้ผู้รับได้แน่ใจในข้อมูลข่าวสารมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากตอนใดตอนหนึ่งของข้อมูลข่าวสารขาดหายไป

6. การสนับสนุนให้มีความไว้วางใจกัน (Encouraging Mutual Trust) การสนับสนุนให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อใจและไว้วางใจกัน ทำให้เกิดการสนใจและเชื่อถือในข้อมูลข่าวสารที่มีต่อกันเพิ่มมากขึ้น การติดต่อสื่อสารจะมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

7. เวลา (Effective Timing) ข่าวสารมีเป็นจำนวนมาก ในแต่ละวันผู้รับสารมักจะละเลยข่าวสารเมื่อมีงานยุ่ง ผู้บริหารจึงควรกำหนดเวลาในการรับส่งข่าวสารไว้ในวันที่มีการงานน้อย

8. การใช้ภาษาง่ายๆ (Simplifying Language) การใช้ภาษาง่าย ๆ จะมีความสำคัญมากเท่า ๆ กับตัวข่าวสารเอง การส่งข่าวสารนั้นถ้าผู้รับไม่มีความเข้าใจในเนื้อหาของสาระของข่าวสารแล้ว ก็หมายถึงการไม่ได้มีการสื่อสารนั่นเอง เพราะฉะนั้นผู้ส่งข่าวสารจึงต้องพยายามส่งข่าวสารโดยใช้ภาษาที่ง่ายที่สุด มีความหมายและผู้รับเข้าใจความหมายมากที่สุด

9. การฟังที่มีประสิทธิผล (Effective Listening) การสื่อสารหากปราศจากผู้รับสารที่เข้าใจและสนใจในสารอย่างจริงจังแล้ว ก็ถือว่าการสื่อสารที่ล้มเหลว ดังนั้นผู้รับสารจึงควรมีทัศนคติและสนใจในข่าวสารที่ได้รับ

10. การบอกด้วยปากต่อปาก (Using the Grapevine) การบอกด้วยปากต่อปากมักใช้กันแทบทุกองค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการทำให้การสื่อสารมีการรวดเร็วมากยิ่งขึ้นและประหยัดแรงงานของผู้ส่งสารมากขึ้น

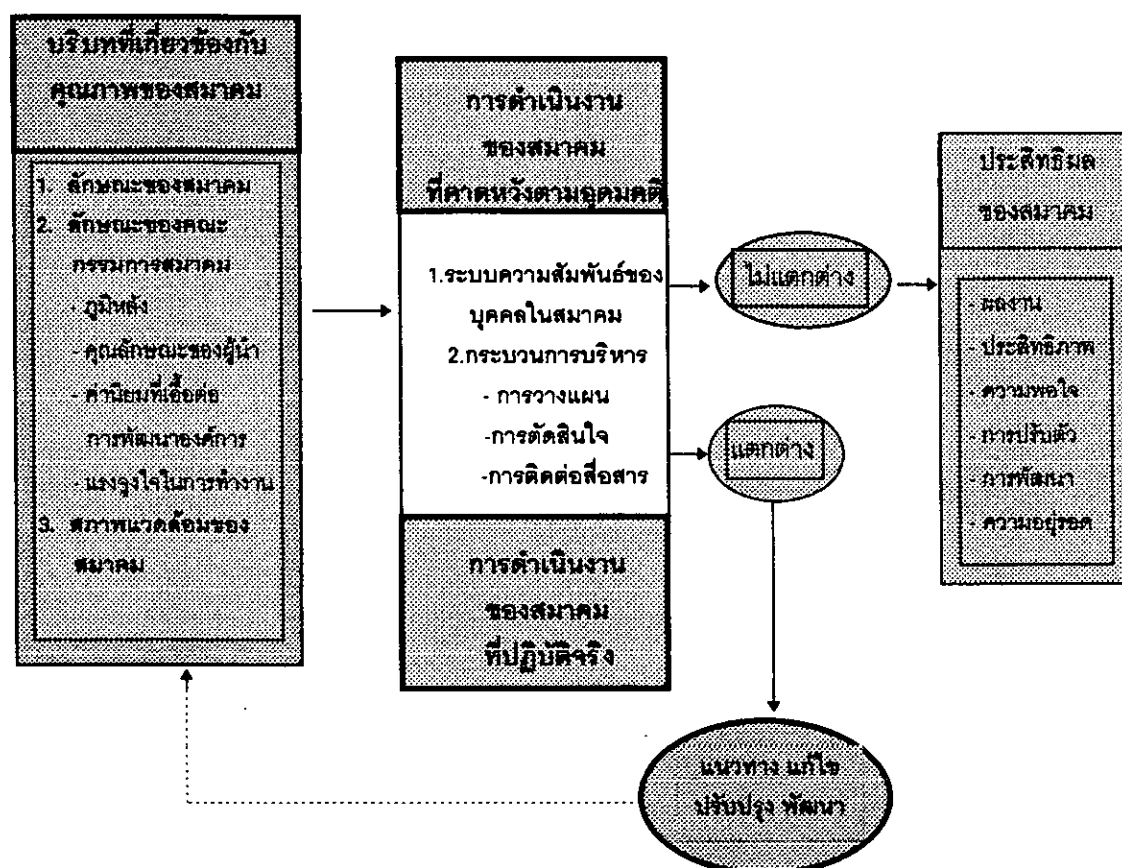
สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารที่มีความสำคัญที่จะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพอีกประการหนึ่งคือการติดต่อสื่อสาร และหลักการสำคัญในการติดต่อสื่อสารที่ทุกองค์การควรจะคำนึงถึงก็คือ องค์การจะต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมที่จะสามารถทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยความรวดเร็ว สะดวก เหมาะสมกับเวลา ข้อมูลข่าวสารถึงผู้รับข่าวสารครบถ้วนไม่สูญหาย และข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้องชัดเจน ผู้รับสารเข้าใจเนื้อหาสาระตรงกับผู้ส่งสาร

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยในด้านกระบวนการดำเนินงานของสมาคมที่ผ่านมาพบว่า บุคคลในสมาคมมีความขัดแย้งทั้งแนวคิดและวิธีการในการดำเนินงาน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน สมาชิกมีความห่างเหิน การติดต่อสื่อสารและการประสานงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก สมาชิกส่วนมากจึงขาดการประชุมพบปะปรึกษา หรือในการประชุมคณะกรรมการสมาคมแต่ละครั้งมีผู้เข้าประชุมจำนวนน้อยมาก และส่วนใหญ่ให้ผู้อื่นเข้าประชุมแทนเป็นเหตุให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกิดความล่าช้าถูกครอบงำโดยบุคคลเพียง 2 - 3 คน และบางครั้งไม่อาจหาข้อยุติได้ โครงการบางโครงการไม่สำเร็จตามแผน ที่วางไว้จากการศึกษาของการกีฬาแห่งประเทศไทย (2536) พบว่า คณะกรรมการสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยจำนวนร้อยละ 21 ที่เห็นว่า สมาคมไม่มีการกำหนดแผนงานรวมทั้งไม่มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้แต่อย่างใด แม้ว่าจะมีคณะกรรมการสมาคมจำนวนหนึ่งเห็นว่าแผนงานที่สมาคมกำหนดไว้มีความเหมาะสมพอใช้แต่ก็ยังมีความเห็นว่าแผนงานต่าง ๆ ของสมาคมไม่มีความแน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ จากการวิจัยดังกล่าวกทท. ได้เสนอแนะให้สมาคมกีฬาได้มีการจัดทำแผนและวางโครงการล่วงหน้า นอกจากนั้นในการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าการดำเนินงานของสมาคมนั้น แม้ข้อบังคับของ กทท. จะกำหนดไว้ว่าสมาคมกีฬาจะต้องมีการประชุมทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง แต่ก็พบว่า มีผู้บริหารเพียงร้อยละ 2 เท่านั้นที่เห็นว่าสมาคมได้มี การประชุมตามข้อบังคับ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ได้ข้อสรุปว่า การที่จะศึกษากระบวนการที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยเกิดประสิทธิผล ควรต้องศึกษาไปที่ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมและกระบวนการบริหารของคณะกรรมการสมาคมในด้านการวางแผน การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้การศึกษาระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมและกระบวนการบริหารในด้านการวางแผน การตัดสินใจ

และการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยยังมิได้มีผู้ทำการศึกษามาก่อนแต่อย่างใด ในการศึกษาการดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยในครั้งนั้น จะมุ่งศึกษากระบวนการในการดำเนินงานที่เป็นจริงตลอดจนศึกษากระบวนการดำเนินงานที่คณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยคาดหวัง ในการศึกษาดังกล่าวนี้นักวิจัยจะยึดแนวคิดความคาดหวังตามอุดมคติของ พาร์สันส์ และวูม มาผสมผสานกันเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบความคิดในการศึกษา การนำแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังตามอุดมคติของ พาร์สันส์ มาประยุกต์ใช้ก็เพื่อที่จะกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังตามอุดมคติของการดำเนินงาน ของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเพื่อทำการศึกษาว่า การบริหารหรือกระบวนการในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยตามที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวังตามอุดมคติและตามที่ปฏิบัติจริงว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ส่วนการนำแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังตามอุดมคติของ วูม มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการในการดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ก็เพื่อจะศึกษาว่า คณะกรรมการสมาคมได้ใช้เครื่องมือสื่อกลางในรูปของการปรับเปลี่ยนและวิธีดำเนินงานอย่างไรเพื่อสร้างเสริมให้เกิดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมเพื่อให้สมาคมมีประสิทธิภาพ ผลจากการศึกษาจะเป็นแนวทางพัฒนากระบวนการในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

กรอบความคิดในการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดนั้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาปัจจัยแรกคือ บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะของสมาคม ลักษณะของคณะกรรมการสมาคม และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสมาคม ปัจจัยที่สองคือการดำเนินงานของสมาคมกีฬาตามที่ปฏิบัติจริงและตามที่ยึดถือตามอุดมคติ ซึ่งประกอบด้วย ระบบความสัมพันธ์บุคคลในสมาคมและกระบวนการบริหาร ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 3 กรอบความคิดในการวิจัย

จากภาพกรอบความคิดแสดงให้เห็นว่า การที่สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยจะสามารถประสบความสำเร็จมีประสิทธิผลได้นั้นย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นของไทยด้านแรก คือ ปัจจัยป้อน ได้แก่ ปัจจัยด้านบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ประการ ประการแรกคือ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของสมาคมถ้าหากสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยได้รับการสนับสนุนทางการเงินและวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีที่ทำการสมาคมถาวร มีขนาดของสมาคมที่พอเหมาะมีที่ตั้งในบริเวณที่สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้สะดวก ย่อมจะทำให้การทำงานของคณะกรรมการสมาคมมีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นนอกเหนือจากการที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในหมู่สมาชิก ประการที่สองคือ

ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของคณะกรรมการสมาคม ได้แก่ ภูมิหลัง คุณลักษณะของผู้นำทางด้านสถานภาพทางสังคมและควมมีบารมีของผู้นำ ตลอดจนลักษณะทางจิตพิสัยของคณะกรรมการสมาคมในด้านค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ และแรงจูงใจในการทำงานย่อมมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสมาคมเป็นอย่างมาก ประการที่สามคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสมาคม ย่อมมีส่วนทำให้คณะกรรมการสมาคมมีพฤติกรรม การดำเนินงานของสมาคมแตกต่างกันอันนำไปสู่ประสิทธิผลที่แตกต่างกันของแต่ละสมาคมด้วย ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของสมาคมด้านที่สอง คือ ปัจจัยด้านการดำเนินงานของสมาคมซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อย 2 ประการคือ ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมและกระบวนการบริหาร ทฤษฎีความคาดหวังของ วูม ได้แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมตามที่คาดหวังและตามที่เป็นจริงอาจมีความแตกต่างกัน ในการวิจัย ครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาการดำเนินงานที่คณะกรรมการสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยคาดหวังตามอุดมคติกับการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริง และทำการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานที่คาดหวังตามอุดมคติกับการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริงดังกล่าว ซึ่งหากพบว่าการดำเนินงานที่คาดหวังตามอุดมคติกับการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริงไม่มีความแตกต่างกันย่อมหมายถึง การดำเนินงานที่คณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยได้ปฏิบัตินั้นส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อสมาคม แต่ถ้าหากพบว่ามีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยก็จะทำการศึกษาต่อไปว่าคณะกรรมการสมาคมมีวิธีการแก้ไขปรับปรุง มีแนวทางพัฒนาอย่างไรและควรจะมีการดำเนินงานอย่างไร ในอันที่จะส่งผลให้สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยมีประสิทธิผล

สมมุติฐานในการวิจัย

1. สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ มีระดับประสิทธิผลโดยเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจาก คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ
2. มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคม โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวังตามอุดมคติ มีต่ำกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามปฏิบัติจริง

3. ความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคมกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมาก ในด้านการดำเนินงานของสมาคมที่ปฏิบัติจริงกับที่คาดหวังตามอุดมคติ มีความแตกต่างกันน้อยกว่ากลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย

4. ปัจจัยด้านลักษณะของสมาคม ลักษณะของคณะกรรมการสมาคม สภาพแวดล้อมของสมาคม และปัจจัยด้านการดำเนินงานของสมาคม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคม โดยมุ่งศึกษาว่าการที่สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยได้รับการรับรองกับไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ จะมีผลทำให้สมาคมมีประสิทธิผลแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ยังศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ คือ ปัจจัยบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม อันได้แก่ 1. ลักษณะของสมาคม 2. ลักษณะของคณะกรรมการสมาคม ซึ่งประกอบด้วย ภูมิหลัง คุณลักษณะของผู้นำ ค่านิยมที่เชื่อต่อการพัฒนาองค์การและแรงจูงใจในการทำงาน 3. สภาพแวดล้อมของสมาคม และ 4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาคม ซึ่งประกอบด้วย ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม กระบวนการบริหาร (การวางแผน การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร) ว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นอย่างไร และเพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่สมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือส่งเสริมกีฬาโดยตรง ซึ่งได้รับอนุญาตให้ดำเนินการจัดตั้งสมาคมจาก กกท. จำนวน 41 สมาคมได้แก่

1. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. สมาคมโบว์ลิ่งแห่งประเทศไทย
3. สมาคมยิงเป้าบินแห่งประเทศไทย
4. สมาคมวอลเลย์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
5. สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
6. สมาคมฮอกกี้แห่งประเทศไทย
7. สมาคมบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
8. สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

9. สมาคมกีฬายิงปืนแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
10. สมาคมเทเบิลเทนนิสแห่งประเทศไทย
11. สมาคมยูโดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
12. สมาคมมวยสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
13. สมาคมแบดมินตันแห่งประเทศไทย
14. สมาคมตะกร้อแห่งประเทศไทย
15. สมาคมยิมนาสติกส์แห่งประเทศไทย
16. ลอนเทนนิสสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
17. สมาคมยกน้ำหนักสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
18. สมาคมกรีฑาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
19. สมาคมกีฬายิงธนูแห่งประเทศไทย
20. สมาคมเรือใบแห่งประเทศไทย
21. สมาคมฟันดาบสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
22. สมาคมมวยปล้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
23. สมาคมจักรยานสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
24. สมาคมซอฟท์บอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
25. สมาคมกีฬาไทย
26. สมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย
27. สมาคมสหพันธ์คาราเต้แห่งประเทศไทย
28. สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย
29. สมาคมกีฬาสเก็ตน้ำแข็งแห่งประเทศไทย
30. สมาคมสหพันธ์เปตองแห่งประเทศไทยในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

บรมราชชนนี

31. สมาคมกอล์ฟแห่งประเทศไทย
32. สมาคมสควอชแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
33. สมาคมส่งเสริมกีฬาบิลเลียดแห่งประเทศไทย
34. สมาคมปัญจกอล์ฟแห่งประเทศไทย
35. สมาคมเรือยาวสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
36. สมาคมเบสบอลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

37. สมาคมส่งเสริมการเพาะกายแห่งประเทศไทย
38. สมาคมวินเชิร์ฟแห่งประเทศไทย
39. สมาคมมวยไทยสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
40. สมาคมขี่ม้าแห่งประเทศไทย
41. สมาคมสันทนาการแห่งประเทศไทย

ลำดับที่ 1-23 เป็นสมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างได้แก่สมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือส่งเสริมกีฬาโดยตรง ซึ่งได้รับอนุญาตให้ดำเนินการจัดตั้งสมาคมจาก กกท. จำนวน 12 สมาคม

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจำแนกสมาคมกีฬาทั้ง 41 สมาคมออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ และกลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ จะได้กลุ่มสมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ จำนวน 23 สมาคม และกลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ จำนวน 18 สมาคม

2. ผู้วิจัยนำสมาคมกีฬาทั้ง 2 กลุ่มตามข้อ 1 ไปให้กลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการกีฬาพิจารณาประเมินว่าสมาคมกีฬาใดมีประสิทธิผลมากหรือน้อย โดยมีเกณฑ์การพิจารณาบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลสมาคมกีฬาดังนี้

2.1 เกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญต้องมีคุณสมบัติดังนี้

2.1.1 เป็นผู้ที่กำลังปฏิบัติงานหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพลศึกษาและการกีฬาของประเทศไทยในปัจจุบัน

2.1.2 เป็นผู้กำลังดำรง หรือเคยดำรงตำแหน่งคณะกรรมการสมาคมกีฬาสสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

2.1.3 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การทางพลศึกษาและการกีฬาอย่างน้อย 5 ปี

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่กรุณารับเป็นผู้พิจารณาประเมินประสิทธิผลของสมาคมกีฬาได้
แสดงไว้ในภาคผนวก ก

2.2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของสมาคม ใช้เกณฑ์ดัชนีการวัดประสิทธิผล
ของ กิบสัน อีแวนเชวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1991 : 30 - 312)
รวม 6 ด้าน คือ ด้านผลงานของสมาคม ด้านประสิทธิภาพของสมาคม ด้านความพอใจ
ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านการพัฒนา และด้านการอยู่รอด

หลังจากได้รายชื่อสมาคมที่มีประสิทธิผลมากและน้อยจากการพิจารณาตัดสินของ
ผู้เชี่ยวชาญแล้ว จึงจำแนกสมาคมกีฬาออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. สมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ และมี
ประสิทธิผลมาก
2. สมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ และมี
ประสิทธิผลน้อย
3. สมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ
และมีประสิทธิผลมาก
4. สมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ
และมีประสิทธิผลน้อย

3. ผู้วิจัยนำกลุ่มสมาคมกีฬาทั้ง 4 กลุ่ม ตามข้อ 2 มาทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่ม
แบบง่าย (simple random sampling) จะได้ตัวแทนสมาคมแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 3 สมาคม รวมแล้ว
จะได้สมาคมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 สมาคม เหตุที่เลือกกลุ่มตัวอย่างมาจำนวน 12
สมาคมก็เพื่อให้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างมากพอและสอดคล้องกับการที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูล
ด้วยวิธีการทางสถิติ ผลการสุ่มเลือกได้สมาคมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ คือ สมาคมยกน้ำหนักฯ
สมาคมกรีฑาฯ สมาคมวอลเลย์บอลฯ สมาคมยูโดฯ สมาคมเทเบิลเทนนิส สมาคม
บาสเกตบอลฯ สมาคมสนุกเกอร์ฯ สมาคมเปตองฯ สมาคมขี่ม้าฯ สมาคมฮอกกีฯ สมาคม
เทควันโดฯ และสมาคมซอฟต์บอลฯ

4. ในแต่ละสมาคมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่ให้ข้อมูลคือ กรรมการสมาคมในตำแหน่ง
ต่าง ๆ ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายสมาคมละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 120 คน โดยที่ข้อมูลที่ได้มา
จากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 120 คนนี้ เป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 120

คนนี้ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย หมายถึงการที่สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 6 ด้าน คือ

1. ผลงาน (Production) หมายถึง การที่สมาคมสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คุณภาพและปริมาณ ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาคม เช่น การจัดการแข่งขันกีฬาในระดับต่าง ๆ การจัดประชุม อบรม การได้รับชัยชนะของนักกีฬา
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การที่สมาคมใช้เงิน ทรัพยากร และเวลา ในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า
3. ความพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การที่สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสได้ทำงานที่ตนเองชอบ มีความสุขในการทำงาน ความสัมพันธ์ในระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี
4. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การที่สมาคมสามารถปรับบทบาท ภาระหน้าที่และวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสังคม ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และสอดคล้องกับนโยบายของ กกท.
5. การพัฒนา (Development) หมายถึง การที่สมาคมได้ดำเนินการและมีวิธีดำเนินการในการพัฒนากิจกรรมและบุคลากรของสมาคมให้ดีขึ้น สามารถเตรียมรับกับสภาพแวดล้อมปัญหาและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้
6. การอยู่รอด (Survival) หมายถึง การที่สมาคมได้รับการยกย่อง ชมเชยจากสังคม สมาคมมีชื่อเสียง สมาชิกของสมาคมไม่ประพฤติดนเสียหยา ประชาชนให้ความสนใจและให้การสนับสนุนกิจกรรมของสมาคม สมาชิกสมาคมเพิ่มจำนวนมากขึ้น

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1. บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม

1.1 ลักษณะของสมาคม

(1) ขนาดของสมาคม วัดจากจำนวนคณะกรรมการ จำนวนเจ้าหน้าที่สำนักงาน จำนวนสมาชิก สถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน

(2) ที่ทำการสมาคม หมายถึงการที่สมาคมมีที่ทำการหรือไม่มี ถ้ามีที่ทำการเป็นที่ทำการชั่วคราวหรือเป็นที่ทำการถาวร

1.2 ลักษณะของคณะกรรมการสมาคม

1.2.1 ภูมิหลังของคณะกรรมการสมาคม

(1) เพศ ✓

(2) อายุ ✓

(3) ระดับการศึกษา ✓

(4) ประสบการณ์ด้านการบริหาร หมายถึง การเคยหรือไม่เคยเป็นผู้บริหารองค์การหรือเข้ารับการอบรมในหลักสูตรทางการบริหารองค์การ

(5) ประสบการณ์ทางการกีฬา หมายถึง การเคยหรือไม่เคยศึกษาอบรมหลักสูตรทางการพลศึกษาหรือทางกีฬา

(6) ตำแหน่งงานประจำ หมายถึง ตำแหน่ง หน้าที่หรืออาชีพที่ปฏิบัติเป็นประจำ

1.2.2 คุณลักษณะของผู้นำ

(1) บารมีของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้คนอื่นยอมรับ ยกย่อง เชื่อถือ ไว้วางใจ สามารถกระตุ้น โน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตาม เอาแบบอย่างและยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

(2) สถานภาพทางสังคมของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำ 3 ประการซึ่งเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้นำได้ดียิ่งขึ้น คือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ชื่อเสียง และตำแหน่ง

1.2.3 ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ หมายถึง ทักษะของบุคคลที่มีต่อการกำหนดพฤติกรรมของตนเองในด้านต่าง ๆ 8 ด้านได้แก่ การเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม ความเสมอภาค ความหวังโยในองค์การ ความเสียสละ ความกล้าเสี่ยงและตัดสินใจ ความผูกพันในงาน การปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

1.2.4 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ โดยประเมินว่างานนั้นทำให้บุคคลนั้นได้รับรางวัลตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ ประกอบด้วย

ก. รางวัลภายใน (Intrinsic Reward) ประกอบด้วย ความภาคภูมิใจ
ในความสำเร็จของงาน ความสุข ความสบายใจในการทำงาน ความชอบและความสนใจในงาน

ข. รางวัลภายนอก (Extrinsic Reward) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม
ในการทำงานได้แก่ การมีผู้ร่วมงานที่ดี ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และสิทธิพิเศษบางประการ
การได้รับการยกย่องยอมรับ และความมีชื่อเสียง

1.3 สภาพแวดล้อมของสมาคม

1.3.1 สภาพแวดล้อมภายในสมาคม ได้แก่ บรรยากาศในการทำงานและ
สภาพความพร้อมในด้านกำลังคนทรัพยากร อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์

1.3.2 สภาพแวดล้อมภายนอกสมาคม ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากกท. และหน่วยงานอื่น การได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ

2. การดำเนินงานของการสมาคม

2.1 ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม ซึ่งมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่มี
ลักษณะแตกต่างกัน 6 คู่ คือ

(1) เป็นความสัมพันธ์ที่ยึดถือ สิ่งที่ดีดัดมาตั้งแต่เดิมหรือความสามารถ
ในการปฏิบัติงาน

(2) เป็นความสัมพันธ์ที่มีความเกี่ยวข้องหลายด้าน หรือเฉพาะด้าน

(3) เป็นความสัมพันธ์แบบใช้ความรู้สึกส่วนตัวหรือไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัว

(4) เป็นความสัมพันธ์แบบพิเศษหรือ ทั่วไป

(5) เป็นความสัมพันธ์ที่ยึดกลุ่มเป็นหลัก หรือ ตนเองเป็นหลัก

2.2 กระบวนการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานกิจการสมาคมของคณะกรรมการสมาคม 3 ด้าน คือ

(1) การวางแผน หมายถึง การที่สมาคมได้มีการวางแผน จัดทำและจัดเตรียม
แผนเป็นอย่างดี เหมาะสม ชัดเจน มีประโยชน์ คุ่มค่า ครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติ
ได้ ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน

(2) การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการตัดสินใจที่ยึดหลัก
ให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น และความคิดเห็นของทุกคนได้รับการนำ
ไปพิจารณา

(3) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในด้านต่าง ๆ คือ ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอ วิธีการติดต่อสื่อสาร ความถูกต้องชัดเจนของข่าวสาร

การวัดปัจจัยในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเป็นการวัดใน 2 กรณี กรณีแรก เป็นการวัดการดำเนินงานตามที่คาดหวังตามอุดมคติ และกรณีที่สอง เป็นการวัดการดำเนินงานตามที่เป็นจริง

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามและแบบวัดตัวแปรต่าง ๆ
2. แบบสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก

โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แบบสอบถามและแบบวัดตัวแปรต่าง ๆ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง และปรับปรุงดัดแปลงมาจากแหล่งต่าง ๆ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ลักษณะแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) มีบางส่วนที่ให้ผู้ตอบเติมคำลงในช่องว่างที่กำหนดให้ แบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์และการได้รับการศึกษาอบรมทางการบริหาร ประสบการณ์และการได้รับการศึกษาอบรมทางการพลศึกษาและการกีฬา ตำแหน่งงานประจำ

ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

0) เพศ

[] ชาย

[] หญิง

0) อายุ.....ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ลักษณะแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) มีบางส่วนที่ให้ผู้ตอบเติมคำลงในช่องว่างที่กำหนดให้ แบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับที่ทำการสมาคม การได้รับเงินอุดหนุนจาก กทท. การได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น

ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสมาคมที่ท่านเป็นกรรมการ

- 0) ปัจจุบันสมาคมได้รับเงินอุดหนุนจาก กทท. อย่างไร
☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด
- 0) สมาคมที่ท่านเป็นคณะกรรมการมีที่ทำการสมาคมหรือไม่
☐ ไม่มี
☐ มีแต่เป็นที่ทำการชั่วคราว
☐ มีและเป็นที่ทำการถาวร
☐ อื่น ๆ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสมาคม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบและมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ตัวเลือก ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง แบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกสมาคมจะเป็นคำถามเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น แบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายในสมาคมในแต่ละข้อจะมีข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศในสมาคม ความพร้อมของบุคคลที่ทำงานในสมาคม ความทันสมัย ความพอเพียงและการใช้การได้ของสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ในสมาคม

ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความ
ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสมาคมที่ท่านเป็นกรรมการ

0) นอกเหนือจากการสนับสนุนทางการเงินจาก กทท.แล้ว สมาคมได้รับการสนับสนุน
ในด้านอื่น ๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ อย่างไร

- () ได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์กีฬา
() ได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ
() ได้รับการสนับสนุนด้านสถานที่เก็บตัวและฝึกซ้อมกีฬา
() ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินแก่นักกีฬาและผู้ฝึกซ้อม
() อื่น ๆ โปรดระบุ

00) โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเกี่ยวกับ
สภาพแวดล้อมภายในสมาคม

สภาพแวดล้อมภายในสมาคม	ความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. บรรยากาศในสมาคมส่งเสริมให้เกิดความ กระตือรือร้นในการทำงาน					
2. เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสมาคมมีความ พร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจที่เอื้อต่อ การทำงานในสมาคม					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามคุณลักษณะของคณะกรรมการสมาคม เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับความมีบาร์มีและสถานภาพทางสังคมของคณะกรรมการสมาคม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ตัวเลือก ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ในแต่ละข้อมีข้อความเกี่ยวกับความมีบาร์มีและสถานภาพทางสังคมของคณะกรรมการสมาคม โดยให้ผู้ตอบประเมินสถานภาพของตนเองตามทัศนคติและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่ ฐานะทางเศรษฐกิจ ตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม ความมีชื่อเสียง การได้รับการยอมรับและยกย่องจากสังคม

ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่านเกี่ยวกับตัวท่าน

คุณลักษณะของคณะกรรมการสมาคม	ความเห็นของท่าน				
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
ความมีบาร์มี					
0. ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ยกย่องและศรัทธาในตัวท่าน					
00. ผู้ร่วมงานมักมีขวัญและกำลังใจเมื่อทำงานร่วมกับท่าน					
สถานภาพทางสังคมของคณะกรรมการสมาคม					
0) ตำแหน่งหน้าที่งานประจำของท่านปัจจุบันอยู่ในระดับใด					
00) ฐานะทางการเงินของท่านปัจจุบันอยู่ในระดับใด					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ ของดิน ปรัชญพฤทธิ (2528) มาพัฒนาปรับใช้โดยเปลี่ยนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก ในแต่ละข้อจะมีข้อความเกี่ยวกับค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ 8 ด้าน โดยให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นต่อข้อความที่กำหนดให้

ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ	ความเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
0) การปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก และไม่ควรทำถ้าหากวิธีการเหล่านั้นไปขัดกับ วิธีการที่เคยปฏิบัติมาในอดีต.....					
00) ทุกคนควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การบริหารงานสมาคม แม้ว่าภาระกระทำเช่นนั้นต้อง สิ้นเปลืองเวลาและเงินทองเป็นจำนวนมาก					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม
แรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก ประกอบด้วยข้อ
คำถาม ทั้งหมด 8 ข้อ ข้อคู่เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ส่วนข้อคี่เป็นแบบสอบ
ถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอก

ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงของท่านที่มีต่องาน
สมาคมกีฬาที่ทำอยู่

แรงจูงใจในการทำงาน	ความรู้สึกของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
0) ข้าพเจ้าชอบและอยากทำงานในสมาคมกีฬา					
00) เพื่อนร่วมงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าพเจ้าอยาก ทำงานในสมาคมกีฬาต่อไป					

ตอนที่ 8 แบบสอบถามประสิทธิผลของสมาคมกีฬา ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ประสิทธิผลของสมาคมกีฬา โดยอาศัยแนวคิดของ กิบสัน อีแวนเชวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1991 : 44) ที่ได้อธิบายความหมายและแสดงตัวอย่างให้เห็นถึง ความมีประสิทธิภาพขององค์การในด้านต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน มาปรับใช้และพัฒนา สร้างเป็นแบบสอบถามประสิทธิผลของสมาคมกีฬา โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ดังนี้

ด้านผลงาน	ข้อ 1 - 5
ด้านประสิทธิภาพ	ข้อ 6 - 10
ด้านความพึงพอใจ	ข้อ 11 - 15
ด้านการปรับตัว	ข้อ 16 - 20
ด้านการพัฒนา	ข้อ 22 - 25
ด้านการอยู่รอด	ข้อ 26 - 30

ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเกี่ยวกับสมาคมกีฬาที่ท่านเป็นคณะกรรมการ

ข้อความ	ความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลงาน					
0) ผลการดำเนินงานของสมาคมกีฬาของท่าน บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ					
00) ในแต่ละปี สมาคมได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ ตั้งวัตถุประสงค์ไว้สำเร็จ ครบถ้วนทุกโครงการ					
ด้านประสิทธิภาพ					
0) โครงการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถทำได้สำเร็จ ครบถ้วน สมบูรณ์ โดยใช้งบประมาณน้อย					
00) การปฏิบัติงานในสมาคมกีฬาเป็นไปด้วยความ รวดเร็ว ใช้เวลาน้อยกว่าที่กำหนด					

ข้อความ	ความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความพอใจ					
0) การทำงานในสมาคมกีฬา ทำให้ท่านมีความสุข สนุก ทำลายความสามารถของท่าน					
00) เพื่อนร่วมงานในสมาคมกีฬายังขาดความสามัคคี และมีความแตกแยกกันอยู่					
ด้านการปรับตัว					
0) สมาคมกีฬาได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
00) การเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานใน สมาคมกีฬาเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก					
ด้านการพัฒนา					
0) สมาคมได้จัดหรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัด อบรม สัมมนา เผยแพร่ความรู้แก่สมาชิกอย่าง สม่ำเสมอ					
00) สมาคมได้เชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านการกีฬาทั้ง ชาวไทยและต่างประเทศมาให้ความรู้แก่สมาชิก เสมอ					
ด้านการอยู่รอด					
0) จำนวนสมาชิกของสมาคมเพิ่มขึ้นมาก					
00) ประชาชนเห็นความสำคัญและมีผู้ให้การ สนับสนุนด้านต่างๆแก่สมาคมเป็นจำนวนมาก					

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก ทั้งหมดใช้หลักการให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 เรียงจากตัวเลือกที่ ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือตรงกับความรู้สึกน้อยที่สุด เป็น 1 คะแนน และตัวเลือกที่ผู้ ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ ตรงกับความรู้สึกมากที่สุด เป็น 5 คะแนน ถ้าข้อความในแบบสอบถามเป็นเชิงปฏิเสธ เกณฑ์การให้คะแนนจะเป็นไปในทางตรงกันข้าม

2. แบบสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก

ในการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก ได้ทำการสัมภาษณ์กรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยด้านการดำเนินงานของสมาคม คือ ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมและกระบวนการบริหาร การศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึกนี้ จะทำการศึกษาก็คือเมื่อพบว่าผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริงกับที่คาดหวังมีความแตกต่างกัน โดยจะทำการศึกษาว่าสิ่งที่เป็นจริงที่ปฏิบัติอยู่จริงเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องผิดพลาด ทำให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิผลของสมาคมอย่างไร ควรมีการปรับปรุงแก้ไขและมีกลยุทธ์อย่างไร จึงจะทำให้สมาคมเกิดประสิทธิผล โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ 4 ประเด็น แต่ละประเด็นจะสัมภาษณ์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คณะกรรมการสมาคมต้องการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. ประเด็นเกี่ยวกับลักษณะของสมาคม เช่น ที่ทำการสมาคมเป็นอย่างไร เป็นของสมาคมหรือเช่าหรือผู้อื่นให้ยืม มีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำการสมาคมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด สภาพของที่ทำการสมาคมแออัด คับแคบ หรือกว้างขวาง สะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่เพียงใด สมาคมมีวัสดุ ครุภัณฑ์และเครื่องอำนวยความสะดวกเพียงพอ ทันสมัยเพียงใด มีความสะดวกในการใช้มากน้อยเพียงใด สมาคมมีเจ้าหน้าที่ประจำ เจ้าหน้าที่ประจำมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ลักษณะต่างๆ ของสมาคมที่กล่าวมาข้างต้นก่อให้เกิดปัญหาอย่างไร ควรมีแนวทางและวิธีการอย่างไร จึงจะทำให้ลักษณะของสมาคมเป็นเครื่องมือที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนากีฬาชาติ

2. ประเด็นเกี่ยวกับลักษณะของคณะกรรมการสมาคม เช่น ความรู้ ความสามารถในการดำเนินงาน สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม เช่น ฐานะทางการเงิน ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ และบารมีของคณะกรรมการสมาคม ความรู้ความสามารถ สถานภาพและบารมีดังกล่าว มีผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาอย่างไร คณะกรรมการสมาคมส่วนใหญ่มีแรงจูงใจและมีความต้องการในการทำงานในสมาคม มีค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ มีความตั้งใจจริงต่อการทำงานอย่างไร มากน้อยเพียงใด มีคณะกรรมการที่เข้ามาเพื่ออาศัยสถานภาพที่มีอยู่ในสมาคมไปแสวงหาผลประโยชน์และทำความเสียหายบ้างหรือไม่ ลักษณะของคณะกรรมการสมาคมที่กล่าวมามีผลดีและผลเสียต่อสมาคมกีฬาอย่างไร และลักษณะของคณะกรรมการสมาคมควรเป็นอย่างไรจึงจะเป็นผลให้สมาคมมีประสิทธิผล

3. ประเด็นเกี่ยวกับระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม เช่น การเข้ามาทำงานในสมาคมของคณะกรรมการเป็นแบบใด ท่านเข้ามาทำงานในสมาคมโดยวิธีการเลือกตั้งหรือว่าแต่งตั้ง มีผู้ใดชักชวนให้เข้ามาทำงาน ผู้ชักชวนมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับท่านอย่างไร เมื่อเข้ามา

ทำงานแล้วมีผู้ต่อต้านคัดค้านไม่เห็นด้วยกับแนวคิดและแนวทางการทำงานของท่านอย่างไรหรือไม่ บุคคลต่าง ๆ ในสมาคมมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นกันเองและมีความอบอุ่น มีความเป็นมิตรต่อกัน มีความสนิทสนมหรือห่างเหินหรือว่ามีท่าทีที่เย็นชาต่อกัน สมาชิกในสมาคมบางคนมีพฤติกรรมที่น่ารังเกียจหรือไม่ อย่างไร ในการพิจารณาตัดสินปัญหาต่าง ๆ มีความเกรงใจกันหรือไม่ มีบ้างหรือไม่ที่สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับคนอื่นทั้งที่ไม่เห็นด้วย สมาชิกมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ในการพิจารณาสหกิจพิเศษต่าง ๆ เช่น การไปต่างประเทศ พิจารณาจากอะไร การคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติและผู้ฝึกสอนพิจารณาจากอะไร ควรเป็นอย่างไร ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ที่กล่าวมามีผลดี หรือผลเสียต่อประสิทธิผลของสมาคมหรือไม่ ถ้าไม่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีควรเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรจึงจะทำให้สมาคมมีประสิทธิภาพ

4. ประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

ก. การวางแผน คณะกรรมการมีการวางแผนงานของสมาคมหรือไม่ มีความรู้ความสามารถในการวางแผนมากน้อยเพียงใด สมาคมมีแผนงานตลอดปีหรือไม่ การวางแผนดังกล่าวท่านคิดว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ได้มีการนำแผนไปปฏิบัติหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และท่านได้มีส่วนร่วมในการวางแผนทุกครั้งหรือไม่ อย่างไร มีสิ่งใดที่เป็นข้อบกพร่องในการวางแผน ควรมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร และมีกลวิธีใดจะให้การวางแผนส่งผลดีต่อสมาคม

ข. การตัดสินใจ ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งหรือไม่ ความคิดเห็นของท่านได้รับการรับฟังและนำไปปฏิบัติบ้างหรือไม่ การตัดสินใจบางเรื่องมีบ้างหรือไม่ ที่ไม่ต้องขอความคิดเห็นจากคณะกรรมการทุกคน การตัดสินใจเป็นไปตามขั้นตอนหรือไม่ อย่างไร เมื่อได้มีการตัดสินใจไปแล้วได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือไม่ มีบ้างไหมที่บางคนไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจแต่ก็ไม่มีการคัดค้านหรือแสดงความคิดเห็น เป็นเพราะเหตุใด โดยทั่วไปคณะกรรมการบริหาร สมาคมใช้เทคนิคการตัดสินใจอย่างไร เช่น ให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้เขียนความคิดเห็นลงบนกระดาษ หรือถ้าใช้วิธีอื่น วิธีนั้นเป็นอย่างไร ทำไมจึงใช้วิธีนั้น ท่านคิดว่ากระบวนการเกี่ยวกับการตัดสินใจของสมาคมมีผลดีผลเสียต่อประสิทธิผลของสมาคม ถ้ามีผลเสีย ท่านคิดว่าควรมีวิธีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร ควรมีวิธีการอย่างไรจึงจะทำให้สมาคมมีประสิทธิภาพ

ค. การติดต่อสื่อสารสวนใหญ่สมาคมใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบใด ใช้จดหมาย เวียน โทรศัพท์ บอกต่อ ๆ กัน ฯลฯ การติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็ว ถูกต้อง ชัดเจน คลาดเคลื่อน สม่่าเสมอ และมีความต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด การใช้ภาษา เวลา ความเชื่อถือ และความสนใจในข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างไร มีการติดตามผลหรือตรวจสอบข่าวสารหรือไม่ การติดต่อสื่อสาร

ในสมาคมที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร มีสิ่งใดผิดพลาดบกพร่อง ควรแก้ไข และควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรจึงจะทำให้การติดต่อสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิภาพของสมาคม

การพัฒนาเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยและเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดนิยามของตัวแปรและสร้างเครื่องมือวิจัยฉบับร่าง
3. นำแบบสอบถามไปเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท ตรี ตรวจสอบความถูกต้อง เนื้อหาและโครงสร้าง แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง
4. นำเครื่องมือที่แก้ไข ปรับปรุงที่เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นต่าง ๆ ไปทดลองใช้กับสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 สมาคม ประกอบด้วยคณะกรรมการสมาคม 10 คน และสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงให้มีความเป็นปรนัย
5. นำผลที่ได้จากการทดลองใช้ มาปรับปรุงเครื่องมือวิจัย
เครื่องมือวิจัยที่ได้ปรับปรุงแล้วได้แสดงไว้ในภาคผนวก ข..

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและนัดหมาย
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง และนัดวันมารับแบบสอบถามกลับคืน ในกรณีที่ ไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามและติดตามทวงถามอีกครั้งหนึ่ง ช่วงเวลาในการดำเนินการ คือช่วงเวลาดังแต่เดือน มีนาคม ถึงเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2538 รวมจำนวนที่ส่งแบบสอบถามไป 120 ฉบับได้รับตอบกลับคืนมา 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.00
3. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการสมาคมด้วยตนเอง หลังจากได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในข้อ 1 แล้ว ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2538 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2539

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

1.1 ใช้สถิติบรรยาย คำนวณค่าสถิติเกี่ยวกับตัวแปรภูมิหลังของคณะกรรมการสมาคม เพื่อให้ทราบลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ใช้สถิติบรรยายหาค่าแนวโน้มสู่ส่วนกลาง ค่าการกระจาย ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ของตัวแปรแต่ละปัจจัยเกี่ยวกับองค์การและประสิทธิผลของสมาคมกีฬา เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแต่ละปัจจัย

2. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานวิจัย

2.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่น ตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคม ระหว่างกลุ่มคณะกรรมการสมาคมที่ได้รับและไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ โดยใช้ Hotelling T Square และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จะวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วย t - test

2.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพของสมาคมกีฬา กับการดำเนินงานของสมาคม ทั้งกรณีวัดตามสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงโดยใช้ สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical)

2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง ระหว่างกลุ่มคณะกรรมการที่มีประสิทธิผลมากและมีประสิทธิผลน้อย โดยใช้ Hotelling T Square หากไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จะดำเนินการวิเคราะห์ตามข้อ 2.4 ต่อไป หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จะดำเนินการวิเคราะห์โดยวิเคราะห์แยกตามกลุ่มสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิผลแตกต่างกันโดยใช้ MANOVA

2.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลต่างระหว่างคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวังและตามที่เป็นจริง ระหว่างกลุ่มคณะกรรมการสมาคมที่มีประสิทธิภาพมากและน้อย โดยใช้ Hotelling T Square และหากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญก็จะวิเคราะห์ด้วย t - test

2.5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านลักษณะของสมาคม ลักษณะของคณะกรรมการสมาคมสภาพแวดล้อมของสมาคม และปัจจัยด้านการดำเนินงานของสมาคมกับ ประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาสมัครเล่นตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคมด้วยสหสัมพันธ์ คาโนนิคอลและการวิเคราะห์จำแนก

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบยั้งลึกลงโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยมีประสิทธิผลตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคมอยู่ในระดับใด การที่สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยได้รับการรับรองและไม่ได้การรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ การที่ได้รับเงินอุดหนุนจาก กกท. แตกต่างกัน เป็นผลทำให้สมาคมมีประสิทธิผลแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งเพื่อศึกษาว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การได้แก่บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม ปัจจัยที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาคมฯ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยอย่างไร ตลอดจนเพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามและในเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึกจากคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ แยกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปร ในตอนนี้เป็นนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยายและการแจกแจงความถี่ เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงตัวแปร
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานวิจัย

2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยระหว่างกลุ่มสมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ กับกลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรอง

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

2.2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานทั้งกรณีการวัดตามที่ปฏิบัติจริงกับตามที่คาดหวัง และเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของสมาคมตามที่ปฏิบัติจริงและตามที่คาดหวัง

2.2.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงานของสมาคม กับประสิทธิผลของสมาคม

2.3 การวิเคราะห์จำแนก เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรอะไรบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามคือ สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่มีประสิทธิผลกับไม่มีประสิทธิผล

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบหยังลึก เพื่อศึกษาว่าคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย มีวิธีการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาสมาคมกีฬาอย่างไร และควรมีการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สมาคมกีฬามีประสิทธิผล

เพื่อความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและแทนความหมายดังนี้

กลุ่มตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม

1. ตัวแปรลักษณะของสมาคม รวม 4 ตัวแปร คือ

CHARCOM	ลักษณะผู้นำของคณะกรรมการสมาคม
VALUE	ค่านิยมที่เชื่อต่อการพัฒนาองค์การของคณะกรรมการสมาคม
MOTIVATE	แรงจูงใจในการทำงานของคณะกรรมการสมาคม
ตัวแปรภูมิหลังของคณะกรรมการสมาคม ประกอบด้วย	
SEX	เพศ
AGE	อายุ
ED	การศึกษา
EXSP	ประสบการณ์ด้านการกีฬา
EXAD	ประสบการณ์ด้านการบริหาร
POSITION	ตำแหน่งงานประจำ

2. ตัวแปรลักษณะของสมาคม รวม 6 ตัวแปร

CHARASSO	ลักษณะของสมาคม
MONEY	การได้รับเงินอุดหนุนจาก กกท.
SUPPORT	การได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น
PLACE	ที่ทำการสมาคม
OSUP	สภาพแวดล้อมภายนอกสมาคม
ENVIRON	สภาพแวดล้อมภายในสมาคม

กลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสมาคม

1. ตัวแปรการดำเนินงานของสมาคมตามที่เป็นจริง รวม 4 ตัวแปร

RERELA	ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม
REPLAN	การวางแผน
REDECIDE	การตัดสินใจ
RECOMMU	การสื่อสาร

2. ตัวแปรการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง รวม 4 ตัวแปร

EXRELA	ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมตามที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวัง
EXPLAN	การวางแผนตามที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวัง
EXDECIDE	การตัดสินใจตามที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวัง
EXCOMMU	การติดต่อสื่อสารตามที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวัง

กลุ่มตัวแปรประสิทธิผลของสมาคม รวม 7 ตัวแปร

EFFEASSO	ประสิทธิผลของสมาคมในภาพรวม
WORK	ผลงาน
EFFI	ประสิทธิภาพ
SATISON	ความพอใจ
ADJUST	การปรับตัว
DEVELOP	การพัฒนา
STILL	การอยู่รอด

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปร

การนำเสนอข้อมูลในตอนนี้ เป็นการนำเสนอการแจกแจงของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษานี้ โดยจะแบ่งตัวแปรเป็น 2 ประเภทคือ ตัวแปรต่อเนื่องและตัวแปรไม่ต่อเนื่อง สถิติที่ใช้สำหรับตัวแปรไม่ต่อเนื่อง คือ จำนวนความถี่และร้อยละในแต่ละค่าของตัวแปร ส่วนสถิติที่ใช้สำหรับตัวแปรต่อเนื่องคือ สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และความโด่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวแปรภูมิหลังของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย พบว่าคณะกรรมการสมาคมฯ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 94.4) มีคณะกรรมการสมาคมฯ ที่เป็นเพศหญิง จำนวนน้อยมาก (ร้อยละ 5.6) คณะกรรมการสมาคมฯ ส่วนใหญ่ จะมีอายุ 41 - 50 (ร้อยละ 40) มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 59.3) ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เคยเล่นกีฬามาก่อน (ร้อยละ 72.2) และกำลังเป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารองค์การกีฬา (ร้อยละ 52.8) สำหรับตำแหน่งงานประจำของคณะกรรมการสมาคมฯ นั้นส่วนใหญ่จะรับราชการเป็นทหาร ตำรวจ (ร้อยละ 30.6) และเป็นข้าราชการพลเรือนในลำดับรองลงมา (ร้อยละ 28.7) ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของภูมิหลังของคณะกรรมการสมาคมฯ

ภูมิหลังของคณะกรรมการสมาคมฯ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ (SEX)		
ชาย	102	94.4
หญิง	6	5.6
อายุ (AGE)		
19 - 30	12	11.1
31 - 40	29	26.8
41 - 50	40	37.0
51 - 60	26	24.0
61 ปีขึ้นไป	1	0.9
ประสบการณ์ทางด้านกีฬา (EXSP)		
เคยเป็นนักกีฬาตัวแทนทีมชาติ	24	24.1
เคยเป็นนักกีฬาตัวแทนระดับเขต	21	19.4
เคยเป็นนักกีฬา	63	58.3
เคยเล่นกีฬา	78	72.2
เคยดูกีฬา	74	68.5

ตาราง 1 (ต่อ)

ภูมิหลังของคณะกรรมการสมาคมฯ	จำนวน	ร้อยละ
เคยได้รับการอบรมทางด้านพลศึกษาและกีฬา	49	54.4
อื่น ๆ	12	11.1
ประสบการณ์ทางด้านการบริหาร (EXAD)	57	52.8
เคยหรือกำลังเป็นผู้บริหารองค์การกีฬา	27	25.0
เคยหรือกำลังเป็นผู้บริหารองค์การอื่น ๆ	22	20.4
เคยหรือได้รับการศึกษาอบรมทางด้านการบริหาร	28	25.9
ไม่เคยเป็นผู้บริหาร	6	13.7
อื่น ๆ		
ตำแหน่งงานประจำ (POSITION)	37	28.7
ข้าราชการพลเรือน	33	30.6
ทหาร - ตำรวจ	9	8.3
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	1	0.9
นักการเมือง	15	13.9
เจ้าของกิจการหรือหุ้นส่วน	12	11.1
ลูกจ้างบริษัทเอกชน	1	0.9
ข้าราชการบำนาญ	2	1.9
ไม่ได้ประกอบอาชีพแล้ว	4	3.7
อื่น ๆ		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวแปรลักษณะของสมาคมกีฬาตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคม ปรากฏว่า คณะกรรมการสมาคมส่วนใหญ่เห็นว่า สมาคมกีฬาได้รับเงินสนับสนุนจาก กทท. น้อย (ร้อยละ 64.8) และได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น น้อย เช่นเดียวกัน (ร้อยละ 41.7) ในด้านสถานที่ทำการสมาคม พบว่าสมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีที่ทำการสมาคมแบบชั่วคราว (ร้อยละ 50) รองลงมามีที่ทำการสมาคมแบบถาวร (ร้อยละ 34) และมีสมาคมกีฬาบางสมาคม ที่ไม่มีที่ทำการสมาคม (ร้อยละ 10.0) นอกเหนือจากทางด้านการเงิน

แล้ว สมาคมกีฬาส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนในด้านอื่นจากบุคคลอื่นและหน่วยงานอื่น คือด้านวัสดุและอุปกรณ์ทางกีฬา (ร้อยละ 63) ด้านสถานที่เก็บตัวและฝึกซ้อมกีฬา (ร้อยละ 50) ดังผลการวิเคราะห์ในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละ ลักษณะของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยในด้านต่าง ๆ

ลักษณะของสมาคม (CHARASSO)	จำนวน	ร้อยละ
การได้รับเงินอุดหนุนจาก กทท. (MONEY)		
มากที่สุด	1	0.9
มาก	3	2.8
ปานกลาง	27	25.0
น้อย	70	64.8
น้อยที่สุด	7	6.5
การได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ (SUPPORT)		
มากที่สุด	3	2.8
มาก	28	25.9
ปานกลาง	27	25.0
น้อย	45	41.7
น้อยที่สุด	5	4.6
การมีที่ทำการสมาคม ของสมาคมกีฬา (PLACE)		
ไม่มี	6	5.6
มี แต่เป็นที่ทำการชั่วคราว	54	50.0
มีและเป็นที่ทำการถาวร	37	34.3
อื่น ๆ	11	10.2

ตาราง 2 (ต่อ)

ลักษณะของสมาคม (CHARASSO)	จำนวน	ร้อยละ
การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลและหน่วยงานอื่นในด้านอื่น ๆ (OSUP)		
ด้านวัสดุ อุปกรณ์ทางการกีฬา	68	63.0
ด้านวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ	36	33.3
ด้านสถานที่เก็บตัวและฝึกซ้อมนักกีฬา	54	50.0
ด้านการเงินสนับสนุนแก่นักกีฬาและผู้ฝึกซ้อม	44	40.7
อื่น ๆ	7	6.5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน กลุ่มตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงานและประสิทธิผลของสมาคมปรากฏว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม คือ สภาพแวดล้อมภายในของสมาคม และลักษณะผู้นำของคณะกรรมการสมาคม ค่านิยมในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานของคณะกรรมการสมาคมยังมีสภาพและลักษณะที่ไม่ดีมากนัก จัดอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการดำเนินงานของสมาคมตามที่เป็นจริง ในเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมยังมีคะแนนในระดับปานกลาง กล่าวคือระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมมิได้มีความสัมพันธ์แบบสมัยใหม่ยังคงมีความสัมพันธ์แบบเก่าอยู่มาก ส่วนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ นั้น คณะกรรมการสมาคมมีความเห็นว่า ยังมีการบริหารงานที่ไม่ดีนัก จัดอยู่ในระดับปานกลางแทบทุกด้าน และเมื่อพิจารณาการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวังแล้ว จะเห็นว่าสิ่งที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวังที่จะให้มีการดำเนินงานสมาคมใน คือ ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมและการบริหารงานในด้านต่าง ๆ แตกต่างจากที่ได้เป็นจริง อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมตามที่คาดหวังสูงกว่าคะแนนที่เป็นจริง ซึ่งหมายความว่าคณะกรรมการสมาคมมีความคาดหวังที่จะให้ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมยังคงเป็นแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่ามากกว่าเป็นแบบสมัยใหม่

ด้านประสิทธิผลของสมาคมนั้น คณะกรรมการสมาคมเห็นว่ามีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าคณะกรรมการมีความพอใจในการทำงานให้กับสมาคมสูงสุด และการรู้จักปรับตัวของสมาคมมีน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว คณะกรรมการส่วนใหญ่เห็นว่า สมาคมมีลักษณะปานกลางค่อนข้างไปในทางที่ดี สรุปลักษณะการแจกแจงเป็นแบบเบ้ซ้ายเป็นส่วนใหญ่ ดังผลการวิเคราะห์ในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรต่อเนื่องด้านบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม
การดำเนินงาน และประสิทธิผลของสมาคม

ตัวแปร	คะแนนเต็ม	MAX	MIN	$\bar{X}$	SD	KUR	SK
บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสังคม							
ENVIRON	60	54	18	37.41	8.12	-0.35	-0.35
CHARCOM	40	33	16	25.30	3.72	0.19	-0.28
VALUE	40	40	20	28.82	3.80	0.20	-0.18
MOTIVATE	30	29	13	21.28	3.25	0.30	-0.20
การดำเนินงานตามที่ปฏิบัติจริง							
RERELA	50	40	19	29.82	4.92	-0.54	-0.05
REPLAN	20	20	4	12.66	3.93	-0.39	-0.55
REDECIDE	20	20	4	12.35	3.59	-0.33	-0.40
RECOMMU	20	20	5	12.44	3.41	-0.81	-0.26
การดำเนินงานตามที่คาดหวัง							
EXRELA	50	42	22	33.76	4.81	-0.33	-0.38
EXPLAN	20	20	10	17.32	2.58	-0.51	-0.59
EXDECIDE	20	20	8	16.08	2.96	-0.49	-0.41
EXCOMMU	20	20	9	16.44	2.68	-0.47	-0.27

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	คะแนนเต็ม	MAX	MIN	$\bar{X}$	SD	KUR	SK
ประสิทธิผลของสมาคม							
WORK	25	23	5	15.47	4.14	-0.85	-0.20
EFFI	25	24	5	15.97	3.85	0.15	-0.61
SATISON	25	25	8	16.80	3.66	-0.37	-0.28
ADJUST	25	20	8	14.70	2.29	0.80	-0.52
DEVELOP	25	25	5	16.01	4.38	-0.48	-0.33
STILL	25	23	6	16.38	3.9	-0.68	-0.39
ประสิทธิผลรวม EFFEASSO	150	150	44	95.34	19.22	-0.46	-0.53

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานวิจัย

การเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้แยกเป็น 5 ตอน ตอนแรกเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสมาคมที่มีลักษณะต่างกัน ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการดำเนินงานตามที่ปฏิบัติจริงระหว่างกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อย ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการดำเนินงาน ตามที่คาดหวังระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อย ตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและกลุ่มตัวแปรการดำเนินงานของสมาคม กับประสิทธิผลของสมาคม ส่วนในตอนสุดท้าย เป็นการวิเคราะห์จำแนกเพื่อศึกษาว่า มีตัวแปรใดบ้างที่มีความสำคัญต่อสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย รายละเอียดผลการวิเคราะห์มีดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสสมัครเล่นแห่งประเทศไทยตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคม ระหว่างกลุ่มสมาคมที่ได้รับการรับรอง กับไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย

เนื่องจากกลุ่มตัวแปรระดับประสิทธิผลของสมาคมสำหรับการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัว ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลระหว่างสมาคมกีฬาที่มีลักษณะต่างกัน จึงต้องใช้สถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ ก่อนการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 6 ตัวในกลุ่มตัวแปรระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬา ได้ผลดังตาราง 4 จากตารางจะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 6 ตัวรวม 15 คู่ มีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 15 คู่ แสดงว่าตัวแปรระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย รวม 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กัน เมื่อทดสอบว่าเมทริกซ์ความสัมพันธ์มีความเป็นเมทริกซ์เอกลักษณะหรือไม่ โดยใช้ Bartlett Test of Sphericity พบว่าได้ค่า 431.59 ที่องศาอิสระ (D.F) = 15 ระดับนัยสำคัญ 0.00 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน มากพอที่จะวิเคราะห์ค่าสถิติพหุนามได้ ดังแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ไว้ในตาราง 4

ตาราง 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย รวม 6 ตัวแปร

	WORK	EFFI	SATISON	ADJUST	DEVELOP	STILL
WORK	1.00	0.79*	0.54*	0.42*	0.80*	0.80*
EFFI		1.00	0.65*	0.47*	0.74*	0.77*
SATISON			1.00	0.38*	0.60*	0.58*
ADJUST				1.00	0.39*	0.52*
DEVELOP					1.00	0.75*
STILL						1.00
X	15.47	15.97	16.80	14.70	16.01	16.38
SD	4.14	3.85	3.66	2.29	4.38	3.96

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม พบว่า การแจกแจงของตัวแปรมีการกระจายเป็นเอกพันธ์ ได้ค่าสถิติ Box's M = 23.83 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามวิเคราะห์ข้อมูลได้ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าเซนทรอยด์ของระดับประสิทธิผลตามการ

รับรู้ของคณะกรรมการสมาคมกลุ่มที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย กับกลุ่มที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยสถิติสำหรับ ตัวแปรตามตัวเดียว (Univariate Statistics) พบว่า ตัวแปรระดับประสิทธิผลจำนวน 4 ตัวแปรของกลุ่มสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยทั้งสองกลุ่ม คือ ตัวแปรผลงาน ประสิทธิภาพ ความพอใจ และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มสมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกฯ มีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลทั้ง 4 ด้าน สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ส่วนตัวแปรการปรับตัวและการอยู่รอดมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังผลการวิเคราะห์ตามตาราง 5

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามเพื่อเปรียบเทียบ ระดับประสิทธิผล สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ระหว่างกลุ่มที่ได้รับการรับรองกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการรับรอง จากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย

ประสิทธิผล ของสมาคม	กลุ่มสมาคมกีฬา ที่ได้รับการรับรอง		กลุ่มสมาคมกีฬา ที่ไม่ได้รับการรับรอง		Univariate T	P
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
WORK	16.81	3.66	13.86	4.15	15.47	0.000*
EFFI	17.37	2.94	14.29	4.15	20.37	0.035*
SATISON	18.19	3.26	15.12	3.42	22.61	0.034*
ADJUST	15.22	2.00	14.08	2.47	7.00	0.840
DEVELOP	17.95	3.44	13.69	4.28	32.22	0.004*
STILL	17.68	3.27	14.82	4.19	15.89	0.573
Pillais 0.26 , Approx. F (6,101) = 6.01 , P = 0.00						
Hotelling 0.36 , Approx. F (6,101) = 6.01 , P = 0.00						
Wilks 0.74 , Approx. F (6,101) = 6.01 , P = 0.00						

หมายเหตุ : Test for Homogeneity of Dispersion Matrices

$$\text{Box's } M = 23.83, F(21, 38426) = 1.06, P = 0.379$$

2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการดำเนินงานของสมาคม ตามที่ปฏิบัติจริงระหว่างกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม พบว่า การแจกแจงของตัวแปรมีการกระจายเป็นเอกพันธ์ ได้ค่าสถิติ Box's' $M = 25.9831$ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัยอย่างไรก็ตามเมื่อใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเซนทรอยด์ของความคิดเห็นด้านการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริงของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย กลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยสถิติสำหรับตัวแปรตามตัวเดียว (Univariate Statistics) พบว่า ตัวแปรความคิดเห็นด้านการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริงทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดในตาราง 6

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการดำเนินงานของสมาคมตามที่ปฏิบัติจริง ระหว่างคณะกรรมการสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทย กลุ่มที่มีประสิทธิผลมากกับกลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อย

การดำเนินงาน ตามที่ปฏิบัติจริง	ความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคม				Univariate F	P
	กลุ่มที่มีประสิทธิผลมาก		กลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อย			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
RERELA	32.14	3.29	27.48	4.13	42.22	0.00
REPLAN	15.02	2.47	10.30	3.70	60.77	0.00
REDECIDE	13.61	3.14	11.09	3.60	15.04	0.00
RECOMMU	14.06	2.59	10.83	3.39	30.81	0.00
Pillais = 0.47 , Approx . F (4,103) = 22.53 , P = 0.00						
Hotelling = 0.87 , Approx . F (4,103) = 22.53 , P = 0.00						
Wilks = 0.53 , Approx . F (4,103) = 22.53 , P = 0.00						

หมายเหตุ : Test for Homogeneity for Dispersion Matrices

Boxs M. 25.98 , F (24 92735) df = 2.49 , P = .005

2.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการดำเนินงานตามที่คาดหวังระหว่างกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม พบว่า การแจกแจงของตัวแปรมีการกระจายเป็นเอกพันธ์ ได้ค่าสถิติ Boxs' M = 12.94 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามวิเคราะห์ข้อมูลได้ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าเซนทรอยด์ของความคิดเห็นด้านการดำเนินงานตามที่คาดหวังของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทย กลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย มีค่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยสถิติสำหรับตัวแปรตาม

ตัวเดียว (Univariate Statistics) พบว่า ตัวแปรความคิดเห็นด้านการดำเนินงานตามที่คาดหวังของสมาคม ทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 7

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง ระหว่างสมาคมกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมาก กับ กลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย

การดำเนินงาน ตามที่คาดหวัง	ความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคม				Univariate	P
	กลุ่มที่มีประสิทธิผลมาก		กลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อย			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
EXRELA	33.19	5.18	34.33	4.39	1.54	0.22
EXPLAN	17.04	2.52	17.61	2.64	1.34	0.54
REDECIDE	15.48	3.03	16.69	2.78	4.62	0.10
RECOMMU	16.09	2.62	16.78	2.72	1.77	0.96
Pillais = 0.04 Approx . F (4,103) = 1.15 P = 0.34						
Hotelling = 0.04 Approx . F (4,103) = 1.15 P = 0.34						
Wilks = 0.96 Approx . F (4,103) = 1.15 P = 0.34						

หมายเหตุ : Test for Homogeneity for Dispersion Matrices Boxs M. = 12.94

F (10,53717) df = 1.24 , P = 0.259

2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติ CANONICAL

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรอะไรบ้างที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ข้อมูลทั้งสองชุดมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปร 2 ชุด ตัวแปรชุดแรกได้แก่ บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว คือ ลักษณะของสมาคม สภาพแวดล้อมภายในสมาคม ลักษณะของคณะกรรมการสมาคม ค่านิยมในการทำงานของบุคคลในสมาคม และแรงจูงใจในการทำงานของคณะกรรมการสมาคม กับตัวแปรชุดที่สอง คือ การดำเนินงานของสมาคม ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม การวางแผน การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร

2.4.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม กับการดำเนินงานของสมาคม ทั้งกรณีการวัดตามที่ปฏิบัติจริง และตามที่คาดหวัง และเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของสมาคมตามปฏิบัติจริงและตามที่คาดหวัง

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุดคือบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามปฏิบัติจริง รวมทั้งได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลชุดแรกคือบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม พบว่าตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในสมาคมกับลักษณะของคณะกรรมการสมาคม ($R = 0.60$) คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ลักษณะของสมาคมกับสภาพแวดล้อมภายในสมาคม ($R = 0.54$) และลักษณะของสมาคมกับลักษณะของคณะกรรมการสมาคม ($R = 0.45$)

สำหรับข้อมูลชุดที่ 2 คือการดำเนินงานของสมาคมตามปฏิบัติจริง พบว่า ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดได้แก่ การวางแผนกับการตัดสินใจ ($R = 0.79$) คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การวางแผนกับการติดต่อสื่อสาร ($R = 0.75$) และการตัดสินใจกับการติดต่อสื่อสาร ($R = 0.71$)

ส่วนความสัมพันธ์คานินิคอลคู่แรกได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายในสมาคมกับลักษณะของคณะกรรมการสมาคมจากข้อมูลชุดแรก และการวางแผนกับการตัดสินใจจากข้อมูลชุดที่ 2 ความสัมพันธ์คานินิคอลคู่ที่ 2 ได้แก่ ลักษณะของสมาคมกับสิ่งแวดล้อมภายในสมาคมจากข้อมูลชุดแรก และสิ่งแวดล้อมภายในสมาคมกับการวางแผนจากข้อมูลชุดที่ 2 ความสัมพันธ์คานินิคอล คู่ที่ 3 ได้แก่ ลักษณะของสมาคมกับลักษณะของคณะกรรมการสมาคมจากข้อมูลชุดแรก และการวางแผนกับการติดต่อสื่อสารจากข้อมูลชุดที่ 2

จากค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์สูงสุดของข้อมูลชุดแรก ($R = 0.60$) และของข้อมูลชุดที่ 2 ($R = 0.79$) สามารถคาดหมายได้ว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันมากกว่าคู่อื่น ๆ

สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลการดำเนินงานของสมาคมตามที่ปฏิบัติจริง กับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง พบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเพียงคู่เดียว คือ การตัดสินใจตามที่ปฏิบัติจริง กับความสัมพันธ์ ของบุคคลในสมาคมตามที่คาดหวัง

สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลการดำเนินงานของกรรมการสมาคมตามที่คาดหวัง พบว่าตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมกับการตัดสินใจ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันรองลงมาตามลำดับได้แก่ การตัดสินใจกับการติดต่อสื่อสาร การวางแผนกับการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

ส่วนความสัมพันธ์คานินิคอลคู่แรก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมในสมาคมกับลักษณะของคณะกรรมการสมาคมจากข้อมูลชุดแรก และระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมตามที่คาดหวังกับการวางแผนตามที่คาดหวังจากข้อมูลชุดที่ 2

ความสัมพันธ์คานินิคอลคู่ที่ 2 ได้แก่ ลักษณะของสมาคมกับสิ่งแวดล้อมในสมาคมจากข้อมูลชุดแรกและการตัดสินใจตามที่คาดหวังกับการติดต่อสื่อสารตามที่คาดหวังจากข้อมูลชุดที่ 2

ความสัมพันธ์คานินิคอลคู่ที่ 3 ได้แก่ ลักษณะของสมาคมกับลักษณะของคณะกรรมการสมาคมจากข้อมูลชุดแรกและการวางแผนตามที่คาดหวังกับการติดต่อสื่อสารตามที่คาดหวังจากข้อมูลชุดที่ 2

จากค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์สูงสุดของข้อมูลชุดแรก $R = 0.60$ และของข้อมูลชุดที่ 2 $R = 0.69$ สามารถคาดหมายได้ว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันมากกว่าตัวแปรคู่อื่น ๆ

ดังผลการวิเคราะห์ในตาราง 8

ตาราง 8 เมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม กับ การดำเนินงานของสมาคมทั้งกรณีปฏิบัติจริงและตามที่คาดหวัง

ตัวแปร	ENVIRON	CHARCOM	VALUE	MOTIVATE	RERELA	READMIN	REDECIDE	RECOMMU	EXRELA	EXADMIN	EXDECODE	EXCOMMU
CHARASSO	0.54	0.45	0.17	0.28	0.43	0.52	0.34	0.35	-0.08	0.00	-0.13	-0.19
ENVIRON		0.60	0.33	0.38	0.51	0.76	0.63	0.63	-0.21	-0.21	-0.15	-0.15
CHARCOM			0.32	0.39	0.47	0.63	0.45	0.53	-0.19	-0.22	-0.20	-0.18
VALUE				0.36	0.53	0.40	0.38	0.45	-0.17	-0.09	-0.10	-0.20
MOTIVATE					0.41	0.59	0.44	0.49	-0.29	-0.04	-0.27	-0.19
RERELA						0.70	0.71	0.70	-0.06	0.56	0.66	0.60
REPLAN							0.79	0.75	-0.23	-0.10	0.77	0.66
REDECIDE								0.71	0.69	-0.09	-0.00	0.66
EXRELA										0.05	0.69	0.55
EXPLAN											0.55	0.60
EXDECODE												0.63
การดำเนิน	MEAN	=	16.87									
งานตามที่	SD	=	3.83									
ปฏิบัติจริง												
การดำเนิน	MEAN	=	20.90									
งานตามที่	SD	=	3.26									
คาดหวัง												

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ได้ยืนยันโดยผลการวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามปฏิบัติจริง พบว่าผลการวิเคราะห์ได้ตัวแปรค่าไคสแควร์ 4 คู่ ทั้งคู่มีความผันแปรร่วมกันร้อยละ 72.61, 44.19, 27.54 และ 11.48 ตามลำดับ ค่าสหสัมพันธ์ค่าไคสแควร์ระหว่างตัวแปรค่าไคสแควร์ทั้ง 4 คู่ มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.85, 0.44, 0.27 และ 0.11 ตามลำดับ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรค่าไคสแควร์แรกมีทิศทางบวก ขนาดสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตัวแปรค่าไคสแควร์ที่สองมีความสัมพันธ์ 0.44 มีทิศทางบวก ขนาดของความสัมพันธ์ปานกลาง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ที่เสนอไว้ในตาราง 9

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ได้ยืนยันโดยผลการวิเคราะห์ค่าในนิคอลลตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวังนั้น ผลการวิเคราะห์ได้ตัวแปรคานอนิคอลลสี่คู่ ทั้งสี่คู่มีความผันแปรร่วมกันร้อยละ 14.19, 9.93, 3.94 และ 0.61 ตามลำดับ ค่าสหสัมพันธ์คานอนิคอลลระหว่างตัวแปรทั้งสี่คู่มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.37, 0.31, 0.19 และ 0.07 ตามลำดับ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคานอนิคอลลคู่แรก มีทิศทางบวก ขนาดปานกลางและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 10

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์คานอนิคอลล ตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่ปฏิบัติจริง

Root Removed	Canonical R	Canonical R - Sqr	Chi-Sqr	df	P	Lamda Prime
0	.852134	.726133	163.6666	20	.00000	.200975
1	.441901	.441901	31.5651	12	.001620	.733842
2	.275468	.275468	9.4050	6	.152091	.911918
3	.114896	.114896	1.3555	2	.507770	.986799

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์คานอนิคอลล ตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง

Root Removed	Canonical R	Canonical R - Sqr	Chi - Sqr	df	P	Lamda Prime
0	.376749	.141939	31.02429	10	.054953	.737743
1	.315259	.099388	15.41007	12	.219840	.859780
2	.198668	.039469	4.73261	6	.578543	.954662
3	.078169	.006110	.62517	2	.731556	.993890

ผลจากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์คานิคอลของตัวแปรคานิคอล ชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่เป็นจริง พบว่า ตัวแปรคานิคอล คู่ที่ 1 เกิดขึ้นจากสมาคมที่มีบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมดังนี้คือ สมาคมที่มีสภาพแวดล้อมภายในสมาคมดี และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง จะมีแนวโน้มเป็นสมาคมที่มีการดำเนินการลักษณะ ดังนี้คือ เป็นสมาคมที่มีการวางแผนดี และการติดต่อสื่อสารดี คู่ที่ 2 เกิดขึ้นจากสมาคมที่มีบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมดังนี้คือ สมาคมที่มีสภาพแวดล้อมภายในสมาคมดี และคณะกรรมการมีแรงจูงใจในการทำงานสูง จะมีแนวโน้มเป็นสมาคมที่มีการดำเนินการในลักษณะดังนี้ คือ เป็นสมาคมที่มีการดำเนินงานที่มีการตัดสินใจดี และมีการวางแผนที่ดีดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงค่าสหสัมพันธ์คานิคอลของตัวแปรคานิคอลชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่เป็นจริง

ชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ของสมาคม			ชุดตัวแปรด้านการดำเนินงานของสมาคม ตามที่เป็นจริง		
ตัวแปรคานิคอล	1		ตัวแปรคานิคอล	1	
บริบทที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพของสมาคม	Weight	Structure	การดำเนินงาน	Weight	Structure
CHARASSO	0.09	0.89	RERELA	0.01	0.73
ENVIRON	0.55	0.75	REPLAN	0.87	0.99
CHARCOM	0.22	0.50	REDECIDE	-0.08	0.78
VALUE	0.11	0.70	RECOMMU	0.23	0.83
MOIVATE	0.34	0.60			

ผลจากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์คานินิคอลของตัวแปรคานินิคอล ชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่ปฏิบัติจริง พบว่า ตัวแปรคานินิคอล คู่ที่ 1 เกิดจากสมาคมที่มีบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมดังนี้คือ สมาคมที่มีสภาพแวดล้อมภายในสมาคมดี และมีคณะกรรมการที่มีลักษณะผู้นำสูง มีความคาดหวังให้การดำเนินงานในด้านการสื่อสาร และการตัดสินใจดี คู่ที่ 2 เกิดจากสมาคมที่มีบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมดังนี้ คือ สมาคมที่มีสภาพแวดล้อมในสมาคมดีและคณะกรรมการสมาคมมีลักษณะผู้นำสูงมีความคาดหวังให้มีการดำเนินงานในด้านการสื่อสารดี ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 12

ตาราง 12 แสดงค่าสหสัมพันธ์คานินิคอลของตัวแปรคานินิคอล ชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง

ชุดตัวแปร บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม			ชุดตัวแปรการดำเนินงานของสมาคมตามที่ คาดหวัง		
ตัวแปร คานินิคอล	1		ตัวแปร คานินิคอล	1	
ตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพของสมาคม	Weight	Structure	การดำเนินงานของ สมาคมตามที่ คาดหวัง	Weight	Structure
CHARASSO	-0.53	-0.57	EXRELA	0.34	0.53
ENVIRON	0.42	-0.32	EXPLAN	-1.00	-0.17
CHARCOM	0.36	-0.16	EXDECIDE	0.52	0.59
VALUE	0.20	-0.10	EXCOMMU	0.63	0.54
MOTIVATE	-0.93	-0.85			

เมื่อเปรียบเทียบค่าสหสัมพันธ์คานินิคอล 2 ชุด คือ ค่าสหสัมพันธ์คานินิคอลระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่ปฏิบัติจริงชุดหนึ่งตามตาราง 9 กับค่าสหสัมพันธ์คานินิคอลระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวังอีกชุดหนึ่งตามตาราง 10 พบว่า ชุดแรกมีค่าสหสัมพันธ์

คาโนนิคอลสำหรับตัวแปรสองคู่แรกเป็น 0.85 และ 0.44 ซึ่งสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลชุดที่สอง ซึ่งมีค่าเป็น 0.38 และ 0.32 ตรงตามสมมติฐานของการวิจัย แสดงว่าการดำเนินงานของสมาคมกีฬาตามที่ปฏิบัติจริง มีประสิทธิผลน้อยกว่าการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวัง

2.4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและการดำเนินงานของสมาคมตามที่เป็นจริงกับประสิทธิผลของสมาคมโดยใช้สถิติวิเคราะห์ Canonical

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ชุด โดยตัวแปรชุดแรกได้แก่บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและการดำเนินงานของสมาคมตามที่เป็นจริงซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 9 ตัว ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว กับตัวแปรชุดที่ 2 ได้แก่ ประสิทธิภาพของสมาคมซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัว คือ ผลงาน ประสิทธิภาพ ความพอใจ การปรับตัว การพัฒนา และการอยู่รอด

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลชุดแรก คือตัวแปรด้านบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคม พบว่าตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ การวางแผน กับการตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.79 คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมของสมาคมกับการวางแผน ($r = 0.76$) การวางแผนกับการติดต่อสื่อสาร ($r = 0.75$) ตามลำดับ

ส่วนข้อมูลชุดที่สอง คือตัวแปรด้านประสิทธิผลของสมาคมนั้นพบว่า ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ผลงานกับประสิทธิภาพของสมาคม ($r = 0.82$) และผลงานกับการพัฒนา ($r = 0.82$) คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมาได้แก่ผลงานกับความพอใจในงาน ($r = 0.81$) ผลงานกับการอยู่รอด ($r = 0.80$) และประสิทธิภาพกับการอยู่รอด ($r = 0.80$) ตามลำดับ

ส่วนความสัมพันธ์คาโนนิคอลคู่แรกได้แก่ การวางแผนและการตัดสินใจจากข้อมูลชุดแรก กับผลงานและการพัฒนาและผลงานกับประสิทธิภาพจากข้อมูลชุดที่ 2

ส่วนความสัมพันธ์คาโนนิคอลคู่ที่ 2 ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายในสมาคมและการวางแผนจากข้อมูลชุดแรก กับผลงานและความพอใจจากข้อมูลชุดที่ 2

ส่วนความสัมพันธ์คาโนนิคอลคู่ที่สามได้แก่ การวางแผนและการตัดสินใจจากข้อมูลชุดแรก กับผลงานและการอยู่รอดจากข้อมูลชุดที่ 2

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามตาราง สามารถยืนยันโดยผลการวิเคราะห์ที่พบว่า ผลการวิเคราะห์ได้ตัวแปรคาโนนิคัล 6 คู่ ทั้งหกคู่มีความผันแปรร่วมกัน ร้อยละ 85.19, 26.24, 9.68, 4.76, 3.16 และ 1.83 ตามลำดับ ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างตัวแปรคาโนนิคัลทั้งหกคู่ มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.92, 0.51, 0.31, 0.22; 0.18 และ 0.14 ตามลำดับ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคาโนนิคัลคู่แรกมีทิศทางบวก มีขนาดสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 14

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์คาโนนิคัล ตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม
การดำเนินงานของสมาคมตามที่ปฏิบัติจริง กับประสิทธิผลของสมาคม

Root Removed	Canonical R	Canonical R - Sqr	Chi-Sqr	df	P	Lamda Prime
0	0.923001	0.851950	239.1825	54	0.000000	0.089279
1	0.512264	0.262415	50.0725	40	0.132270	0.603033
2	0.311248	0.096875	19.9395	28	0.866591	0.817578
3	0.218359	0.047681	9.8519	18	0.936602	0.905227
4	0.177959	0.031670	5.0153	10	0.890136	0.950602
5	0.135308	0.018308	1.8293	4	0.767114	0.981692

ผลจากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลของตัวแปรคาโนนิคอลชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและการดำเนินงานของสมาคมตามปฏิบัติจริงกับชุดตัวแปรประสิทธิผลของสมาคม พบว่าตัวแปรคาโนนิคอลคู่ที่ 1 เกิดขึ้นจากสมาคมที่มีบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและการดำเนินงานของสมาคม ดังนั้นคือ สมาคมที่มีการวางแผนที่ดีและระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมเป็นแบบเก่า จะมีแนวโน้มที่เป็นสมาคมที่มีการพัฒนาได้มาก ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 15

ตาราง 15 แสดงค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลของตัวแปรคาโนนิคอล ชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและการดำเนินงานของสมาคม กับประสิทธิผลของสมาคม

ชุดตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสมาคม			ชุดตัวแปร ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ของสมาคม		
ตัวแปร คาโนนิคอล	1		ตัวแปร คาโนนิคอล	1	
ตัวแปรบริบทและ การดำเนินงาน	Weight	Structure	ตัวแปร ประสิทธิผล	Weight	Structure
CHARASSO	0.02	0.56	WORK	0.21	0.91
ENVIRON	0.24	0.82	EFFI	0.20	0.91
CHARCOM	-0.25	0.63	SATISON	0.14	0.78
VALUE	-0.10	0.41	ADJUST	-0.04	0.50
MOTIVATE	0.05	0.58	DEVELOP	0.44	0.95
RERELA	0.33	0.82	STILL	0.14	0.88
REPLAN	0.53	0.95			
REDECIDE	-0.15	0.77			
RECOMMU	0.22	0.84			

2.5 การวิเคราะห์จำแนก

การวิเคราะห์จำแนกในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสำคัญต่อสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิผลมากกับสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิผลน้อย

จากการวิเคราะห์จำแนก พบว่า เมื่อจำแนกสมาคมกีฬาสมัครเล่นออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อยแล้ว กลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากจะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อยทุกตัวแปร ดังผลการวิเคราะห์ตามตาราง 16

ตาราง 16 คุณลักษณะทั่วไปของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยโดยแสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร ของกลุ่มของสมาคมที่มีประสิทธิผลมาก และกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย

ตัวแปร บริบทและการดำเนินงาน ของสมาคม	สมาคมที่มีประสิทธิผลมาก		สมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
CHARASSO	5.69	1.47	4.46	1.14
ENVIRON	41.83	5.20	32.98	8.13
CHARCOM	26.80	3.15	23.80	3.66
VALUE	29.60	3.31	28.04	4.13
MOTIVATE	22.06	2.72	20.52	3.56
RERELA	32.15	3.29	27.48	4.13
REPLAN	15.02	2.47	10.30	3.70
REDECIDE	13.61	3.13	11.09	3.60
RECOMMU	14.06	2.59	10.83	3.39

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในสมการจำแนก พบว่า ค่าคะแนนมาตรฐาน ได้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดในการแยกสมาคมที่มีประสิทธิผลมากและสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อยออกจากกันคือ สภาพแวดล้อมภายในสมาคม รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมและลักษณะของสมาคม ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความสำคัญต่อการแยกสมาคมให้ออกจากกัน คือ แรงจูงใจในการทำงาน ค่านิยมในการทำงาน และการตัดสินใจ ตามลำดับ

ส่วนค่าคะแนนดิบ แสดงค่าน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มได้แสดงให้เห็นว่า กลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากจะขึ้นอยู่กับตัวแปรดังต่อไปนี้ คือ การวางแผน ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม สภาพแวดล้อมภายในสมาคม ลักษณะของสมาคม และการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 17

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในสมการจำแนก

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สมการจำแนก	
	คะแนนดิบ	คะแนนมาตรฐาน
CHARASSO	0.16	0.14
ENVIRON	0.40	0.58
CHARCOM	-0.15	-0.14
VALUE	-0.22	-0.59
MOTIVATE	-0.29	-0.93
RERELA	0.70	0.19
REPLAN	1.03	0.33
REDECIDE	-1.01	-0.30
RECOMMU	0.13	0.44

ผลจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสถิติจากการวิเคราะห์จำแนก พบว่า สมการที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า Canonical Correlation เท่ากับ 0.73 มีค่าสูงแสดงให้เห็นว่า สมการดังกล่าวมีอำนาจจำแนกได้สูง ซึ่งสอดคล้องกับค่าของ Wilk's Lamda ซึ่งมีค่าค่อนข้างต่ำ (0.47) แสดงว่ามีอำนาจในการจำแนกกลุ่มได้ค่อนข้างมาก ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตาราง 18

ตาราง 18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสถิติจากการวิเคราะห์จำแนก

Discriminant Function	Eigenvalue	Relative Percentage	Canonical Correlation	Wilks Lamda	Chi - Sqr	Df	Sig
1*	1.15	100.00	0.73	0.47	77.52	9	0.000

เมื่อนำสถิติวิเคราะห์จำแนกไปคาดประมาณความเป็นสมาชิกของกลุ่ม พบว่าสามารถ คาดการณ์ความเป็นสมาชิกของกลุ่มได้ถูกต้อง ร้อยละ 88.89 ของตัวอย่างทั้งหมด ดังรายละเอียด ผลการวิเคราะห์ในตาราง 19

ตาราง 19 ผลของการคาดประมาณ ความเป็นสมาชิกที่ผิดพลาดมีประสิทธิผลมาก และมี ประสิทธิผลน้อย โดยสมการจำแนกที่ได้

กลุ่มสมาชิกจริง	จำนวนราย	กลุ่มที่คาดประมาณ	
		มีประสิทธิผลมาก	มีประสิทธิผลน้อย
มีประสิทธิผลมาก	54	49 90.7 %	5 9.3 %
มีประสิทธิผลน้อย	54	13 13.0 %	47 87.0 %

ร้อยละของกรณีที่ได้คาดประมาณได้ถูกต้อง = 88.89

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยตามที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวัง มีความแตกต่างจากการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติจริง กล่าวคือสิ่งที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวังว่าควรจะต้องมีการดำเนินงานนั้น ในแง่การปฏิบัติจริงแล้วกลับไม่ได้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหวัง ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวนั้น จะเป็นผลให้สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องทำการศึกษาต่อไปว่า คณะกรรมการสมาคมมีความคิด มีวิธีการแก้ไขปรับปรุง มีแนวทางพัฒนาสมาคมกีฬาอย่างไรและเห็นว่าควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยมีประสิทธิผล การศึกษาดังกล่าว ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึกจากคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยแยกเป็น 3 ตอน คือ รูปแบบของสมาคมกีฬาในฐานะเป็นองค์การบริหารกีฬาระดับสูง การบริหารสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย และการดำเนินงานของสมาคม รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแต่ละตอนมีลักษณะดังนี้

3.1 รูปแบบการบริหารกีฬาชาติในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยพบว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนากีฬาชาติไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรก็คือ การไม่มีรูปแบบองค์การบริหารกีฬาระดับสูงที่ชัดเจน การมีหน่วยงานรับผิดชอบหลายหน่วยงานซ้ำซ้อนกัน การขาดทิศทางและความไม่มีเอกภาพในด้านนโยบายในการพัฒนากีฬาร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักทางด้านภารกิจกีฬาของประเทศ ปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบซึ่งกันเป็นเหตุให้ทำให้สมาคมกีฬาไม่สามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิผลเท่าที่ควร คือ องค์การที่ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับการกีฬาของประเทศ คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ฯ และกรมพลศึกษา ตลอดจนองค์การอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกีฬา ต่างก็ทำงานตามวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานกำหนด ขาดเอกภาพและขาดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน ขาดทิศทางและแนวทางในการพัฒนากีฬาร่วมกัน ขาดระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์การเป็นเหตุให้การดำเนินงานบางด้านถูกละเลยทอดทิ้ง การดำเนินงานบางเรื่องเกิดความซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง ทั้งในด้านรูปแบบ วิธีการ เป้าหมาย และงบประมาณ ก่อให้เกิดการขัดแย้งกันทั้ง

ในด้านการดำเนินงานและแนวคิด สะสมมาเป็นระยะเวลานาน และยังมีได้มีการปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่มีหน่วยงานใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบสมาคมกีฬาโดยตรง (หมายเหตุผู้วิจัย : ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระบุว่า “ไม่มีหน่วยงานใดมีหน้าที่รับผิดชอบสมาคมกีฬาโดยตรง” แต่ตามสภาพความเป็นจริง กกท. มีหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ปี 2528 ในฐานะองค์การ ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ สมาคมกีฬาโดยตรง) สมาคมกีฬาถูกละเลยไม่ได้รับการเอาใจใส่ เป็นเหตุให้สมาคมกีฬาต้องพยายามบริหารและดำเนินงานในสมาคมด้วยตนเอง

“ผมเห็นว่าการจัดการด้านการกีฬาของรัฐไม่ดี องค์การที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับกีฬา มีหลายองค์การ แต่ไม่มีหน่วยงานใดที่มีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบสมาคมโดยตรงและจริงจัง ในขณะที่เมื่อมีการแข่งขันใหญ่ ๆ สมาคมจะเป็นผู้ที่เข้ามาช่วยจัดการแข่งขัน รวมทั้งคัดเลือกและฝึกซ้อมนักกีฬา”

“คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ ส่วนใหญ่ทำงานต่อเนื่องมายาวนาน จึงค่อนข้างจะทำงานอย่างอิสระ และมีความขัดแย้งกับ กกท. เสมอ ทั้งสององค์การ ต่างก็ทำงานและไม่ประสานงานกัน ”

“คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการจัดส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันในระดับชาติ จึงไม่มีนโยบายในการสนับสนุนกีฬาระดับพื้นฐาน จึงไม่มีการสร้างนักกีฬา แต่จะใช้วิธีแสวงหานักกีฬาทีมชาติจากสโมสรต่างๆ แทน”

สมาคมกีฬาแต่ละแห่งจึงมีมาตรฐานไม่เท่ากัน ซึ่งมีผลทำให้การกีฬาแห่งประเทศไทย จัดสรรเงินอุดหนุนแก่สมาคมไม่เท่ากันตามแต่มาตรฐานของสมาคมแต่ละแห่งตามไปด้วย นอกจากนั้นการที่สมาคมกีฬาเป็นองค์การเอกชน การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงได้พยายามป้องกันการใช้จ่ายเงินไปในทางมิชอบของสมาคมให้มากที่สุด ซึ่งการติดตามเข้าไปตรวจสอบดูแลการใช้จ่ายเงินเป็นไปได้อย่าง หนทางที่จะป้องกันการรั่วไหลและป้องกันการใช้จ่ายเงินไปในทางที่มิชอบได้ดีที่สุดก็คือ การจัดสรรเงินงบประมาณให้สมาคมเป็นจำนวนไม่มาก สมาคมกีฬาจึงต้องดิ้นรนหาทางหาเงินและการสนับสนุนด้วยตนเอง

“กกท. ให้เงินสนับสนุนสมาคมน้อยมาก ไม่พอหรอก บางสมาคมไม่เคยได้รับเงินอุดหนุนเลยเพิ่งมาได้ปีนี้แต่ก็น้อยมาก สมาคมต้องดิ้นรนหาสปอนเซอร์เองไม่เงิน

ไปไม่รอดหรอก”

“หน่วยงานของรัฐดำเนินการกีฬามีผลต่อการพัฒนากีฬามากนัก ขาดการประสานงานที่ีระหว่างองค์การ ไม่มีการวางรากฐานทางการกีฬาและการสร้างนักกีฬาย่างจริงจังและเป็นระบบ รัฐบาลจะจ่ายเบี้ยเลี้ยงให้แก่นักกีฬาและเจ้าหน้าที่ช่วงฤดูกาลแข่งขันกีฬาใหญ่ ๆ เท่านั้นและเป็นระยะสั้น ๆ ซึ่งไม่ได้มีผลอะไร เพราะการเตรียมนักกีฬาต้องวางรากฐานตั้งแต่เด็ก เมื่อสมาคมมีบุคลากรและงบประมาณจำกัด การพัฒนากีฬาในส่วนนี้จึงถูกละเลยทอดทิ้งไป”

คณะกรรมการสมาคมกีฬาสัมครเล่นฯ ได้เสนอแนวคิดที่ว่า เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อทำให้องค์การกีฬาระดับสูงของชาติมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ควรจัดรูปแบบการบริหารองค์การเสียใหม่ โดยรวมเอา 3 องค์การหลักทางการกีฬา คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ เข้ามารวมเป็นหน่วยงานเดียวกันโดยมีกระบวนการที่ไม่ขัดต่อปฏิญญาโอลิมปิกสากล แล้วจัดตั้งเป็นกระทรวงหรือทบวง โดยมีรัฐมนตรีเป็นผู้บริหารสูงสุด (หมายเหตุผู้วิจัย : แนวคิดการรวม 3 องค์การกีฬาหลัก คือ กกท. กรมพลศึกษา และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ เข้ามารวมเป็นหน่วยงานเดียวกันตามข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ มีฐานะเป็นองค์การอิสระ ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง และมีความเป็นไปได้ไม่น้อยที่จะรวมคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ ให้รวมอยู่ในหน่วยงานกลางซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ) ทั้งนี้ โดยให้เหตุผลว่า การบริหารในรูปกระทรวงหรือทบวง นั้น จะทำให้มีงบประมาณเพิ่มมากขึ้น งบประมาณทั้ง 3 องค์การ จะถูกรวมไว้เป็นส่วนเดียวกัน การกระจายงบประมาณไปยังส่วนต่าง ๆ ครอบคลุม และเป็นการขจัดความซ้ำซ้อนในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนจากต่างประเทศก็จะมีมากกว่า ตลอดจนจะได้รับความร่วมมือจากองค์การอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การประสานงานทางด้านการกีฬาทั้งภายในองค์การจะมีวัตถุประสงค์และการดำเนินงานที่ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การประสานงานกีฬากับต่างประเทศจะเป็นระดับรัฐมนตรีเช่นเดียวกัน อันเป็นผลดีมากกว่า รวมทั้งการบริหารงานกีฬาก็จะมีความต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก เนื่องจากจะมีข้าราชการประจำทำหน้าที่โดยตรงและต่อเนื่อง

การบริหารใน รูปกระทรวงดังกล่าว จะทำให้มีหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงที่จะมีหน้าที่รับผิดชอบสมาคมกีฬาโดยตรง มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสมาคมกีฬา อันจะทำให้การดำเนินการเกี่ยวกับสมาคมกีฬา มีรูปแบบและมีทิศทางที่แน่นอนชัดเจนมากยิ่งขึ้น ไม่เกิดความซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง อย่างไรก็ตามการนำเอาคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งชาติเข้ามาสังกัดอยู่ภายใต้ องค์การของรัฐบาล จะเป็นไปได้เพียงใดพึงควรพิจารณาให้รอบคอบ ทั้งนี้เพราะตามกฎหมายของ คณะกรรมการโอลิมปิกสากลถือว่า คณะกรรมการโอลิมปิกเป็นองค์กรอิสระ ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง อาจจะใช้กระบวนการดำเนินการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและการไม่ประสานงานของ องค์การกีฬาของชาติได้ด้วยวิธีอื่น นอกจากนี้ การที่จะรวมองค์การที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาให้เข้ามาเป็นกระทรวงทั้งหน่วยงานเดียวกันจะต้องมีพื้นฐานความคิดเพื่อการพัฒนา กีฬาเป็นสำคัญ ตลอดจนรัฐมนตรีที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และเข้าใจในด้านการกีฬา อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานเกี่ยวกับการกีฬาไม่ว่าในลักษณะใดก็ตามจะต้อง ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง และรัฐบาลมีรัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลการกีฬาจะต้องมีความจริงจัง ต่อการกีฬาอย่างแท้จริง ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างพอเพียง

3.2 การบริหารสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

3.2.1 องค์ประกอบของบุคคลที่จะเข้ามาดำเนินงานในสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยให้เกิด ประโยชน์สูงสุดคือ การจัดสรรบุคคลที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหารงานในสมาคมกีฬา จากการสัมภาษณ์ได้ข้อสรุปว่า คณะกรรมการสมาคมกีฬาควรจะต้องประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายเข้าด้วยกัน หากขาดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไป การบริหารงานสมาคมไม่อาจสำเร็จลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคล 3 ฝ่ายประกอบด้วย

3.2.1.1 ผู้มีความรู้ความเข้าใจเทคนิคกีฬาประเภทนั้น ๆ หรือที่เรียกกัน ว่าฝ่ายเทคนิคกีฬา บุคคลกลุ่มนี้ถือได้ว่าเป็นบุคลากรหลัก เพราะเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจทาง ด้านกีฬาตลอดจนด้านเทคนิคกีฬาอย่างลึกซึ้ง บุคคลเหล่านี้จะมีหน้าที่หลักในการพัฒนาการกีฬา ของแต่ละสมาคมอย่างแท้จริง หน้าที่หลักของบุคคลกลุ่มนี้จะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงาน นับแต่การ วางแผนการสร้างบุคลากรทางการกีฬา โดยมีการสร้างนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เข้าไปส่งเสริม การเล่นกีฬา การฝึกเล่นกีฬา การสร้างและ พัฒนาการรวมไปถึงการปรับปรุงผู้ตัดสินกีฬา การ

สร้างและพัฒนาผู้ฝึกสอน และร่วมมือในการจัดการแข่งขันกีฬาระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างและพัฒนา นักกีฬาเพื่อไปสู่มาตรฐานสากล

3.2.1.2 กลุ่มบุคคลที่ทำการในสำนักเลขาธิการสมาคม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่จะต้องทำงานประจำอยู่ในที่ทำการสมาคม มีเลขาธิการสมาคมเป็นหัวหน้ากลุ่ม บุคคลเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นแม่บ้าน ที่จะต้องมีความรู้ มีประสบการณ์ในการดำเนินงาน และประสานงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวเลขาธิการสมาคมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจทั้งทางด้านกีฬาประเภทนั้น ๆ ตลอดจนเป็นนักประสานงานที่ยอดเยี่ยม เลขาธิการสมาคมจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของการพัฒนาสมาคมกีฬา และสามารถเป็นผู้กำหนดเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานในสมาคมอย่างชัดเจน เลขาธิการสมาคมควรจะต้องเป็นผู้มีเวลาที่จะเข้ามาทำงานให้กับสมาคมอย่างจริงจัง ควรเป็นผู้ที่ทำงานประจำในสมาคมโดยไม่มีภาระงานอื่น หากเป็นข้าราชการ หรือมีงานประจำอื่น หรือเป็นบุคคลที่ยืมตัวมาจากหน่วยงานอื่นที่มีภาระงานต้องรับผิดชอบอยู่ ควรจะต้องได้รับอนุมัติจากรัฐบาล หรือได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานหลักของตนให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสมาคม โดยไม่ต้องรับผิดชอบหรือมีภาระหน้าที่งานเดิม ทั้งยังจะต้องมีสิทธิที่จะนำการทำงานในสมาคมไปรับการพิจารณาความดีความชอบเสมือนหนึ่งว่าเป็นงานประจำอีกด้วย

กลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่จะต้องมีไว้ประจำสำนักงานเลขาธิการยังต้องประกอบด้วย บุคคล ซึ่งมีความชำนาญด้านการพิมพ์ดีด และคอมพิวเตอร์อย่างน้อย 1 คน มีความรู้ความเชี่ยวชาญการเงิน และการบัญชี อย่างน้อย 1 คน เจ้าหน้าที่ทะเบียน 1 คน และควรมีเจ้าหน้าที่ส่งหนังสือ เอกสาร 1 คน กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ในสำนักงานสมาคม จะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงาน มีตำแหน่งหน้าที่ชัดเจน และได้รับเงินเดือนประจำ

กลุ่มบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่ฝ่ายเทคนิคกีฬา และเลขาธิการสมาคม จะต้องมีความคุณสมบัติ คือ มีความรู้และเข้าใจชนิดกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง รู้และเข้าใจระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเหล่านั้นด้วยดีและยุติธรรม นอกจากนั้นจะต้องมีเวลาที่จะเข้าทำงานในสมาคมและมีความพอใจ และมีความสุขกับการทำงานในสมาคม รวมทั้งจะต้องไม่หวังผลประโยชน์อื่นตอบแทน

3.2.1.3 นายกสมาคม การดำเนินงานของสมาคมจะสำเร็จเป็นจริงได้ตามที่ฝ่ายเทคนิคกีฬาและฝ่ายเลขาธิการตั้งเป้าหมายไว้ จะเป็นไปได้ยาก หากไม่มีนายกสมาคม

ที่ถือว่าเป็นพอบ้าน คุณลักษณะของนายกสมาคมจะต้องเป็นผู้ที่มีบารมี มีอำนาจที่จะคลบบันดาลให้แผนงานที่วางไว้เป็นจริง สมาคมหลายสมาคมที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมีสาเหตุมาจากนายกและทีมงานของนายกสมาคมไม่สามารถจะช่วยเหลือสนับสนุนสมาคมได้ไม่ว่าด้วยตนเองหรือหาแหล่งสนับสนุนจากที่ต่าง ๆ

“งานในสมาคมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพวกบัก ๆ เข้ามา จะใช้ผู้ที่จบทางด้านพลศึกษาหรือมีความรู้ทางด้านกีฬาอย่างเดียวคงไม่อาจประสบความสำเร็จได้แน่ เพราะการดำเนินงานก็จำเป็นต้องใช้เงิน หากมีผู้มีฐานะทางการเงินดีมาเป็นกรรมการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นนายกสมาคม ก็จะทำให้มีเงินสนับสนุนในการดำเนินงาน แต่ถ้ารวยแต่ชี้เหนียวก็ไม่มีประโยชน์อะไร เพราะฉะนั้น ถ้าเป็นบัก คือ เป็นผู้มีตำแหน่งฐานะทางสังคมสูงเช่น ผบ.ทบ. ปลัดกระทรวงมหาดไทย ก็จะเป็นที่สุด ซึ่งบักต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องรวย แต่ว่าเขาสามารถหาแหล่งเงินสนับสนุน หรือหาสปอนเซอร์ได้ง่าย รวมทั้งมีคน และ วัสดุอุปกรณ์ที่จะให้เข้ามาช่วยเหลือในการดำเนินกิจการของสมาคมได้ดี”

“ถ้ามีบักมาเป็นกรรมการสมาคม จะสะดวกมากในการดำเนินงาน เพราะเขาจะสามารถเอื้ออำนวยให้มีสนามฝึกซ้อม บางทีใช้เครื่องมืออุปกรณ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ง่าย รวมไปถึงรถยนต์ ที่พนักงานกีฬา และเครื่องอำนวยความสะดวกอื่น ๆ”

“สมาคมของผมใช้สถานที่ทำงาน เครื่องไม้เครื่องมือทำงานของกองทัพหมดเลย ถ้าเปลี่ยนนายกสมาคมเป็นบุคคลอื่น หรือมิได้ดำรงตำแหน่งนี้ หรือไม่ได้เป็นผู้อำนาจในกองทัพบก หรือดำรงตำแหน่งที่มีสายบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนี้ ผมว่าเป็นไปได้ยากที่สมาคมจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้”

หน้าที่หลักและคุณสมบัติของนายกสมาคม และทีมงานที่สำคัญคือต้องชอบและสนใจในกีฬาประเภทนั้น ๆ มีความสามารถในการสนับสนุนทางการเงิน หรือหาเงินสนับสนุนจากที่อื่น ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ มีบารมี สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้บุคคลอื่น ๆ ในสมาคมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และสามารถแก้ไขปัญหา

เฉพาะหน้าได้ดี มีความจริงใจในการทำงานของสมาคม มีความจริงใจและให้เกียรติกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ไม่ลงมาก้าวถ่วงการทำงานของเจ้าหน้าที่เทคนิคมากเกินไป รวมทั้งจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ คณะกรรมการสมาคมได้ให้ความเห็นว่า เมื่อนายกสมาคมได้หมดอำนาจและหมดบารมีแล้ว ควรจะต้องพิจารณาตนเองไม่รับตำแหน่งต่อไป เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นที่มีอำนาจและมีบารมีมากกว่าได้เข้ามามีโอกาสพัฒนาต่อไป

“สมาคมของผมไม่มีปัญหาเรื่องการทะเลาะเบาะแว้ง และยังได้รับการประกาศเกียรติคุณให้เป็นสมาคมดีเด่น เพราะผมต้องอาศัยผู้ใหญ่ที่มีตำแหน่งสูงมาเป็นนายกฯ ที่สำคัญท่านไม่เคยลงมาก้าวถ่วงในการทำงานของพวกเรา ท่านมีหน้าที่ให้การสนับสนุนหรือหาสปอนเซอร์ เรามีหน้าที่วางแผนและดำเนินงานและนำข้อเสนอต่าง ๆ ไปให้ท่านตัดสินใจ การทำงานจะมีหน้าที่ชัดเจน ผู้ใหญ่ก็ให้เกียรติเรา ส่วนเราให้เกียรติท่านอยู่แล้ว รู้สึกว่าการทำงานประสบความสำเร็จ ก็รู้สึกภูมิใจ นายกสมาคมผม ท่านมีมารยาท พอเกียติราชการ ท่านรู้ว่าอำนาจและบารมีของท่านลดลง ท่านก็ไม่รับตำแหน่งต่อไป แต่ได้มอบหมายให้ผู้รับตำแหน่งหน้าที่ราชการต่อจากท่านมาทำหน้าที่นายกสมาคมก็ฟัดต่อจากท่านด้วย”

กล่าวได้ว่า คณะกรรมการดำเนินงานของสมาคมกีฬา จะต้องมีบุคคล 3 กลุ่มทำงาน คือ นายกสมาคมและทีมงาน เลขานุการสมาคมและทีมงาน และผู้มีความรู้ทางเทคนิคกีฬา แม้ไม่มีบทกำหนดภาระหน้าที่ ของคณะกรรมการเอาไว้ แต่โดยธรรมชาติของการทำงานสมาคมกีฬาแล้ว แต่ละฝ่ายจะมีอำนาจหน้าที่ในการทำงานของตนแบ่งแยกอย่างเห็นได้ชัด การทำงานในสมาคมจะประสบความสำเร็จลงได้ดี หากบุคคลทั้ง 3 ฝ่าย สามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองให้เกินความสำเร็จ สูงสุด โดยไม่ได้ก้าวล่วงในหน้าที่ของฝ่ายอื่น จนเกินความจำเป็นและคณะกรรมการเหล่านี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ สนใจ มีความสามารถในกีฬานั้นนั้นเป็นอย่างดี รวมทั้งจะต้องมีความจริงใจ หุ่เมทะ เสียสละในการทำงานให้กับสมาคมเป็นอย่างมาก

คณะกรรมการสมาคมยังได้แสดงความเห็นว่า บุคลากรจากหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐที่เข้ามาทำงานให้กับสมาคมกีฬา นอกจากจะต้องไม่มีหน้าที่ภาระงานที่จะต้อง

รับผิดชอบในหน่วยงานของตนเองแล้วยังจะต้องได้รับการสนับสนุนให้เข้ามาทำงานให้กับสมาคม ตลอดจนการได้รับการพิจารณาความดีความชอบเช่นเดียวกับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานหลัก ทั้งยังจะต้องยอมรับว่า การเข้ามาทำงานในสมาคมก็พาเป็นการปฏิบัติภารกิจหน้าที่อย่างหนึ่ง อีกด้วย

“เข้ามาทำงานในสมาคมทุกวันนี้เพราะใจรัก มีความสุขที่ได้ทำในสิ่งที่เราชอบ แต่ก็มาทำไม่ได้ตลอดเวลา เพราะมีงานราชการประจำผูกพันอยู่และผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนต้องทำนอกเวลาราชการ ถ้ามีงานสมาคมที่จะต้องไปจัดการแข่งขัน หรือ ตัดสินกีฬาที่ต่างจังหวัดบางทีก็ต้องใช้วิธีการลา เจ้านายไม่ชอบหรือครบ 2 ชั้นอย่าไปหวังเลยไม่เคยได้ ชั้นเดียวก็ลำบากแยละครบ อยากให้เจ้านายเห็นใจและเข้าใจว่า การทำงานในสมาคมก็เป็นการทำงานเพื่อชาติอย่างหนึ่งเหมือนกัน”

3.2.2 การบริหารงาน นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง แต่ได้มีหลายสมาคมที่ยังมีข้อบกพร่องในกระบวนการบริหารงาน และที่นับว่าเป็นปัญหาสำคัญมากที่สุดคือ ปัญหา ด้านการวางแผน สมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีการจัดเตรียมแผนงานไว้ล่วงหน้าไว้น้อยมากและส่วนใหญ่จะเป็นแผนงานที่ไม่สมบูรณ์ ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสมาคม คือสมาคมกีฬาทุกสมาคมจะต้องมีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เป็นแผนงานระยะยาวและระยะสั้นที่ชัดเจนเช่น เป็นแผนงานเป็นรายปี ที่เป็นรูปเล่ม สมบูรณ์ และมีแผนงานเฉพาะโครงการทุกครั้ง โดยที่แผนงานที่วางไว้จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติและมีการปฏิบัติตามแผน ที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ กรรมการทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน

“สมาคมไม่มีแผนงานอะไรเลย ที่เป็นอย่างนั้นเป็นเพราะไม่เพียงแต่ไม่ใส่ใจในการทำแผนงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเพราะว่าทำแผนไม่เป็น ไม่มีความรู้ในการวางแผนด้วย”

นอกจากนั้นคณะกรรมการสมาคมยังขาดการติดต่อสื่อสาร ขาดการพบปะหารือ สมาคมกีฬาจำนวนมากไม่สามารถทำการประชุมได้ตามที่ กกท. กำหนด แม้เมื่อมีการประชุมก็จะมีคณะกรรมการเข้าประชุมเป็นจำนวนน้อย มีการปฏิบัติงานและการตัดสินใจต่าง ๆ ไม่เป็นไป

ตามมติที่ประชุม เป็นเหตุให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกิดขึ้นจากบุคคลเพียง 2 - 3 คน ทำให้บางครั้งเกิดความเสียหายในการทำงาน บางครั้งมีความไม่สุจริตเกิดขึ้น

“สมาคมมีการประชุมน้อยมาก แทบจะไม่มีการประชุมเลย พวกเขาไม่ อยากให้มีการประชุมหรอก เพราะไม่อยากจะให้ใครรู้ความเคลื่อนไหว ดูเหมือนว่าไม่อยากจะให้คนอื่นเข้าไปทำงานด้วย”

ซึ่งปัญหาเหล่านี้หน่วยงานของรัฐควรเข้ามาดูแลรับผิดชอบ โดยกำหนดมาตรการในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมการกีฬาของประเทศไทย ตลอดจนการให้แรงจูงใจต่าง ๆ เช่น มีเบี้ยเลี้ยงในการประชุม เป็นต้น

3.3 การดำเนินงานในสมาคม

สมาคมกีฬาส่วนใหญ่ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในสมาคม มีสาเหตุมาจากการบริหารงานสมาคมไม่เป็นไปตามระบบ รวมไปถึงระเบียบที่เป็นพื้นฐานของระบบยังมีข้อบกพร่องไม่เป็นที่ยอมรับ ตลอดจนระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมบางประการที่ทำให้ระบบเสียหาย ระบบที่สำคัญอันเป็นผลให้การดำเนินงานของสมาคมมีปัญหาและอุปสรรค ได้แก่

3.3.1 ระบบการเลือกตั้งคณะกรรมการสมาคม

การกำหนดระบบการเลือกตั้งกรรมการสมาคมยังมีข้อบกพร่องที่เป็นเหตุให้สโมสรที่ไม่ถูกต้องหรือสโมสรเพียงในนาม เข้ามามีสิทธิในการเลือกตั้ง จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการสมาคมกีฬาได้เสนอให้มีการกำหนดวิธีการเลือกตั้งให้แน่นอน โดยใช้วิธีการแยกการเลือกตั้งออกเป็น 2 ส่วน คือ โดยส่วนแรกเป็นการเลือกตั้งตัวแทนสโมสรสมาชิกเป็นกรรมการ และอีกส่วนหนึ่งคือ การเลือกนายกสมาคมคนหนึ่ง แล้วนายกไปเลือกกรรมการร่วมงานจำนวนหนึ่ง รวมทั้งสองส่วนนี้แล้วจะต้องจำนวนกรรมการไม่เกินที่กำหนดไว้ในระเบียบหรือข้อบังคับของสมาคม อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีปัญหาว่ายังมีบางสมาคมที่บุคคลซึ่งนายกสมาคมเลือกเข้ามาจะมีความขัดแย้งกับบุคคลอื่น ๆ ที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามา อันเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสมาคมเป็นอย่างมาก

นอกจากนั้น เพื่อป้องกันการผูกขาดหรือการยึดอำนาจในการบริหารสมาคม ควรจะต้อง มีการกำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬา และกำหนดคุณสมบัติของสมาชิก สมาชิกสโมสรกีฬาที่จะมีสิทธิในการออกเสียงคะแนนเลือกตั้ง เพื่อป้องกันมิให้สโมสรผีหรือสโมสรแต่เพียงในนาม ซึ่งมีได้ดำเนินกิจการทางการกีฬาอย่างจริงจัง เข้ามามีสิทธิในการออกเสียงเลือกตั้ง ทั้งจะเป็นการจัดสโมสรได้อย่างแท้จริง ซึ่งปัจจุบันพบว่ายังมีคณะกรรมการสมาคมหลายคนที่มีคุณสมบัติที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย จึงควรต้องมีการตรวจสอบคุณสมบัติของคณะกรรมการสมาคมและปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับที่ว่าด้วยคุณสมบัติของคณะกรรมการให้รัดกุม ป้องกันการผูกขาดอำนาจในสมาคมกีฬาได้ดี รวมทั้งจะต้องกำหนดข้อบังคับให้สโมสรต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้ชัดเจน เช่น กำหนดจำนวนหรือสภาพสนามที่สโมสรสมาชิกสามารถใช้ได้ กำหนดจำนวนกิจกรรมแข่งขันในรายการที่สมาคมจัดในแต่ละปี ทั้งในระดับประชาชนและเยาวชน

ผลเสียจากข้อบังคับสมาคมกีฬาอีกประการหนึ่งก็คือ การกำหนดวาระการทำงานของคณะกรรมการสมาคมให้อยู่ในตำแหน่ง 2 ปี ไม่เกิน 2 วาระ และหากมีคณะกรรมการมากกว่า 2 ใน 3 สนับสนุนให้เป็นกรรมการต่อต้องไม่เกิน 4 วาระคือ 8 ปี จะเป็นเหตุให้กรรมการสมาคมบางคนที่มีความรู้ความสามารถ มีอำนาจบารมีมากพอที่จะพัฒนาสมาคมได้ดี ต้องหลุดจากตำแหน่งกรรมการบริหาร และเมื่อต้องแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่เข้ามาทำงาน คณะกรรมการชุดใหม่ของสมาคมหลายสมาคม จึงเป็นบุคคลที่เข้ามาทำงานโดยที่ยังมีคณะกรรมการชุดเก่ายังเข้ามาทำงานร่วมอยู่ด้วย ซึ่งยังคงเป็นผู้มีอำนาจบารมี และควบคุมบุคลากรหลายฝ่ายในสมาคมได้อย่างเบ็ดเสร็จ จึงดูเหมือนว่า พบ เลือกตั้งที่กำหนดมิได้มีการจัดอำนาจผูกขาดออกไปได้แต่อย่างใด กฎระเบียบที่ตั้งไว้อาจมีความเหมาะสมกับสมาคมที่มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง แต่ในสมาคมที่ไม่มีความมั่นคงหรือสมาคมที่เพิ่งริเริ่มก่อตั้ง จะมีผู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานให้กับสมาคมน้อยมาก กฎระเบียบดังกล่าวทำให้สมาคมมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนผู้บริหารตามวาระ ซึ่งทำให้ได้ผู้ที่ไม่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในสมาคม สมาคมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยบุคคลเก่า ๆ ที่เคยทำงานในสมาคมมาก่อนแล้วและมีความสามารถมากกว่าให้ทำงานในสมาคมต่อไป สมาคมจึงจะสามารถดำรงอยู่ได้ คณะกรรมการชุดเก่าจึงต้องเข้ามาช่วยเหลือมาบิบบบาทในสมาคม . ซึ่งในหลายสมาคมจะเป็นไปตามคำร้องขอและการรู้เห็นเป็นใจของกรรมการชุดใหม่ ข้อบังคับที่กำหนดจึงไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคมการกีฬาของไทย

“สมาคมของเราไม่มั่นคง ไม่มีใครอยากเข้ามาทำงาน ก็มีแต่คนเก่า ๆ เข้ามาทำงาน แต่กฎระเบียบทำให้เราต้องเลือกคณะกรรมการใหม่ ก็จำเป็นต้องเลือก จึงได้คนมีความสามารถน้อยกว่าคนเก่าเข้ามาทำงาน”

“กรรมการสมาคมที่ต้องออกจากตำแหน่งไปตามวาระ ขณะนี้ท่านก็ยังมาช่วยพวกเราทำงาน ท่านเป็นคนมีความรู้ความสามารถและมีความจริงใจ ในการทำงานในสมาคม เพราะถ้าไม่มีท่านสมาคมเราจะแย่ มีหลายสมาคมที่คนมีชื่อเป็นกรรมการอาจไม่ต้องทำงาน และคนที่มาทำงานอาจไม่มีชื่อเป็นกรรมการ”

“ระบบการเลือกตั้งที่มีอยู่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาการผูกขาดหรือการคุมคะแนนเสียงในการเลือกตั้ง เพราะระเบียบที่กำหนดไว้ไม่ได้มีการกำจัดสโมสรผีได้อย่างเด็ดขาด”

“พรบ. เกี่ยวกับการเลือกตั้งที่กำหนด นอกจากมิได้จัดการผูกขาดอำนาจได้อย่างเด็ดขาดแล้ว ยังกลับทำให้เกิดการสร้างอำนาจผูกขาดทางการเมืองรายใหม่ขึ้นมา”

3.3.2 ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม

ปัญหาเกี่ยวกับระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมก็พบบ่อยเป็นปัญหาที่สำคัญที่มีมานานแล้วและปัจจุบันได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยึดถือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลักในการทำงานมากจนเกินไป เป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดการแตกแยกขาดความสามัคคี บางสมาคมมีปัญหาความขัดแย้งในระดับรุนแรงมาก ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจาก ระบบการเลือกตั้งที่ไม่สามารถคัดสรรบุคคลให้เข้ามาทำงานในสมาคมได้อย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมื่อยึดถือระเบียบที่ว่าให้นายกสมาคมไปคัดเลือกทีมงานของตนเองให้เข้ามาทำงานได้เองนั้น เป็นเหตุให้มีการเอาพรรคพวกของตนเข้ามาทำงานในสมาคม และบางคนไม่มีความรู้ ความสามารถ ไม่มีความเข้าใจ ไม่มีเวลา ไม่มีการทุ่มเทและเสียสละให้กับสมาคมอย่างแท้จริง ตลอดจนเข้ามาเพื่อหวังผลประโยชน์ในสมาคม เป็นเหตุทำให้เกิดการขัดแย้งกับฝ่ายอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับฝ่ายเทคนิค และในที่สุดก็ใช้อำนาจที่มีเข้ามาบีบบังคับทำหน้าที่ในฝ่ายเทคนิคมากเป็นลำดับ อาทิ เข้ามามีส่วนในการเป็นผู้ฝึกสอน เป็นผู้คัดเลือกตัวนักกีฬา คัดเลือกผู้ฝึกสอน เป็นผลให้การฝึกสอนกีฬา การคัดเลือกตัวนักกีฬา

การคัดเลือกผู้ฝึกสอนก็พิจารณาความน่าเชื่อถือทิศทางและเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึกมากกว่าที่จะคำนึงถึงหลักการใด ๆ บางครั้ง การคัดเลือกนักกีฬาเพื่อเป็นตัวแทนระดับชาติเป็นไปด้วยความไม่บริสุทธิ์ยุติธรรม

“ทุกวันนี้ที่คณะกรรมการสมาคมกีฬาหลายสมาคมมีการทะเลาะเบาะแว้งกันเป็นเพราะว่ากรรมการสมาคมระดับสูงบางคนไม่รับบทบาทของตนเอง กรรมการสมาคมที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนหรือเป็นผู้หาสปอนเซอร์ มาให้สมาคม จะลงมาปฏิบัติหน้าที่ทางกีฬาเสียเองโดยที่ไม่ได้มีความรู้ ความเข้าใจทางกีฬา บางคนถึงกับจะลงมาเป็นโค้ชเองเลยก็มี ซึ่งวิธีการทำงานแตกต่างจากพวกเทคนิค เป็นเหตุให้พวกเทคนิคไม่ยอมรับ ก็เกิดการทะเลาะเบาะแว้ง แบ่งพรรคแบ่งพวก”

“เลขาธิการสมาคม อุปนายกสมาคม และกรรมการบางคน เข้ามาเพราะนายกเลือก แล้วไม่รู้เรื่องกีฬาค้นเหล่านี้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ นึกว่าตัวเองเก่ง แต่เรื่องกีฬาไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เลยทำอะไรผิดทิศทางไปหมด พวกนี้จะขัดแย้งกับฝ่ายเทคนิคมาก นายกสมาคมก็บ๊วกไม่จริง เลยเกรงใจเขาเพราะเขามีเงิน สมาคมเราถึงได้ทะเลาะเบาะแว้งกันอยู่ทุกวันนี้ ที่ได้เหรียญทองซีเกมส์มาเยอะนั้นเป็นเพราะสมาชิกสโมสรสร้างนักกีฬามาเอง มิได้มาด้วยการสร้างหรือการฝึกของสมาคมหรอก สมาคมเพียงแค่ได้ยอดเขามา อย่างนี้กีฬาไทยเจริญยาก”

“บางคนเข้ามาทำงานในสมาคมเพราะมีผลประโยชน์ทางการค้าแอบแฝง เข้ามาเพื่อค้าขายอุปกรณ์กีฬา ได้ลดภาษีการค้าขาเข้าแล้วก็แอบเอาอุปกรณ์กีฬามาขายทั่วไปด้วย”

3.3.3 ระบบการสร้างและพัฒนาและคัดเลือกนักกีฬา ผู้ตัดสิน และผู้ฝึกสอน
การสร้างและพัฒนานักกีฬา ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของสมาคมการสร้างนักกีฬาที่ดีต้องมาจากคณะกรรมการที่มีความรู้ทางเทคนิคกีฬา บุคคลเหล่านี้จะต้องวางแผนการผลิตนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง และทดแทนกันได้ เริ่มจากสมาคมกีฬาควรจะต้องมี การจัดแข่งขันในทุกระดับให้มาก ในการแข่งขันประเภทหลักควรกำหนดให้มีการแข่งขันอย่างน้อยปีละ

5 - 6 ครั้ง และในการจัดการแข่งขันแต่ละครั้งในทุกปี ควรมีช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอนตายตัวมี การจัดทำปฏิทินการแข่งขันประจำปีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับนักกีฬา เพื่อ เตรียมตัวฝึกซ้อม สมาคมจะต้องลงลึกไปถึงการแข่งขันกีฬาระดับโรงเรียนทั้งในกรุงเทพฯ และ ต่างจังหวัด หากดำเนินการด้วยตนเองไม่ได้ก็ควรจะมีแผนการที่จะให้บุคคลในท้องถิ่นต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการจัดการแข่งขันแทน อาทิเช่น คุฏตามโรงเรียนต่าง ๆ หรือสมาคมกีฬาจังหวัด ทั้งนี้สมาคมจะเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการให้เงินสนับสนุน

กีฬาในแทบทุกประเภทควรจะต้องมีการขยายลงไปยังเยาวชนที่มีอายุ 10 ปีเป็น อย่างน้อย เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เยาวชนได้เล่นกีฬากันมากขึ้น และเล่นกันตั้งแต่อายุยังน้อย โดยต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้านพลศึกษาและ กีฬาในโรงเรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งจะต้องสามารถค้นหาเด็กที่มีแววที่มีความสามารถพิเศษทาง ด้านกีฬาและพัฒนาความสามารถเหล่านั้น ซึ่งจะต้องมีการประสานงานอย่างจริงจังกับบุคคล และองค์การที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ในด้านระบบการคัดเลือกนักกีฬาจะต้องมีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โดยแต่งตั้งกรรมการคัดเลือกนักกีฬาที่มีความรู้ความเข้าใจในกีฬาประเภทนั้น ๆ อย่าง แท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ฝึกสอนควรมีอำนาจในการตัดสินใจในการคัดตัวนักกีฬาอย่างอิสระ ไม่มีการถูกโน้มน้าวชักจูงและครอบงำจากผู้ใด

และเมื่อมีการแข่งขันระดับที่สำคัญ สมาคมจะต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการสอดส่อง สรรวจดูนักกีฬามีคนใดมีแววที่จะนำไปพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ โดยมีระบบการฝึกซ้อมที่ สอดคล้องกับการดำรงชีวิตของนักกีฬา สมาคมจะต้องหาหนทางให้นักกีฬาเหล่านั้น ได้มีที่อยู่ อาศัย มีสถานที่เรียนควบคู่กับความสะดวกในการฝึกซ้อม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องได้รับการ สนับสนุนจากรัฐบาลอย่างจริงจัง

อย่างไรก็ตามมีนักกีฬาจำนวนมากไม่สามารถมาทำการฝึกซ้อมและเก็บตัวได้เนื่องจาก ติดเรียน ในขณะที่บางคนมาทำการฝึกซ้อม ทำให้การเรียนไม่ดี บางคนต้องพักการเรียน ชั่วคราว คณะกรรมการสมาคมเสนอให้แก้ปัญหาดังกล่าว โดยกำหนดเป็นนโยบายระดับชาติ ที่แน่นอนชัดเจน โดยกำหนดให้ทบวงมหาวิทยาลัยหรือกระทรวงศึกษาจะต้องมีหน้าที่สนับสนุน ด้านสถานที่ศึกษาให้ที่เล่าเรียนแก่นักกีฬา รวมไปถึงการสอนเสริมในช่วงเวลาพิเศษ ตลอดจน สนับสนุนทุนค่าเล่าเรียนแก่นักกีฬา นอกจากนี้ สมาคมจะต้องจัดการแข่งขัน หรือส่งนักกีฬา เข้าร่วมแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อเปิดโอกาสให้นักกีฬาได้มีประสบการณ์ในการฝึกกีฬา

กับผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่า และกับผู้ที่มีเทคนิคกีฬาแตกต่างกันไป ทั้งยังเป็นการยกระดับให้นักกีฬาให้ทัดเทียมกับอนารยประเทศตลอดจนจะทำให้นักกีฬาเกิดความตื่นตัวอยู่เสมอ

คณะกรรมการสมาคม ได้เสนอความคิดว่า นักกีฬาที่สมาคมนำมาพัฒนาจนมีความสามารถสูงสุด มีชื่อเสียง มีรายได้จากการเล่นกีฬา ตลอดจนมีรายได้ในการโฆษณาทางการค้า หรืออื่นใด ควรจะต้องมีการหักรายได้ต่าง ๆ ให้กับสมาคม เพื่อสมาคมจะได้มีเงินทุนเพื่อนำมาพัฒนาสมาคม หรือพัฒนานักกีฬาคนอื่น ๆ ต่อไป

ด้านการสร้างและพัฒนาผู้ฝึกสอนนั้น นับได้ว่าประเทศไทยได้สูญเสียงบประมาณไปเป็นจำนวนมากในการจ้างผู้ฝึกสอนกีฬาชาวต่างประเทศ และเมื่อแนวโน้มการบริหารสมาคมกีฬาในปัจจุบัน เริ่มเลาะแสวงหาและใช้มืออาชีพเข้ามาทำงานในสมาคม สมาคมกีฬาหลายสมาคมได้ว่าจ้างผู้ฝึกสอนกีฬาชาวต่างประเทศมาในอัตราค่าจ้างสูงด้วยเช่นกัน การบริหารสมาคมในลักษณะดังกล่าวดูเหมือนว่าจะประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขันกีฬาเพื่อชัยชนะตามแต่ฤดูกาลการแข่งขัน แต่ในแง่การสร้างและการพัฒนาผู้ฝึกสอนชาวไทยเอง แทบจะไม่ได้รับมรรคผลจากการสูญเสียเงินไปแพง ๆ ในการจ้างผู้ฝึกสอนแต่อย่างใด จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการได้ข้อเสนอว่า การที่จะพัฒนาสมาคมกีฬาให้ประสบผลสำเร็จสูงสุดแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการพัฒนาผู้ฝึกสอนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เนื่องจากผู้ฝึกสอนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ไปสร้างนักกีฬามากตามท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วประเทศ อันจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนักกีฬาไปด้วย การสร้างผู้ฝึกสอน ผู้ฝึกสอนจะต้องเริ่มที่องค์การกีฬาของรัฐจะต้องมีหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างและพัฒนาผู้ฝึกสอนโดยตรง การพัฒนาผู้ฝึกสอนจะต้องเริ่มตั้งแต่การส่งเสริมการผลิตบัณฑิต หรือครูทางพลศึกษาและกีฬาตามสถาบันการศึกษา องค์การกีฬาของรัฐให้ความร่วมมือกับสมาคมกีฬา จัดอบรมเทคนิคต่าง ๆ ให้กับผู้ฝึกสอนทั่วประเทศ ทั้งระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง การฝึกอบรมผู้ฝึกสอนดังกล่าวควรให้ความสำคัญเท่าเทียมกันและทั่วถึง โดยควรจัดให้มีการอบรมในกรุงเทพฯ อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง และตามภาคต่าง ๆ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง โดยอาจใช้วิทยากร ซึ่งเป็นทั้งผู้ฝึกสอนชาวไทยและชาวต่างประเทศ

ในการจัดจ้างผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศเข้ามาฝึกนักกีฬา ควรจะจัดจ้างผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าผู้ฝึกสอนชาวไทยอย่างแท้จริง และควรเปิดโอกาสให้ผู้ฝึกสอนชาวไทยมีโอกาสร่วมเป็นผู้ฝึกสอน (Staff Coach) กับ ผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศเพื่อศึกษารายละเอียดข้อปลีกย่อยเกี่ยวกับเทคนิคในการฝึกสอนกีฬา

สมาคมกีฬาโดยความร่วมมือและการสนับสนุนจากรัฐบาล ควรจัดส่งผู้ฝึกสอนชาวไทย ไปศึกษาอบรมการฝึกสอนกีฬาในต่างประเทศ เพื่อศึกษาเทคนิควิธีฝึกสอนนักกีฬา ตลอดจน สมาคมกีฬาควรได้มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทางด้านพลศึกษาและกีฬา เปิดการอบรม หลักสูตรผู้ฝึกสอนกีฬาในประเทศไทยให้ผู้ฝึกสอนได้มีความรู้ทั้งด้านจิตวิทยาการสอน จิตวิทยา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา และกลไกการเคลื่อนไหวร่างกายที่ เกี่ยวข้องกับการกีฬา

ด้านการสร้างและการพัฒนาผู้ตัดสินนั้นกล่าวได้ว่า มาตรฐานของกีฬาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ตัดสินเป็นสำคัญ หากผู้ตัดสินมีความเข้มงวดแม่นยำในกฎกติกา โอกาสเล่นนอกเกมสมี น้อย นักกีฬาก็จะมีโอกาสได้แสดงความสามารถในเชิงกีฬาได้มาก การแพ้ชนะจะขึ้นอยู่กับความ สามารถมากกว่าคดโกง นักกีฬาก็จะสามารถพัฒนากลายทอดและขึ้นเชิงการเล่นได้ดี จากการมี ผู้ตัดสินที่มีความสามารถและทันเกมส์ สมาคมกีฬาโดยความร่วมมือและการสนับสนุนจาก รัฐบาลรวมทั้งสถาบันทางการศึกษาด้านการกีฬาของไทย ควรจะได้มีการอบรมพัฒนาผู้ตัดสิน เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ผู้ตัดสินกีฬาควรได้รับรู้ข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับกีฬา โดยเฉพาะ กฎกติกา มารยาทที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ซึ่งนอกจากจะได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง แล้ว ผู้ตัดสินยังควรจะได้มีโอกาสให้ได้เข้าไปมีส่วนในการตัดสินในกีฬาทุกระดับ ตามแต่ความรู้ ความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้มีโอกาสฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้ไปสู่ศักยภาพ สูงสุด ผู้ตัดสินควรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่กีฬาที่สำคัญ อาทิ กีฬามหาวิทยาลัย กีฬา แห่งชาติ กีฬา ระดับนานาชาติ กีฬา ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้ตัดสิน อันจะ ส่งผลต่อการพัฒนากีฬาได้อีกทางหนึ่งและมาตรฐานการเล่นกีฬาของเยาวชนและประชาชนก็จะ พัฒนาดีขึ้นในระดับหนึ่งด้วย

“กีฬามหาวิทยาลัยจะไม่นิยมจ้างผู้ตัดสินจากสมาคมหรือ เพราะจะต้องเสียค่า ใช้จ่ายมาก ส่วนใหญ่จะใช้ครูพลศึกษา หรือนักศึกษาเข้ามาทำหน้าที่เป็นเหตุให้ มาตรฐานกีฬามหาวิทยาลัยลดลง”

3.3.4 งบประมาณ สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ของสมาคม

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานของสมาคมไม่สามารถไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ คือ ปัญหาด้านงบประมาณและการขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์และ

เครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนขาดแคลนที่เล่นและฝึกซ้อมกีฬาและสถานที่ทำงานสมาคม ปัจจุบันสมาคมกีฬาส่วนใหญ่ได้รับเงินงบประมาณเป็นจำนวนน้อยมาก ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสมาคม ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณประจำปีหรือเงินสนับสนุนโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการส่งนักกีฬาไปแข่งขันหรือฝึกฝน ณ ต่างประเทศ สมาคมจึงต้องดิ้นรนหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนด้วยตัวเอง ซึ่งจะได้มากหรือน้อยเป็นไปตามศักยภาพของแต่ละสมาคม ทำให้แต่ละสมาคมมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนไม่เท่ากัน อันเป็นสาเหตุสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้แต่ละสมาคมมีมาตรฐานไม่เท่ากัน นอกจากนี้สมาคมส่วนใหญ่ไม่มีที่ทำการเป็นของตนเองอย่างถาวร ต้องอาศัยบ้านหรือสถานที่ของนายกสมาคมหรือของกรรมการสมาคมเป็นที่ทำการสมาคม หากมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการสมาคมตามวาระ ก็ต้องย้ายที่ทำการไปเรื่อย ๆ ตามแต่ผู้บริหารสมาคมในแต่ละยุคแต่ละสมัยจะจัดหามาได้ เป็นเหตุให้การทำงานในสมาคมไม่มีระบบ ไม่ต่อเนื่อง ไม่มีสถานที่ซึ่งเป็นที่พบปะนัดหมายของคณะกรรมการ เอกสารข้อมูลต่าง ๆ อยู่กระจัดกระจายและสูญหาย ส่วนสมาคมที่มีที่ทำการสมาคมเป็นของตนเองที่รัฐได้จัดหามาให้อย่างถาวร ก็มีสภาพเก่าทรุดโทรมไม่น่าอยู่ วัสดุอุปกรณ์สำนักงานขาดแคลนและไม่ทันสมัย บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงาน เป็นเหตุให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่นิยมมาทำงานที่สมาคม สภาพของสมาคมบางแห่งจึงร้างว่างเปล่า คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่จึงขาดการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง จะมีการพบปะกันก็ต่อเมื่อมีภาระงานที่จะต้องทำ คณะกรรมการสมาคมให้ความเห็นว่า สถานที่ทำการสมาคมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนากีฬา ที่ทำการสมาคมจะเป็นที่เก็บข้อมูล และรวบรวมสถิติเกี่ยวกับงานของสมาคมของนักกีฬา และอื่น ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนคณะกรรมการชุดใหม่ตามระเบียบวาระ คณะกรรมการชุดใหม่ก็จะสามารถลงมือทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นสถานที่เป็นศูนย์กลางในการนัดหมายพบปะของสมาชิก การติดต่อประสานงานกับบุคคลในสมาคมและหน่วยงานทั่วไปก็เป็นไปอย่างมีระบบแน่นอน รัฐบาลควรจะต้องดำเนินการโดยเร่งด่วนที่จะให้สมาคมกีฬาทุกสมาคมมีที่ทำการสมาคมเป็นของตนเอง ตลอดจนมีเจ้าหน้าที่ทำงานประจำสมาคมซึ่งมีเงินเดือนประจำ ที่ทำการสมาคมต้องกว้างขวางพอควร มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ภายในสมาคมจะต้องมีวัสดุอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยและครบถ้วนตามความจำเป็น สถานที่ตั้งสมาคมควรมีการคมนาคมที่สะดวกและไม่ห่างไกลชุมชนมากเกินไป นอกจากนี้จะต้องมีสถานที่ฝึกซ้อมกีฬา และมีวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬาของสมาคมที่อยู่ใกล้ ๆ และหากเป็นไปได้สมาคมกีฬาทุกชนิดกีฬา ควรมีสถานที่ทำการสมาคมอยู่ในบริเวณเดียวกัน และควรอยู่ไม่ห่างไกลจาก

สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของนักกีฬาในการเรียนและการฝึกซ้อมกีฬาไปพร้อมกัน การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬาลดจนการขาดแคลนด้านการเงินเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ให้พ่อค้า นักธุรกิจเข้ามามีอิทธิพลและมีบทบาทในสมาคมกีฬาอย่างคึกคัก ซึ่งบางคนเข้ามาโดยบริสุทธิ์ใจ แต่หลายคนเข้ามาเพราะมีผลประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝง

“งบประมาณที่จัดสรรมาให้สมาคมมีน้อยเกินไป ไม่เพียงพอหรอก และคณะกรรมการโอลิมปิกฯ ก็ไม่ได้ช่วยเหลืออะไร เขาจะช่วยบางสมาคมเท่านั้น แต่ก็น้อยมาก”

“ทุกวันนี้สมาคมไม่มีที่ฝึกซ้อมกีฬา ต้องอาศัยสถานที่หน่วยงานต่าง ๆ ฝึกซ้อม อุปกรณ์ทางการกีฬาก็ขาดแคลน เป็นเหตุให้สมาคมต้องอาศัยความช่วยเหลือจากพ่อค้านักธุรกิจ และเอกชนทั่วไป รัฐควรจะสร้างสนามกีฬาให้ประชาชนได้เล่นและสร้างสถานที่ฝึกซ้อมกีฬาที่มีมาตรฐานเพื่อให้ นักกีฬาได้ฝึกซ้อมเพื่อการแข่งขันให้พอเพียง”

อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้สมาคมกีฬามีประสิทธิภาพมากก็คือ รัฐบาลจะต้องมีความจริงใจและมองเห็นคุณประโยชน์ของการกีฬาอย่างแท้จริงรวมทั้งมีการดำเนินงานและสนับสนุนกีฬาอย่างจริงจัง การจัดสรรบุคคลผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหารองค์การกีฬาจะต้องเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม ผู้บริหารองค์การกีฬาทุกระดับ ตลอดจนรัฐมนตรีผู้มีหน้าที่กำกับดูแลด้านการกีฬา จะต้องเป็นผู้ที่รัก รู้ เข้าใจ และสนใจในการกีฬาอย่างแท้จริง รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ทางการกีฬาที่ยาวไกลมีความกว้างขวางเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้รัฐจะต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนากีฬาทุกระดับ เริ่มตั้งแต่การวางรากฐานการกีฬาให้กับเด็กเล็กไปจนถึงการกีฬาเพื่อมวลชนรวมทั้งกีฬาเพื่อการแข่งขันไปพร้อม ๆ กันทั่วทุกภูมิภาคอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีแผนแม่บทเพื่อการพัฒนา กีฬาชาติที่ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทุกองค์การ การพัฒนา กีฬาจึงมิใช่การทุ่มทุนสร้างสนามกีฬาขนาดใหญ่ หรือพัฒนานักกีฬาระดับชาติเพียงเพื่อรองรับการแข่งขันกีฬาขนาดใหญ่ ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละครั้งเท่านั้น การจัดสรรบุคคลให้เข้ามาทำหน้าที่บริหารองค์การกีฬารวมทั้งการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนา กีฬาในระยะยาวจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยที่รัฐอาจทำการรณรงค์เพื่อระดมทุนได้หลายวิธีการมาเพื่อสนับสนุนการกีฬาลดจนขอความร่วมมือและการสนับสนุนจาก

เอกชน โดยรัฐจะต้องมีแนวปฏิบัติและกำหนดกลไกในการทำงานร่วมกันระหว่างรัฐและเอกชนให้ชัดเจน มีการยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้ให้การสนับสนุนด้านกีฬา ตลอดจนแนวทางในการลดภาษีนำเข้าอุปกรณ์กีฬาจากต่างประเทศ เป็นต้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากีฬาชาติ : การศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนามุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ตามการรับรู้ของคณะกรรมการสมาคม และปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมโดยมีวัตถุประสงค์ 5 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย และเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ระหว่างกลุ่มสมาคมที่ได้รับการรับรองกับกลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงาน (ตามที่ปฏิบัติจริง) ของคณะกรรมการสมาคม และเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ระหว่างกรณีที่เป็นการวัดการดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมตามสภาพที่คาดหวังตามอุดมคติกับสภาพที่ปฏิบัติจริงว่ามีค่าแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคม ระหว่างกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมาก กับสมาคมที่มีประสิทธิผลน้อย ว่ามีการดำเนินงานตามที่คาดหวังแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และมีการดำเนินงานตามสภาพที่ปฏิบัติจริงแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม(ลักษณะของสมาคม ลักษณะของคณะกรรมการสมาคม สภาพแวดล้อมภายในสมาคม) และปัจจัยด้านการดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมตามที่ปฏิบัติจริงกับประสิทธิผลของสมาคม
5. เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ คณะกรรมการสมาคมจากสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่มีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬารือส่งเสริมการกีฬาโดยตรง ซึ่งได้รับอนุญาตให้ดำเนินการจัดตั้งสมาคมจาก กกท. จำนวน 41 สมาคม การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการแบบสุ่มหลาย

ขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ขั้นแรกเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยจำนวน 12 สมาคม โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยให้การได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย (รับรอง, ไม่รับรอง) และระดับประสิทธิผล (มาก, น้อย) เป็นเกณฑ์ในการแบ่งสมาคมเป็น 4 กลุ่ม ขั้นตอนที่สอง เป็นการเลือกคณะกรรมการสมาคมกีฬาจำนวนสมาคมละ 10 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย รวมมีผู้ให้ข้อมูล 108 คน ในจำนวนนี้ผู้วิจัยเลือกคณะกรรมการแบบเจาะจงจำนวน 5 คน เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองและปรับปรุงดัดแปลงมาจากแหล่งต่าง ๆ มี 8 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสมาคม ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามคุณลักษณะของคณะกรรมการสมาคม ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ตอนที่ 7 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม และกระบวนการบริหาร และตอนที่ 8 แบบสอบถามประสิทธิผลของสมาคมกีฬา ส่วนแบบสัมภาษณ์เป็นประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึกเพื่อรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้ การดำเนินงานของสมาคมที่ปฏิบัติจริงกับที่คาดหวังมีความแตกต่างกันอย่างไร การดำเนินงานที่ปฏิบัติจริงอยู่นั้นเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องผิดพลาดทำให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิผลของสมาคมอย่างไร ควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และมีกลยุทธ์ในการแก้ไขอย่างไรจึงจะทำให้สมาคมมีประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากการนำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยใช้ช่วงเวลาเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2538 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2539 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ข้อมูลกลับคืนในสภาพสมบูรณ์สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผลได้จำนวน 108 ฉบับจากที่ส่งไป 120 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 90.00 สำหรับการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึกจากคณะกรรมการสมาคมจำนวน 5 คน ในเวลาเดือนมีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2539

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม Statistica และบางส่วนใช้โปรแกรม SPSS

สถิติพื้นฐานและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยได้แก่ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และความโด่ง ค่าร้อยละ การวิเคราะห์เปรียบเทียบ คะแนนเฉลี่ยตัวแปรพหุนาม ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Hotelling T Square การวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยตัวแปรตามตัวเดียวใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(ANOVA) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรพหุนามใช้เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ คาโนนิกอล (Canonical Correlation) และการวิเคราะห์จำแนกหรือการจำแนกกลุ่ม (Discriminant) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึกซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้พบข้อค้นพบซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ลักษณะของคณะกรรมการสมาคมและสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย โดยทั่วไป

1.1 ลักษณะของคณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยโดยทั่วไป พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชายถึงร้อยละ 94.4 มีเพศหญิงที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการสมาคมจำนวนน้อยมาก คณะกรรมการส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 47 - 50 ปี รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 - 40 ปี และมีคณะกรรมการที่มีอายุ 61 ปีขึ้นไปเป็นจำนวนน้อยมาก ส่วนใหญ่คณะกรรมการจะมิ ศึกษาระดับปริญญาตรี และจะเป็นผู้ที่เคยเล่นกีฬามาก่อน รวมทั้งเคยเป็นหรือกำลังเป็นผู้บริหารองค์การกีฬา และส่วนใหญ่จะมีอาชีพเป็นข้าราชการพลเรือน รองลงมาจะมีอาชีพเป็นทหาร ตำรวจ

1.2 ลักษณะของสมาคมกีฬาสมัครเล่นฯ พบว่า สมาคมกีฬาส่วนใหญ่ได้รับเงินอุดหนุนจากกกท. ไม่เพียงพอ รวมทั้งได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่นน้อยด้วย สมาคมกีฬาส่วนใหญ่จะมีที่ทำการสมาคมแบบชั่วคราว และเป็นที่น่าสังเกตว่ามีสมาคมกีฬาบางสมาคมไม่มีที่ทำการสมาคม (5.6%) อย่างไรก็ตามสมาคมกีฬาส่วนใหญ่จะได้รับการได้รับการสนับสนุนในด้านอื่นจากบุคคลและหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุนในด้านวัสดุและอุปกรณ์ทางด้านกีฬา รองลงมาจะได้รับการสนับสนุนด้านสถานที่เก็บตัวฝึกซ้อมนักกีฬา ตลอดจนได้รับการสนับสนุนด้านการเงินแก่นักกีฬาและผู้ฝึกซ้อม

1.3 ความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคม พบว่า คณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม สภาพแวดล้อมภายในสมาคม และลักษณะของคณะกรรมการสมาคม ยังมีสภาพลักษณะที่ไม่ดีมากนักจัดอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคม พบว่าระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมยังมีความสัมพันธ์เป็นแบบเก่ามากกว่า สำหรับคุณภาพวิธีการดำเนินงานยังอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านประสิทธิผลของสมาคมนั้น คณะกรรมการสมาคมมีความเห็นว่ามียกระดับปานกลาง โดยที่มีระดับประสิทธิผลในด้านผู้ปฏิบัติงานพอใจมากที่สุด และมีระดับประสิทธิผลในการปรับตัวน้อยที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มสมาคมกีฬาที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ มีระดับประสิทธิผลมากกว่ากลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงานและประสิทธิผลของสมาคม

3.1 ความสัมพันธ์ของตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับตัวแปรด้านการดำเนินงานของสมาคม คู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมภายในสมาคมกับการวางแผน รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายในสมาคมกับการตัดสินใจสภาพแวดล้อมภายในสมาคมกับการติดต่อสื่อสาร และแรงจูงใจในการทำงานกับการตัดสินใจตามลำดับ ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และสูง

3.2 ผลการวิเคราะห์คานานิคอล ระหว่างตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงาน (ที่ปฏิบัติจริง) ของสมาคม พบว่ามีความสัมพันธ์ขนาดสูง (0.85) โดยที่ตัวแปรคานานิคอลคู่ที่ 1 นั้น แสดงว่าสมาคมที่มีสภาพแวดล้อมภายในสมาคมดี และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีแนวโน้มเป็นสมาคมที่มีการวางแผนดีและมีการติดต่อสื่อสารดี ส่วนตัวแปรคานานิคอลคู่ที่ 2 นั้น แสดงว่าสมาคมที่มีสภาพแวดล้อมภายในสมาคมดีและมีแรงจูงใจในการทำสูง จะมีแนวโน้มเป็นสมาคมที่มีการตัดสินใจดี และมีการวางแผนดี

3.3 ความสัมพันธ์ของตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงานของสมาคม กับ ตัวแปรประสิทธิผลของสมาคม พบว่า ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์

กันมากที่สุด คือ การวางแผนกับการพัฒนา (0.92) คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ได้แก่ การวางแผนกับผลงาน ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีขนาดสูง

3.4 ผลการวิเคราะห์ค่าในนิคอลล ตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงานของสมาคม กับ ตัวแปรประสิทธิผลของสมาคม พบว่า มีความสัมพันธ์ขนาดสูง (0.92) โดยที่ตัวแปรคานิคอลลคู่ที่ 1 นั้น แสดงว่าสมาคมที่มีการวางแผนดี และมีระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมเป็นแบบเก่า มีแนวโน้มเป็นสมาคมที่มีประสิทธิผลด้านการพัฒนาได้ดี และตัวแปรคานิคอลลคู่ที่ 2 แสดงว่าสมาคมที่มีการวางแผนดีและมีระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมเป็นแบบเก่า มีแนวโน้มเป็นสมาคมที่มีประสิทธิผลด้านการอยู่รอดได้ดี

3.5 คณะกรรมการสมาคมกลุ่มที่มีประสิทธิผลมากกับกลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อยมีความคาดหวังในด้านการดำเนินงานของสมาคมไม่แตกต่างกัน

3.6 การดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมตามที่เป็นจริงมีประสิทธิผลน้อยกว่าการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการสมาคมคาดหวัง

4. สรุปผลจากการวิเคราะห์จำแนก

4.1 ตัวแปรทุกตัว ทั้งตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม และตัวแปรการดำเนินงาน สามารถใช้แยกกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมาก กับ มีประสิทธิผลน้อยออกจากกันได้ทุกตัวแปร

4.2 ตัวแปรที่มีความสำคัญในการแยกสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อยออกจากกันได้มากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมภายในสมาคม รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม และลักษณะของสมาคม ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความสำคัญในการแยกสมาคมให้ออกจากกันได้ คือ แรงจูงใจในการทำงาน ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร การวางแผนและลักษณะผู้นำของคณะกรรมการสมาคม ตามลำดับ

4.3 สมาคมที่มีประสิทธิผลมากจะขึ้นอยู่กับตัวแปรต่อไปนี้ คือ การวางแผน ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม สภาพแวดล้อมภายในสมาคม ลักษณะของสมาคมและการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

4.4 ผลจากการวิเคราะห์จำแนกหรือจำแนกกลุ่ม ได้ค่าการคาดประมาณร้อยละ 88.89 ซึ่งหมายถึงข้อมูลเกี่ยวกับบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม และวิธีการดำเนินงาน

ของสมาคมใช้คาดประมาณความเป็นสมาชิกของกลุ่มสมาคมว่าเป็นสมาคมที่มีประสิทธิผลมากหรือน้อยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลการวิเคราะห์เนื้อหา

5.1 องค์การกีฬาลูกของประเทศในปัจจุบันมีหลายหน่วยงาน และแต่ละหน่วยงานต่างมิได้สังกัดอยู่ภายใต้การควบคุมและบังคับบัญชาที่เดียวกัน ต่างก็ทำงานตามวัตถุประสงค์ตามที่แต่ละหน่วยงานกำหนด ขาดเอกภาพและขาดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องบางด้าน ขาดทิศทางและแนวทางในการพัฒนากีฬาาร่วมกัน ขาดระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์การ เป็นเหตุให้งานบางด้านถูกละเลยทอดทิ้ง งานบางด้านเกิดความซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง ก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งวิธีคิดและงานทำงานสะสมมาเป็นระยะเวลายาวนาน ไม่มีหน่วยงานใดที่รับผิดชอบสมาคมกีฬาโดยตรง สมาคมกีฬาถูกละเลยขาดการเอาใจใส่ เป็นเหตุให้สมาคมกีฬาพยายามที่จะบริหารสมาคมด้วยตนเองอย่างยากลำบาก จึงควรมีการจัดรูปแบบการบริหารการกีฬาของชาติใหม่ โดยให้รวมหน่วยงานกีฬาหลักคือ กกท. กรมพลศึกษา และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ เข้ารวมอยู่ในหน่วยงานเดียวกันโดยให้พิจารณาถึงกฎบัตรของโอลิมปิกและหาวิธีการดำเนินงานให้เป็นไปได้ให้มากที่สุดเพื่อให้การดำเนินงานด้านการกีฬามีเอกภาพ ทั้งนี้อาจจัดรูปแบบการบริหารองค์การเป็นสหภาพกีฬาแห่งชาติ กระทรวงหรือทบวงกีฬา

5.2 สมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นบุคคลชั้นนำในสังคม มีภาระหน้าที่งานประจำมากไม่มีเวลาทำงานให้สมาคมอย่างเต็มที่ ผู้บริหารบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านกีฬา บางคนเข้ามาทำงานในสมาคมโดยหวังผลประโยชน์ทางการค้าและผลประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝง ไม่มีการทุ่มเทเสียสละให้กับสมาคมอย่างแท้จริง การได้มาซึ่งคณะกรรมการสมาคมเป็นไปด้วยความไม่เหมาะสม เกิดการผูกขาด มีการนำพวกพ้องที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ ไม่มีจริยธรรม คุณธรรมทางกีฬาที่ดีพอเข้ามาทำงานในสมาคม เป็นเหตุให้เกิดความแตกแยกและความขัดแย้งทั้งแนวคิดและวิธีการทำงานอันเป็นสาเหตุของการเสื่อมโทรมในวงการกีฬา จึงควรต้องมีการจัดสรรบุคคลที่จะเข้ามาบริหารสมาคมกีฬา ซึ่งควรประกอบด้วย บุคคล 3 ฝ่ายคือ บุคคลที่มีความรู้ เข้าใจในเทคนิคกีฬาประเภทนั้น บุคคลฝ่ายเลขาธิการที่ทำหน้าที่ในสำนักงานสมาคม และนายกสมาคมและทีมงานที่เป็นผู้มีอำนาจ และบารมีที่จะดลบันดาลให้ งานต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นจริงได้ ทั้งนี้ ผู้ที่เข้ามาทำงานในสมาคมกีฬา จะต้องมีความจริงจัง เสียสละและทุ่มเทให้กับการกีฬาอย่างแท้จริง หากเป็นข้าราชการควรได้รับสิทธิในการพิจารณาความดีความชอบเสมือนปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำ

5.3 การที่ผู้บริหารสมาคมกีฬาส่วนใหญ่เป็นผู้บุคคลชั้นนำในสังคมซึ่งมีการระงวนมาก และมีจำนวนมากที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกีฬาและการบริหารการกีฬาอย่างถ่องแท้ เป็นเหตุให้การดำเนินงานในสมาคมกีฬาในปัจจุบันประสบกับปัญหา อุปสรรคด้านการบริหารงานเป็นอย่างมาก สมาคมกีฬามีความขัดแย้งกันสูงมากในหลาย ๆ สมาคม การประชุมปรึกษาหารือและการติดต่อสื่อสารมีน้อยมาก การประสานงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก เป็นเหตุให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตกอยู่ภายใต้การครอบงำของคน 2 - 3 คน บางสมาคมกีฬาไม่ได้มีการวางแผนงานของสมาคมแต่อย่างใด และเมื่อมีแผนงานก็มีได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนเสมอไป โครงการหลายโครงการไม่ประสบความสำเร็จ จึงควรมีการปรับปรุงระบบการดำเนินงานในสมาคม อาทิ ระบบการบริหารงาน โดยให้มีระบบการวางแผนและการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความชัดเจน ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ อันก่อให้เกิดความไม่บริสุทธิ์ยุติธรรม ระบบการเลือกตั้งคณะกรรมการสมาคม ระบบการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสมาคม หามาตรการป้องกันการผูกขาดอำนาจที่เกิดขึ้นในสมาคม และควรจะต้องปรับปรุงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้โดยเริ่มจากการร่วมประชุม สัมมนา ระดมความคิดจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.4 การสร้างและการพัฒนานักกีฬา ผู้ตัดสินและผู้ฝึกสอน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของสมาคม ผลงานของสมาคมจะโดดเด่นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของคนทั้ง 3 กลุ่ม ดังกล่าว ปัจจุบันมาตรฐานของบุคคลดังกล่าวยังไม่ดีเท่าที่ควร จำนวนเยาวชนและประชาชนที่เล่นกีฬามีน้อย จำนวนนักกีฬามีน้อย ความสามารถของนักกีฬามีจำกัด ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินขาดประสบการณ์ การพัฒนานักกีฬายังไม่เป็นระบบต่อเนื่องที่ควรจะเริ่มตั้งแต่วัยเด็กจนมาถึงกระบวนการเป็นนักกีฬาทีมชาติ หลักสูตรการสอนวิชาพลศึกษาและกีฬาควรมีจำนวนชั่วโมงมากขึ้นเน้นการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย และการส่งเสริมเด็กที่มีแววนักกีฬาอย่างจริงจัง การส่งเสริมและพัฒนาผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินเป็นไปอย่างขาดตอนไม่ต่อเนื่อง ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสมาคมแต่ละยุคแต่ละสมัย รัฐบาลมิได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร รัฐบาลจึงควรส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาขั้นพื้นฐานที่มีฐานกว้างและมั่นคง และจัดการแข่งขันที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องทุกระดับ มีฤดูกาลแข่งขันมากขึ้น ปรับปรุงระบบการสร้างและพัฒนานักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินให้เป็นระบบและต่อเนื่อง และควรทำเป็นแผนงานในระยะยาว รวมทั้งจะต้องจัดสวัสดิการให้แก่ักกีฬา

5.5 สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย นอกจากจะไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลหรือถ้าได้รับก็เป็นเงินจำนวนที่น้อยมากไม่เพียงพอกับการดำเนินงานในสมาคมแล้ว ด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ของสมาคมในปัจจุบันนี้ยังขาดแคลนไม่ทันสมัยและส่วนใหญ่ใช้การไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานที่ทำการสมาคม และสนามกีฬาซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำรงอยู่ของสมาคม กลับพบว่าสมาคมหลายสมาคมไม่มีสถานที่ดังกล่าวแต่อย่างใด การที่จะพัฒนาสมาคมกีฬาให้สู่ความสำเร็จได้นั้น รัฐจึงควรจัดสรรงบประมาณให้มากกว่านี้ รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาสถานที่และวัสดุอุปกรณ์กีฬาของสมาคมให้อยู่ในสภาพใหม่ ใช้การได้ และทันสมัยอยู่เสมอ สมาคมควรมีที่ทำการ สมาคมที่ทันสมัย น่ายุ่ มีวัสดุสำนักงานที่ทันสมัย ครบครัน อยู่ในที่การคมนาคมสะดวก และตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกันกับสมาคมกีฬาอื่น ๆ และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ จะต้องมีการสร้างและปรับปรุงสนามแข่งขันกีฬาและสนามฝึกซ้อมที่ได้มาตรฐานให้แก่สมาคมไว้เป็นของตนเอง

5.6 นโยบายด้านการกีฬาของรัฐไม่มีความชัดเจน การพัฒนากีฬาที่ผ่านมามิได้อยู่บนพื้นฐานของการพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน รัฐมีนโยบายในการทุ่มทุนสร้างและกำหนดสถานที่สร้างสนามกีฬาเพื่อรองรับการแข่งขันต่าง ๆ มากกว่าที่จะสร้างสนามกีฬาเพื่อรองรับความต้องการทางกีฬาพื้นฐานของชุมชนที่เป็นความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง เป็นเหตุให้เมื่อเสร็จสิ้นการแข่งขันกีฬาต่าง ๆ แล้ว สนามกีฬาบางแห่งถูกทิ้งร้างว่างเปล่าไม่มีประชาชนไปใช้เล่นกีฬา นอกจากนี้การจัดสรรผู้ที่เข้ามากำกับ ดูแล เข้ามาเกี่ยวข้องหรือมาดำรงตำแหน่งระดับสูงในวงการกีฬาของประเทศไม่มีความเหมาะสม มิได้ผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจและสนใจในกีฬาอย่างแท้จริงเข้ามา ทั้งนี้ รัฐจะต้องมองเห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ของกีฬาอย่างแท้จริง ตลอดจนมีความจริงใจ ตั้งใจในการพัฒนากีฬาอย่างเป็นรูปธรรม และต้องให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณมากกว่านี้ ตลอดจนขอความร่วมมือในการสนับสนุนจากภาคเอกชน โดยรัฐควรต้องมีการวางแผนปฏิบัติและกำหนดกลไกในการประสานงานและดำเนินงานระหว่างรัฐและเอกชน ตลอดจนให้การยกย่องเชิดชูเกียรติ รวมไปถึงการลดภาษีนำเข้าอุปกรณ์กีฬาจากต่างประเทศ การจัดสรรบุคคลที่เข้ามากำกับ ดูแลและบริหารการกีฬา จะต้องคัดสรรผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถ เข้าใจ กว้างขวางเป็นที่ยอมรับของคนในวงการกีฬาทั้งในและต่างประเทศ และมองเห็นคุณประโยชน์ของกีฬาอย่างแท้จริง

เมื่อบูรณาการข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ สรุปได้ว่าระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ได้รับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ สูงกว่าระดับประสิทธิผลของสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิก

แห่งประเทศไทยฯ ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ได้แก่ ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในสมาคม การวางแผน การติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจในการทำงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลภายในสมาคม ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ ความมีเอกภาพในการดำเนินงาน การทุ่มเทเสียสละในการทำงานในสมาคม การได้รับเงินอุดหนุน และการกำหนดมาตรการด้านการกีฬาของรัฐที่ชัดเจน ดังนั้น การจะพัฒนาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ควรมีการพัฒนาปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวข้างต้นของสมาคมกีฬาให้ดีขึ้น วิธีการปรับปรุง นอกจากจะเป็นการปรับปรุงภายในแต่ละสมาคมแล้ว ยังต้องมีการปรับปรุงในภาพรวมโดยการตั้งหน่วยงานกลางให้เข้ามามีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแล สมาคมด้วย

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เมื่อพิจารณาระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาในภาพรวมแล้ว พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ระดับประสิทธิผลด้านความพอใจมีมากที่สุดและประสิทธิผลด้านการปรับตัวมีน้อยที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่คณะกรรมการสมาคมต่างมีความเห็นว่า แม้การทำงานในสมาคมจะเต็มไปด้วยปัญหาอุปสรรคมากมายเพียงใดก็ตามก็จะคงยังทำงานในสมาคมต่อไปทั้งที่ไม่มีผลประโยชน์อันใดตอบแทน ทั้งนี้ เป็นเพราะมีความรัก และพอใจในงานที่ทำ มีความสุขที่ได้ทำงานที่ตนเองชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความผูกพันกับนักกีฬา รวมทั้งได้แสดงความคิดเห็นว่าการจะปรับเปลี่ยนสมาคมอย่างกระตือรือร้นเป็นไปได้ยาก การปรับเปลี่ยนจะต้องค่อยเป็นค่อยไป เท่าที่ผ่านมาสมาคมจะมีการปรับเปลี่ยนเพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหญ่ ๆ มีน้อยมากซึ่งเป็นไปตามค่านิยมไทยอยู่แล้ว ดังที่ ซิฟฟิน (Siffin, 1966) ได้สรุปว่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะไม่เกิดขึ้นในระบบราชการไทย หากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไปมีผลกระทบกับบรรทัดฐานทางสังคม ค่านิยมไทยที่มีมานานดังกล่าวนั้น อาจเป็นเหตุผลสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้สมาคมกีฬาไม่สามารถ ดำเนินงานไปสู่ประสิทธิผลได้สูงสุดเท่าที่ควร

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาลงลึกไปในรายละเอียดแล้ว ยังพบข้อมูลที่น่าสนใจที่ควรนำเสนออีกคือ ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยเป็นแบบเก่ามากกว่าแบบใหม่ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กล่าวคือ ในสมาคมกีฬาจะมีการ

ยึดถือความสัมพันธ์ส่วนตัว ยึดถือผลประโยชน์ของกลุ่ม ความเกรงใจต่อผู้มีอำนาจ การพิจารณาเข้าร่วมทำงานโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวเป็นหลัก ระบบความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เป็นค่านิยมและเป็นบรรทัดฐานที่คนไทยถือปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ดังที่สุนทรี โคมิน และสนธิ สมัครการ (2522) ทำการวิจัยพบว่า คนไทยมีค่านิยมต่อการกตัญญูคุณ รักษาหน้าใจและเกรงใจต่อผู้มีพระคุณ ตลอดจนเห็นว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคคลมีความสำคัญมากกว่างานและหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของซิฟฟิน (Siffin, 1966) ที่พบว่า ข้าราชการจะยึดถือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลสำคัญสูงสุด ซึ่งระบบการปฏิบัติใด ๆ ที่ข้าราชการปฏิบัติอยู่เป็นระบบที่คนไทยยึดถือและเป็นค่านิยมของคนไทยอยู่แล้ว จากผลการวิจัยฉบับนี้ทำให้พบข้อสังเกตสำคัญประการหนึ่งก็คือ ค่านิยมของคนในองค์กรของไทยยังยึดถือระบบความสัมพันธ์แบบเก่าที่มีมานานอยู่ไม่เปลี่ยนแปลง

การที่สมาคมกีฬา มีระบบความสัมพันธ์ของคนในสมาคมเป็นแบบเก่านั้นจึงสอดคล้องกับค่านิยมไทยที่มีมานานที่ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะมีผลทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อยและประสบความสำเร็จได้มากกว่า เนื่องจากทุกคนที่เข้ามาทำงานจะทำด้วยใจ มีความเข้าใจกันมากกว่า มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานมากกว่า จึงมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่องานและต่อกลุ่มสูงเพราะมิใช่เป็นการทำงานตามหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ความขัดแย้งแม้ว่าจะมีอยู่แต่จะไม่รุนแรง เนื่องจากมีค่านิยม ในการรักษาน้ำใจกัน รวมทั้งค่านิยมการยกย่อง นับถือ เกรงใจผู้มีอำนาจและผู้มีอำนาจเหนือกว่ายังมีอยู่มาก ระบบความสัมพันธ์แบบเก่าจึงมีผลต่อการดำเนินงานของสมาคมจึงเป็นอย่างมาก

2. เมื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาที่ได้รับการรับรองกับไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ พบว่าสมาคมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกฯ มีประสิทธิผลมากกว่าสมาคมกีฬาที่ไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกฯ ทั้งนี้ สามารถอธิบายได้ว่าสมาคมกีฬาใด ๆ ก็ตาม ที่คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งชาติรับรองให้นั้น จะเป็นสมาคมที่มีชนิดของกีฬานั้นเข้าบรรจุไว้ในกำหนดการแข่งขันในรายการกีฬาโอลิมปิก หรือรายการการแข่งขันกีฬา ที่อยู่ในเครือข่ายหรือการรับรองของคณะกรรมการโอลิมปิกสากล ตลอดจนองค์กรบิรารในระดับทวีป ระดับภูมิภาค เช่น โอลิมปิกเกมส์ เอเชียนเกมส์ และซีเกมส์ ซึ่งอยู่ในความอุปถัมภ์ของคณะกรรมการโอลิมปิกระหว่างประเทศ การที่กีฬาชนิดใด ๆ ก็ตามได้ดำเนินกิจกรรมทางการกีฬาโดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ เพื่อเข้าสู่กำหนดการแข่งขันแข่งขันในระดับภูมิภาค ระดับทวีปและระดับโอลิมปิกแล้ว กิจกรรมการกีฬาจึงย่อมมีมากกว่า มีผู้คนสนใจมาเข้าร่วมและเข้ามาเล่นอย่างกว้างขวางและหลากหลายมากกว่า รวมทั้งมีผู้คนสนใจ

เข้ามาบริหารหรือให้การสนับสนุนสมาคมมากกว่า ผู้เล่นจะมีความสามารถและทักษะทางกีฬาสูง ทำให้มีสมาคมกีฬาอาชีพรองรับ การกีฬาจะเป็นที่นิยมในหมู่ประชาชน อันจะทำให้การพัฒนาเทคนิคจะมีมาก เพราะยังจะต้องมีเป้าหมายเพื่อเข้าแข่งขันฝีมือกับอนารายประเทศซึ่งมีความสามารถทางการกีฬาสูง ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความก้าวหน้าทางวิทยาการการกีฬาจะแพร่หลาย โอกาสในการนำข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการกีฬามาใช้มีมากและง่ายขึ้น การพัฒนา กีฬาจึงย่อมมีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว เป็นเหตุให้สมาคมกีฬามีโอกาสที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่อาจยืนยันได้อย่างชัดเจนว่า การที่สมาคมกีฬามี ประสิทธิภาพมากกว่านั้น เป็นเพราะมีผลมาจากการได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิก ฯ จึงสามารถทำให้สมาคมสามารถพัฒนาจนเกิดประสิทธิผล หรือว่าแท้ที่จริงแล้วคณะกรรมการ โอลิมปิก ฯ ไปให้การรับรองของสมาคมกีฬาที่ได้พิจารณาเห็นว่ามีประสิทธิภาพมาก่อนแล้ว

3. เมื่อวิเคราะห์สัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมแล้ว พบว่าตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันสูง โดยเฉพาะ ตัวแปรสภาพแวดล้อมในสมาคมกับการวางแผนจะมีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมภายในสมาคม กับการตัดสินใจ และสภาพแวดล้อมภายในสมาคมกับการติดต่อ สื่อสาร ข้อค้นพบบดังกล่าวเป็นที่น่าสังเกตว่า สภาพแวดล้อมภายในสมาคมจะเป็นตัวแปรที่มี ความสัมพันธ์กับตัวแปรการดำเนินงานทุกตัวแปร ในขณะที่การวิเคราะห์จำแนกหรือการวิเคราะห์ จำแนกกลุ่มก็พบว่า สมาคมที่มีประสิทธิผลมากจะขึ้นอยู่กับตัวแปรสภาพแวดล้อมในสมาคมสูงที่ สุดอีกด้วย ผลการวิจัยที่ค้นพบบดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายในสมาคม ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศในสมาคม ความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจ ของบุคคลต่าง ๆ ในสมาคม ตลอดจน ความกว้างขวาง ความสะอาด ความน่าอยู่ ความทันสมัย ของ สำนักงานสมาคม และความเหมาะสม ความเพียงพอ ความทันสมัยของวัสดุอุปกรณ์กีฬาและ สถานที่ฝึกซ้อมกีฬาของสมาคมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานกีฬาให้สำเร็จลุล่วงไป ด้วยดีเป็นอย่างมาก ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ กิบสัน อีแวนเชวิชและ ดอนเนลลี่ (Gibbson, Ivancevich and Donnelly, 1991) ที่เห็นว่าความสามารถขององค์การจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศภายในและภายนอก องค์การ ความพร้อม ความสมัครใจ และความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ

สำหรับการดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมพบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ก็คือ การบริหาร โดยพบว่าตัวแปรด้านการวางแผนจะมีความสัมพันธ์กับตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้อง กับคุณภาพของสมาคมคือสภาพแวดล้อมภายในสมาคม นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงาน กับประสิทธิผลของสมาคมแล้ว ก็พบว่า การวางแผนจะเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรประสิทธิผลมากที่สุด โดยเฉพาะมีความสัมพันธ์กับตัวแปรการพัฒนาสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรผลงาน และผลจากการวิเคราะห์ คาโนนิคอล พบว่า สมาคมที่มีการวางแผนดี มีระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมเป็นแบบเก่าจะมีแนวโน้มเป็นสมาคมที่มีประสิทธิผลด้านการพัฒนาได้มากที่สุด และเมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์จำแนกหรือจำแนกกลุ่มแล้วยังพบว่า สมาคมที่มีประสิทธิผลมากขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สำคัญสูงสุด คือ การวางแผน และผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่า ตัวแปรที่สามารถใช้แยกกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากและประสิทธิผลน้อยออกจากกันได้ดีที่สุดคือ สภาพแวดล้อมภายในสมาคม การติดต่อสื่อสารและการวางแผน

จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การวางแผนเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานในสมาคมกีฬา สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่คณะกรรมการสมาคมได้แสดงความเห็นว่า สมาคมควรจะต้องมีแผนงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว สมาคมควรจะมีจัดทำแผนล่วงหน้าและมีการปรับปรุงแผนงานตลอดเวลา เพราะแผนงานจะเป็นเครื่องมือช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีเป้าหมายและมีทิศทาง ทั้งยังสามารถจะทำให้สมาคมมองเห็นวิธีการทำงานและวิธีการแก้ไข ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ดี นอกจากนี้หากทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนแล้ว จะมีความรู้สึกและมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานตรงกันและมีความผูกพันกับงาน ปัญหาความขัดแย้ง ความสับสนในการทำงานจะลดน้อยลง ซึ่งจะสามารถทำให้สมาคมกีฬาดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด ทั้งนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารงานที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นหน้าที่หลักและเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานทั้งปวง อันจะสามารถทำให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการได้ ความสำเร็จและความล้มเหลวของงานจะขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และความถูกต้องของแผนงานทั้งสิ้น แผนงานต่าง ๆ จะเป็นเครื่องมือให้องค์การสามารถมีวิธีการ หรือหนทางที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. จากการวิเคราะห์จำแนกที่กล่าวมาข้างต้นได้แสดงให้เห็นว่าสมาคมที่มีประสิทธิผลมากยังขึ้นอยู่กับตัวแปรการติดต่อสื่อสารอีกด้วย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้แสดงให้เห็นว่าสมาคมกีฬาแต่ละสมาคมมีความแตกต่างกันอย่างมากในด้านการติดต่อสื่อสาร สมาคมกีฬาบางสมาคมแทบจะไม่เคยได้มีการประชุมปรึกษาหารือเลย สมาคมกีฬาหลายสมาคมที่มีได้มีการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนตามข้อบังคับ โดยมากมักจะเป็นสมาคมกีฬาที่มี

ความขัดแย้งสูง และมีผลงานน้อย ในขณะที่สมาคมที่มีความขัดแย้งน้อยและมีผลงานมากจะมีการประชุมปรึกษาหารือ และมีการติดต่อสื่อสารด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เสมอ ข้อมูลดังกล่าวจึงมีผลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณ ที่แสดงให้เห็นว่า หากสมาคมใดมีประสิทธิภาพมากจะขึ้นอยู่กับตัวแปรการติดต่อสื่อสารดังกล่าว อย่างไรก็ตามลักษณะของสมาคมดังกล่าวข้างต้นมิได้เป็นสาเหตุที่ทำให้ตัวแปรการติดต่อสื่อสารมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของสมาคมเท่านั้น เมื่อพิจารณาตามแนวคิดทฤษฎีแล้วก็จะพบว่า การติดต่อสื่อสารยังมีความสำคัญและมีบทบาทต่อประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า สภาพขององค์การในปัจจุบันนั้น การตัดสินใจทางการบริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง และโดยที่การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารโดยตรง ผู้บริหารจึงต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533 : 433) จึงย่อมเห็นได้ชัดว่าสมาคมกีฬาที่มีการติดต่อสื่อสาร มีการประชุม พบปะหารือกันมากกว่า ย่อมจะมีข้อได้เปรียบจากการอาศัยข้อมูลจากการติดต่อสื่อสารมาช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ ในภาระกิจต่าง ๆ ของสมาคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ซึ่งนิยม สรรหาผู้บริหารที่เป็นผู้มีอำนาจ มีบารมี ซึ่งย่อมเป็นบุคคลอื่นที่มีความรู้ความเข้าใจทางด้านภารกิจกีฬาน้อยอยู่แล้ว หากยังมีการติดต่อสื่อสารในสมาคมน้อยอีกด้วยแล้ว ย่อมเป็นเหตุให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ไปสู่ความสำเร็จได้ยากยิ่ง

5. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ข้อสรุปที่สำคัญ คือ

5.1 จากการที่องค์การกีฬาหลักของประเทศในปัจจุบันมีหลายหน่วยงาน และแต่ละหน่วยงานต่างมิได้สังกัดอยู่ภายใต้การควบคุมและบังคับบัญชาที่เดียวกัน ต่างก็ทำงานตามวัตถุประสงค์ตามที่แต่ละหน่วยงานกำหนด เป็นเหตุให้การดำเนินงานประสบกับปัญหา และอุปสรรคหลายประการ คณะกรรมการเห็นว่าควรมีการจัดรูปแบบการบริหารการกีฬาของชาติใหม่ โดยให้รวมหน่วยงานกีฬาหลักคือ กกท. กรมพลศึกษา และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ เข้ารวมอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน โดยให้พิจารณาถึงกฎบัตรของโอลิมปิกและหาวิธีการดำเนินงานให้เป็นไปได้ให้มากที่สุด ทั้งนี้อาจจัดรูปแบบการบริหารองค์การเป็นสภากีฬาแห่งชาติ กระทรวงหรือทบวงกีฬา ข้อเสนอดังกล่าวได้รับความสนใจและนำไปพิจารณาจากผู้เกี่ยวข้องหลายครั้งทั้งในรูปการประชุมสัมมนา การเสนอผลงานวิจัย รวมทั้งบทความตามสื่อมวลชนต่าง ๆ แต่ก็ยังมีข้อสรุปที่ชัดเจน ทั้งนี้การรวมองค์การกีฬาหลักทั้งสามเข้าด้วยกันนั้น สิ่งที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบก็คือ การรวมคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ฯ ซึ่งตาม

กฎบัตรโอลิมปิกถือว่าเป็นองค์การเอกชน เป็นอิสระ ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง และเป็นสาขาซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการโอลิมปิกระหว่างประเทศเข้าไปรวมอยู่ด้วยนั้น จะสามารถกระทำได้เพียงใด ทั้งนี้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งชาติตามที่บัญญัติไว้ในกฎบัตรโอลิมปิกนั้น มีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันกีฬาโอลิมปิกหรือการแข่งขันกีฬาอื่นใดที่อยู่ในความอุปถัมภ์ของโอลิมปิก ซึ่งคณะกรรมการโอลิมปิกระหว่างประเทศจะต้องมีอิสระภาพ ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนาและเศรษฐกิจ (International Committee.1992: 13)

อย่างไรก็ตามในสภาพความเป็นจริงแล้วจะเห็นได้ว่า ขบวนการโอลิมปิกนั้นไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการเมือง ศาสนาและเศรษฐกิจได้อย่างสิ้นเชิง ในทางตรงข้าม การเมืองและเศรษฐกิจกลับเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะทำให้ขบวนการโอลิมปิกมีปัญหาและอุปสรรคหรือสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีก็ได้ และได้มีหลายประเทศที่ได้รวมเอาคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งชาติให้อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาลและสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี ทั้งนี้จึงน่าจะนำข้อเสนอดังกล่าวมาพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียและศึกษาถึงความเป็นไปได้ ก่อนที่จะหาแนวทางในการดำเนินการอย่างเป็นทางการโดยไม่มีอิทธิพลหรือผลประโยชน์อื่นใดครอบงำ นอกจากประโยชน์สูงสุดที่จะพึงมี

5.2 สมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นบุคคลชั้นนำในสังคม มีภาระหน้าที่ งานประจำมาก ไม่มีเวลาทำงานให้สมาคมอย่างเต็มที่ที่เป็นเหตุให้เกิดความแตกแยกและความขัดแย้งทั้งแนวคิดและวิธีการทำงานอันเป็นสาเหตุของการเสื่อมโทรมในวงการกีฬา คณะกรรมการสมาคมเสนอให้มีการจัดสรรบุคคลที่จะเข้ามาบริหารสมาคมกีฬา ซึ่งควรประกอบด้วย บุคคล 3 ฝ่าย คือ บุคคลที่มีความรู้ เข้าใจในเทคนิคกีฬาประเภทนั้น บุคคลฝ่ายเลขานุการที่ทำหน้าที่ในสำนักงานสมาคม และนายกสมาคมและทีมงานที่เป็นผู้มีอำนาจและบารมี ที่จะดลบันดาลให้งานต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นจริงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งนายกสมาคมเห็นว่า ควรจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจ มีบารมี มีชื่อเสียง มีฐานะทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สูง อันเป็นค่านิยมไทยที่ยกย่องผู้มีอำนาจ ตำแหน่ง มีฐานะทางเศรษฐกิจ ซึ่งยึดถือมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ข้อดีของการนำเอาบุคคลชั้นนำในสังคมมาเป็นกรรมการสมาคม จะมีผลทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อยและประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากทุกคนที่เข้ามาทำงานจะทำด้วยใจ มีความเข้าใจกันมากกว่า มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานมากกว่า จึงมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่องานและต่อกลุ่มสูง เพราะมิใช่เป็นการทำงานตามหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ความขัดแย้งแม้ว่าจะมีอยู่แต่จะไม่รุนแรงเนื่องจากมีค่านิยมในการรักษาน้ำใจกัน รวมทั้งค่านิยมการยกย่อง นับถือ เกรงใจผู้มีอาวุโสและผู้มีอำนาจเหนือกว่ายังมีอยู่มาก อย่างไรก็ตามข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ก็คือการไปนิยมยกย่อง

บุคคลดังกล่าว เป็นการเปิดโอกาสให้คนดีมีความสามารถ มีความเสียสละ และทุ่มเท กับการกีฬาอย่างแท้จริง ได้มีโอกาสเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น คำนียดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานทั้งในด้านการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ และก่อให้เกิดปัญหาการผูกขาดและการยึดอำนาจขึ้นในสมาคมได้ง่าย ซึ่งกำลังเป็นปัญหาสำคัญที่กำลังดำรงอยู่ในสมาคมกีฬาในปัจจุบัน นอกจากนั้นคณะกรรมการสมาคมกีฬาบางคนที่เป็นข้าราชการ เมื่อมาทำหน้าที่ในสมาคมกีฬา นอกจากจะต้องมีการะับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นจากงานประจำอยู่แล้ว การปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำก็มิได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้เกิดความก้าวหน้า โดยถูกเพ่งเล็งว่าไปทำงานที่นอกเหนือหน้าที่จากงานประจำ คณะกรรมการได้ให้ข้อเสนอว่า หากกรรมการสมาคมเป็นข้าราชการแล้ว ควรได้รับสิทธิในการพิจารณาความดีความชอบเสมือนปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำ

5.3 การที่ผู้บริหารสมาคมกีฬาส่วนใหญ่เป็นผู้บุคคลชั้นนำในสังคมซึ่งมีภาระงานมาก และมีจำนวนมากที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกีฬาและการบริหารการกีฬาอย่างถ่องแท้ เป็นเหตุให้การดำเนินงานในสมาคมกีฬาในปัจจุบันประสบกับปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานเป็นอย่างมาก โดยที่สมาคมกีฬาจะมีความขัดแย้งกันสูงมากในหลาย ๆ สมาคม การประชุมปรึกษาหารือและการติดต่อสื่อสารมีน้อยมาก การประสานงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก เป็นเหตุให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตกอยู่ภายใต้การครอบงำของคน 2 - 3 คน บางสมาคมกีฬาไม่ได้มีการวางแผนงานของสมาคมแต่อย่างใด และเมื่อมีแผนงานก็ได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนเสมอไป โครงการหลายโครงการไม่ประสบความสำเร็จ จึงควรมีการปรับปรุงระบบการดำเนินในสมาคม อาทิ ระบบการบริหารงาน โดยให้มีระบบการวางแผนและการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความชัดเจน ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคมที่บุคคลากรทุกฝ่ายควรมีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ปรับปรุงระบบการเลือกตั้งคณะกรรมการสมาคมเสียใหม่ที่ป้องกันความไม่บริสุทธิ์ ยุติธรรม ปรับปรุงระบบการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสมาคมให้เกิดผลดีที่สุด หามาตรการป้องกันการผูกขาดอำนาจที่เกิดขึ้นในสมาคม และควรจะต้องปรับปรุงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้โดยเริ่มจากการร่วมประชุม สัมมนา ระดมความคิดจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.4 ในด้านการสร้างและการพัฒนานักกีฬา ผู้ตัดสินและผู้ฝึกสอน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของสมาคม ปัจจุบันมาตรฐานของบุคคลดังกล่าวยังไม่ดีเท่าที่ควร จำนวนเยาวชนและประชาชนที่เล่นกีฬามีน้อย จำนวนนักกีฬามีน้อย ความสามารถของนักกีฬามีจำกัด ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินขาดประสบการณ์ การพัฒนานักกีฬายังไม่เป็นระบบต่อเนื่องที่เริ่มตั้งแต่วัยเด็กจนมาถึง

กระบวนการเป็นนักกีฬาทีมชาติ หลักสูตรการสอนวิชาพลศึกษาและกีฬามีจำนวนชั่วโมงน้อย และขาดการเน้นการส่งเสริมสุขภาพและพละนามัยตลอดจนไม่ได้ส่งเสริมเด็กที่มีแววเป็นนักกีฬาอย่างจริงจัง การส่งเสริมและพัฒนาผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินเป็นไปอย่างขาดตอนไม่ต่อเนื่อง ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เห็นได้ชัดเกิดจากการพัฒนากีฬาไม่ได้เริ่มต้นจากเด็กและเยาวชนซึ่งเป็นฐานกว้างของประชาชน ขาดการประสานงานและการร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการด้านพลศึกษาและกีฬาในโรงเรียนซึ่งเป็นที่รวมของเยาวชนส่วนใหญ่ของประเทศยังไม่มีมาตรฐานชัดเจน กรมพลศึกษาไม่สามารถจัดการด้านพลศึกษาลงไปสู่โรงเรียนทุกระดับ ทั้งยังมีหน่วยงานอื่นเข้าไปมีหน้าที่จัดการด้านพลศึกษาในโรงเรียน กรมพลศึกษามีหน้าที่เกี่ยวข้องคือผลิตครูพลศึกษาเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ อีกหลายแห่ง ในขณะที่ไม่มีการจัดสรรอัตรากำลังเฉพาะวิชาชีพครูพลศึกษาไปในโรงเรียนทั่วประเทศ บัณฑิตสาขาวิชาพลศึกษาจำนวนมากตกงาน แต่โรงเรียนหลายโรงเรียนไม่มีครูพลศึกษาประจำและให้ครูวิชาอื่น ๆ มาสอนวิชาพลศึกษาแทน ซึ่งเป็นเหตุให้การพัฒนากีฬาย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะนอกจากนักเรียนจะย่อหย่อนทางด้านเทคนิคทักษะทางกีฬาแล้ว ความซาบซึ้งและการปลูกฝังทัศนคติ และการเห็นคุณค่าของการเล่นกีฬาย่อมลดน้อยลงตามไปด้วย ไม่เพียงแต่ครูที่ไม่มีวุฒิทางพลศึกษาเท่านั้น แม้แต่ครูที่สำเร็จทางด้านพลศึกษาโดยตรงยังไม่สามารถกำหนดกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการพัฒนาเด็ก และไม่สามารถกำหนด บทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับการพัฒนากีฬาของประเทศได้อย่างชัดเจน ปัจจุบันครูพลศึกษาในแต่ละโรงเรียนต่างถูกกำหนดบทบาทให้เป็นครูพลศึกษาและเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาไปพร้อม ๆ กัน แต่ละคนก็มีวิธีคิด และมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันไป สิ่งที่น่าจะเป็นปัญหาต่อการพัฒนากีฬาของชาติอีกประการหนึ่งก็คือ นอกจากครูพลศึกษาจำนวนมากจะไม่สามารถในการสอนให้เด็กมีความรักและมีความสุขที่จะเรียนวิชาพลศึกษาแล้ว ครูพลศึกษาส่วนใหญ่ก็ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการการค้นหามพรสวรรค์หรือความสามารถทางกีฬาเฉพาะทางของนักเรียน ไม่สามารถคัดแยกเด็กที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬาเฉพาะทางออกมาได้ หรือถ้ามีก็มิได้ทำหน้าที่ที่สำคัญดังที่ว่านี้ หรือถ้ามีการปฏิบัติก็ไม่เป็นไปตามกระบวนการทางวิชาการ ทั้งนี้เพราะครูพลศึกษาไม่เคยได้รับการศึกษาและความรู้เกี่ยวกับแนวทางการกระตุ้นและส่งเสริมพรสวรรค์ทางกีฬาที่นักเรียนมี และที่สำคัญก็คือ ไม่มีหลักสูตรในสถาบันผลิตครูพลศึกษากำหนดเนื้อหาวิชาหรือรายวิชาในลักษณะดังที่ว่านี้ลงในหลักสูตรแต่อย่างใด และครูพลศึกษาก็ไม่รู้ว่าหากพบเด็กที่มีความสามารถพิเศษทางด้านกีฬาแล้ว จะพัฒนาส่งเสริมเด็กเหล่านี้ได้ต่อไปอย่างไร เนื่องจากไม่มีหน่วยงานใดของรัฐบาลที่มีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ หลักสูตรการผลิต

ครูพลศึกษายังขาดการประสานงานกับสมาคมกีฬาและองค์การที่เกี่ยวข้องในด้านการสอน การฝึกอบรม การเป็นผู้ตัดสินและผู้ฝึกสอนสำหรับนิสิต รวมทั้งผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินอาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นเหตุให้การพัฒนากีฬาเพื่อส่งเสริมสุขภาพอนามัยและเป็นผลรวมไปถึงการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จ รัฐบาลจึงควรส่งเสริมการพัฒนา กีฬาขั้นพื้นฐานที่มีฐานกว้างและมั่นคง สนับสนุนให้มีการจัดการแข่งขันที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องทุกระดับทั้งในและนอกสถาบันการศึกษา มีฤดูกาลแข่งขันมากขึ้น ปรับปรุงระบบการสร้างและพัฒนา นักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน ให้เป็นระบบและต่อเนื่อง และควรทำเป็นแผนงานในระยะยาว รวมทั้งจะต้องจัดสวัสดิการให้แก่ นักกีฬาให้เหมาะสม

5.5 ปัญหาสำคัญที่คณะกรรมการสมาคมกีฬามีความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญสูงสุด คือ ปัญหาด้านงบประมาณซึ่งมีจำนวนน้อยมากไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาในด้านการรับเงินอุดหนุนจากกกท.แล้วพบว่า สมาคมกีฬาส่วนใหญ่ได้รับเงินอุดหนุนจาก กกท. น้อย บางสมาคมไม่ได้รับเงินอุดหนุนเลย อย่างไรก็ตามไม่ว่าสมาคมกีฬาจะได้รับเงินอุดหนุนจาก กกท. หรือไม่ได้รับเลยก็ตาม คณะกรรมการสมาคมได้แสดงความเห็นว่าไม่มีผลต่อความสำเร็จของสมาคมมากนัก เพราะเงินอุดหนุนที่มีให้แก่สมาคมมีจำนวนน้อยมากจนไม่สามารถที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กกท. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักทางการกีฬาของรัฐมีภาระหน้าที่ทางการกีฬาโดยตรงซึ่งจะต้องใช้งบประมาณที่สูงมาก โดยที่งบประมาณที่รัฐจัดสรรมาให้มีจำนวนน้อยไม่เพียงพออยู่แล้ว และ กกท. ยังต้องจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับมานั้นไปส่งเสริมกีฬาในด้านอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก การจัดสรรงบประมาณมาให้สมาคมกีฬาซึ่งเป็นองค์กรเอกชนมิได้อาศัยอยู่ภายใต้การควบคุมของ กกท. โดยตรงจึงย่อมมีเพียงน้อยนิด ประกอบกับการที่สมาคมกีฬาเป็นองค์กรเอกชน มิได้เป็นหน่วยงานที่รัฐจะต้องเข้าไปรับผิดชอบโดยตรงนี้เอง ทำให้การจัดสรรงบประมาณลงไปสู่สมาคมเต็มไปด้วยความระมัดระวัง ป้องกัน ควบคุมมิให้เงินจำนวนนั้นถูกนำไปใช้อย่างผิดวัตถุประสงค์หรือถูกนำไปใช้โดยมิชอบ ซึ่งกกท. ไม่อาจติดตามเข้าไปควบคุมดูแลได้โดยใกล้ชิด วิธีการที่จะป้องกันการ รั่วไหลที่ทำได้ก็คือ การจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่สมาคมไม่มากจนเกินไป (เจริญวรรณะสิน . 2532 : 15)

นอกจากนี้ การที่ประเทศไทยมีนโยบายการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมเป็นหลัก นโยบายการพัฒนา กีฬาเป็นเรื่องรองลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของประชากรนั้น ได้เน้นการส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนเป็นผู้เข้ามาเป็นผู้ดำเนินการและมีส่วนร่วมในการกีฬาโดยที่รัฐมิได้เป็นผู้ดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียวนั้น จึงเป็นผลทำให้

งบประมาณที่ลงมาสู่สมาคมกีฬามีจำนวนน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกีฬาของ กกท. (2536) ที่พบว่า เงินอุดหนุนที่สมาคมกีฬาได้รับมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน เงินอุดหนุนจำนวนน้อยนี้ดังกล่าว จึงไม่มีผลต่อการพัฒนาสมาคมกีฬาได้ดีพอจนจะสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลที่แตกต่างกันให้เห็นอย่างชัดเจนได้ ที่ผ่านมามีสมาคมกีฬาที่ติดต่อขอความช่วยเหลือจาก กกท. น้อยมาก แต่ได้หันไปนิยมติดต่อขอความช่วยเหลือจากเอกชน และบุคคลทั่วไปในรูปแบบต่าง ๆ แทน ทั้งทางด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ เนื่องจากการสนับสนุนจากเอกชนมีจำนวนมากพอที่จะสามารถนำไปบริหารกิจการของสมาคมได้อย่างเป็นมรรคผลมากกว่า มีระเบียบปฏิบัติ ขั้นตอนการใช้จ่ายเงินยุ่งยากน้อยกว่า ซึ่งจากผลการวิจัยได้พบว่า สมาคมกีฬาที่ได้รับเงินอุดหนุนจากเอกชนหรือหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่ กกท. มากกว่า จะมีระดับประสิทธิผลมากกว่า

ในด้านที่ทำการสมาคมนั้นผลการวิจัย พบว่า สมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีที่ทำการสมาคมแบบชั่วคราวมากกว่าแบบถาวรและมีอยู่จำนวนหนึ่งที่ไม่มีที่ทำการสมาคม การไม่มีที่ทำการสมาคม นับว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคอย่างยิ่งในการพัฒนากีฬา เนื่องจากที่ทำการสมาคมจะเป็นสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางในการพบปะ ติดต่อสื่อสารของบุคคลต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสมาคม ซึ่งมีความสำคัญในอันที่จะทำให้สมาคมกีฬาสามารถดำเนินกิจการของสมาคมได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามผลจากการสัมภาษณ์ได้แสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการสมาคมมีความพอใจกับการมีสมาคมแบบชั่วคราว โดยการจัดหาโดยคณะกรรมการสมาคมแต่ละยุคแต่ละสมัยมากกว่า ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุที่รัฐบาลไม่ได้จัดสรรเงินอุดหนุนและที่ทำการสมาคมมาให้ หรือจัดให้แต่ไม่อยู่ในสภาพที่ดีหรือมีความสะดวกสบายเพียงพอ บรรดาสมาคมต่าง ๆ จึงดิ้นรนในการช่วยเหลือตัวเอง ซึ่งที่นิยมปฏิบัติกันแทบทุกสมาคม คือ การเสาะแสวงหาผู้มีอำนาจ มีบารมี เข้ามาทำการบริหารสมาคม ซึ่งผู้มีอำนาจ มีบารมีเหล่านั้นนอกจากจะเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน หรือหาผู้สนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้กับสมาคมได้ง่ายแล้ว (กกท. 2536) ยังสามารถสรรหาสถานที่ที่ทำการสมาคมได้เป็นอย่างดี โดยที่อาจเป็นบ้านหรือสถานที่ส่วนตัวของนายกสมาคมเองหรือเป็นสถานที่ราชการ ซึ่งนายกสมาคมเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของหน่วยงานนั้น ๆ โดยสถานที่ที่จัดสรรมาได้นั้น มักจะเป็นสถานที่ที่ทึบอู่ มีอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ วัสดุสำนักงานที่ทันสมัย ครบครัน และบางครั้งยังสามารถใช้บุคคลากรในหน่วยงานนั้น ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของนายกสมาคมเข้ามาช่วยทำงานได้อีกด้วย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานสมาคมกีฬาให้ไปสู่ความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. รัฐบาลควรมีนโยบาย หรือแนวทาง หรือ มาตรการสนับสนุนการกีฬาอย่างจริงจัง โดยข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าควรมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีเอกภาพโดยอาจ

1.1 จัดตั้งกระทรวงหรือทบวงที่ทำหน้าที่ทางด้านการกีฬาโดยเฉพาะ และให้มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบสมาคมกีฬาโดยตรง ทั้งนี้ ในกระทรวงหรือทบวงดังกล่าวอาจให้มีคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานกับคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ โดยมีได้รวมเอาคณะกรรมการโอลิมปิกฯ เข้ามารวมอยู่ในกระทรวง ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการโอลิมปิกฯเป็นองค์การอิสระ ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง และมีความเป็นไปได้น้อยที่จะรวมเอาคณะกรรมการโอลิมปิกฯเข้ามารวมอยู่ในหน่วยงานของรัฐ

1.2 จัดสรรงบประมาณหรือระดมทุนด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อหาทุนมาเพื่อพัฒนาการกีฬา โดยอาจจัดสรรเงินผลกำไรของรัฐวิสาหกิจ การลดหย่อนภาษีสินค้ากับบริษัทเอกชนที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนกีฬา รวมทั้งการลดหย่อนภาษีต่าง ๆ ทางการกีฬา อาทิ ภาษีสินค้า ภาษีมหรสพ ลดหย่อนค่าธรรมเนียมการส่งนักกีฬาไปแข่งขันต่างประเทศ ทั้งนี้ต้องจัดสรรงบประมาณมาให้สมาคมกีฬาอย่างเพียงพอ

1.3 ส่งเสริม ประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสมาคมกีฬา ตลอดจนขอความร่วมมือจากเอกชนในการส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนเล่นกีฬาดังแต่้วยเด็ก และมีแนวทางที่ชัดเจนในการสรรหานักกีฬาที่มีทักษะและความสามารถทางกีฬาที่โดดเด่นมาพัฒนาให้เป็นนักกีฬาระดับชาติ

1.4 สนับสนุนโครงการที่มีวัตถุประสงค์ให้นักกีฬาสามารถเข้ารับการศึกษากับด้วยวิธีพิเศษทุกระดับ ตลอดจนหาทุนการศึกษาและสวัสดิการต่าง ๆ แก่นักกีฬา

1.5 ข้าราชการที่เข้ามาทำงานให้กับสมาคมควรจะต้องตัดขาดจากภาระงานประจำ และทั้งนี้ให้ถือว่าการทำางานที่ทำในสมาคมเป็นเสมือนหนึ่งภาระหน้าที่งานประจำ ซึ่งมีสิทธิในการที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบด้วย

1.6 ผู้ที่ทำงานให้กับสมาคมและวงการกีฬาด้วยความเสียสละควรได้รับรางวัลทางสังคม อาทิ การประกาศเกียรติคุณ การยกย่องทางสังคม

1.7 ปรับปรุงข้อบังคับสมาคมกีฬาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นจริง อาทิ การกำหนดคุณสมบัติของสโมสรสมาชิกให้ชัดเจนเพื่อเป็นการป้องกันสโมสรที่ผิดกฎหมาย อันจะ

เป็นการบริหารจัดการการผูกขาดของกลุ่มอิทธิพลในวงการกีฬา การออกกระป๋องการกำหนดวันเลือกตั้งกรรมการ ผู้ที่มีสิทธิลงคะแนนให้ชัดเจน หรือการแจ้งให้สมาชิกทราบล่วงหน้าก่อนวันลงคะแนนเป็นเวลาพอสมควร เป็นต้น

1.8 สรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจถึงแก่นแท้ของการกีฬา อย่างแท้จริง ตั้งแต่ระดับรัฐมนตรีลงมา เพื่อให้เข้ามาทำหน้าที่ทางวงการกีฬาด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝง

1.9 สนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมทุกวิถีทางในการพัฒนาผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอนให้มีมาตรฐานสากล รัฐบาลจึงควรมีการส่งเสริมปรับปรุงระบบการสร้างและพัฒนา นักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน ให้เป็นระบบและต่อเนื่อง และควรทำเป็นแผนงานในระยะยาว

1.10 ส่งเสริมให้มีการเล่น และแข่งขันกีฬาย่างแพร่หลายในทุกระดับ ทั้งในและนอกสถาบันการศึกษา มีแผนการส่งเสริมและพัฒนากีฬาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

1.11 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีสถานที่เล่นกีฬา หรือศูนย์ฝึกกีฬา ที่มีอุปกรณ์กีฬา มีสถานที่พักหรือเก็บตัวนักกีฬาและมีผู้ฝึกสอนกีฬาประจำทั่วทุกภูมิภาค

2. สมาคมกีฬาควรดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

2.1 ปรับปรุงระบบการบริหารงานสมาคมให้เป็นสากล ควรมีการวางแผนและปรับปรุงแผนทุกระยะ และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ

2.2 จัดให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างคณะกรรมการสมาคมอยู่เสมอ ควรมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ตามข้อบังคับ มีรายงานความก้าวหน้าแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และควรมีมาตรการเกี่ยวกับการ ลา ขาดประชุมให้ชัดเจน ควรมีเบี้ยเลี้ยงประชุมเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่คณะกรรมการ

2.3 ขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ เพื่อพิจารณานักกีฬา ทีมชาติเข้าทำงาน

2.4 จัดสร้างหรือจัดหาสถานที่ฝึกซ้อมกีฬา สถานที่ทำการสมาคมที่ สะดวกสบาย ทันสมัย มีวัสดุอุปกรณ์ครบครัน พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสมาคมด้วย ทั้งนี้โดยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล รวมทั้งขอความร่วมมือในการใช้สถานที่ในการฝึกซ้อมกีฬาแก่สมาคมกีฬาจากองค์การเอกชนและหน่วยงานต่าง ๆ

2.5 ขอความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ และสถาบันการศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในการฝึกสอนกีฬา แก่เด็กและเยาวชน จัดอบรมสัมมนาและให้ความรู้เกี่ยวกับการกีฬาแก่ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ตลอดจนนักศึกษาที่ศึกษาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา

2.6 ผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสมาคมควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในกีฬานิดนั้น ๆ จะต้องเป็นผู้ที่ทุ่มเท เสียสละและมีความจริงใจกับการทำงานในสมาคมกีฬาเหนือผลประโยชน์อื่นใด และหากเป็นผู้ที่มีอำนาจ มีบารมีเข้ามาทำการบริหารสมาคมก็จะเป็นข้อได้เปรียบบางประการ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลการวิจัยพบว่าระบบความสัมพันธ์ของบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก ตลอดจนผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทหรือจำแนกกลุ่มก็ได้แสดงให้เห็นว่าสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่มีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในสมาคม ซึ่งเป็นที่น่าทำการศึกษาวิจัยต่อไปว่า เหตุใดระบบความสัมพันธ์แบบใหม่จึงใช้ไม่ได้ดีกับสมาคมกีฬาของประเทศไทย และศึกษาว่าการกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ และกรมพลศึกษา มีระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การเป็นอย่างไร และความสัมพันธ์ดังกล่าวมีผลดีหรือผลเสียต่อองค์การและมีผลต่อการพัฒนากีฬาของชาติ อย่างไร

2. ควรศึกษาความเป็นไปได้ในการรวมองค์การกีฬาลักษณ์ของประเทศให้เป็นหน่วยงานเดียวกันโดยมีการบริหารงานในรูปของกระทรวงหรือทบวงกีฬาโดยเฉพาะ

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นองค์การทางการกีฬาของเอกชน จึงควรทำการศึกษาต่อไปว่าองค์การที่ทำหน้าที่ทางการกีฬาของรัฐ อาทิ การกีฬาแห่งประเทศไทยมีระดับประสิทธิผลในระดับใด

4. และนอกจากนี้ผลการวิจัยฉบับนี้ พบว่า การบริหารมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสมาคมทุกตัวแปร จึงควรทำการศึกษาว่าต่อไปว่ากระบวนการบริหารงานในด้านอื่น ๆ มีผลต่อประสิทธิผลของสมาคม หรือไม่ รวมทั้งองค์การกีฬาของรัฐอื่น ๆ มีกระบวนการบริหารอย่างไร และควรจะมีกระบวนการบริหารอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการพัฒนากีฬาชาติ

5. จากผลงานวิจัยฉบับนี้ มีปัจจัยหลายประการที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย จึงน่าจะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายที่อาจมีผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กิตติมา ปรีดีดีลัก, ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.

กีฬาแห่งประเทศไทย, การ. แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531 - 2539)

กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, ม.ป.ป.

..... รายงานประจำปี 2535 : การกีฬาแห่งประเทศไทย สำนักนายกรัฐมนตรี. ม.ป.ท., 2535.

..... รวมกฎหมาย กฎกระทรวง ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2533). 2533

..... การกำหนดหน้าที่ และสายการบังคับบัญชาของสายงานการกีฬาแห่งประเทศไทย.
กรุงเทพฯ : ไทยมิตรการพิมพ์, 2536.

..... เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการ กทท. ม.ป.ป. การกีฬาแห่งประเทศไทย.
กรุงเทพฯ : ม.ป.ป.

“การสถาปนาการกีฬาแห่งประเทศไทย,” วารสารกีฬา. 26 (10) : 8 - 9 ; 2 ต.ค. 2535.

การกีฬาแห่งประเทศไทย, การ. สมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย:ศึกษากรณีคณะกรรมการบริหาร ความคาดหวัง ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2536.

กีฬาไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. กีฬาไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประสานมิตร, 2504.
กระมล ทองธรรมชาติ. การทำงานในระบบคณะกรรมการ. รายงานการวิจัยของสำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2525.

เจริญ วรรณะสิน. “แนวทางกีฬาจากอดีตถึงอนาคต,” วารสารสุขศึกษา พลศึกษาและสันทนาการ. 15, (2) : 102 - 113; เมษายน - มิถุนายน 2532.

ชาญ วีระประจักษ์. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของข้าราชการทหารเรือ. วิทยานิพนธ์ รศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.

ชาญชัย อุดมศิริกุล. ค่านิยมที่มุ่งพัฒนาประเทศของหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอซึ่งรับผิดชอบการพัฒนาชนบท. วิทยานิพนธ์ รศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535. อัดสำเนา.

ณรงค์ นุกุลกิจ. บทบาทขององค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2514. อัดสำเนา .

เดชา กาลบุตร, พันเอก. การพัฒนากีฬาแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาลัยการทัพบก.

กรุงเทพ ฯ : กองทัพบก, 2510.

ติน ประยูรพุทธ. “ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ,” ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์การ. หน้า 773 - 774. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533.

_____. การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหา แนวทาง ปัญหา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

_____. ข้าราชการระดับสูงของไทยกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ : เจริญวิทยการพิมพ์, 2530.

เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

ปริญญา หล่อเลิศวิทย์. ข้าราชการระดับสูงของกรุงเทพมหานครและความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ. วิทยานิพนธ์ รศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535. อัดสำเนา.

ประนัย จันทประดิษฐ์. บทบาทของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

ประเสริฐ ภูริพันธ์ภิญโญ. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของข้าราชการสำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. วิทยานิพนธ์ รศ.ม.. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.

ภรณ์ กิรติบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.

ภูมิ นุราพันธ์, นอ. “สหพันธ์โอลิมปิกระหว่างประเทศ,” ใน กีฬาสารโอลิมปิก. หน้า 105. ม.ป.ป.

มัญญ วงศ์นารี. ค่านิยมทางการบริหารสำหรับพัฒนาองค์การของไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

ระดม วงษ์น้อม. แนวความคิดเรื่องชนชั้นนำในการศึกษาโครงสร้างอำนาจชุมชน. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

- เลิศรัตน์ รัตนวานิช. “แนวทางในการพัฒนาการกีฬาของชาติ,” เอกสารงานวิจัยส่วนบุคคล
หลักสูตรป้องกันกับราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร, 2536.
- วรศักดิ์ เพียรชอบ. ประมวลบทความ ศาสตราจารย์ ดร.วรศักดิ์ เพียรชอบ. กรุงเทพฯ : 2534.
ส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย, องค์การ. 20 ปี อ.ส.ก.ท. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สมมิตร, 2527.
- สุนทร โคมิน และ สนิท สมักรการ. ค่านิยมและระบบค่านิยมไทย : เครื่องมือในการสำรวจวัด.
กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2522.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาบริหารการศึกษา.
หน้า 2 - 111. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534.
- _____. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- “องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย,” วารสารกีฬา. 26 (10) : 8 - 9; 26 ตุลาคม 2535.
- อนิมาน (นามแฝง). “เลือกตั้งสมาคมกีฬาไทยคือกฎหมายกีฬาไร้หน้า,” มติชนสุดสัปดาห์.
10 (490) : 55 - 57; 21 มีนาคม 2533.
- อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2525.
- _____. หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2527.
- อุทัย หิรัญโต. ขั้นพื้นฐานวิชาการ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2527.
- อำรุง จันทวานิช. องค์ประกอบบางประการที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
ชั้นมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2523.
- โอลิมปิกแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, คณะกรรมการ. กีฬาसारโอลิมปิก. กรุงเทพฯ :
ม.ป.ป.
- Alderfer, Clayton P. Existence, Relatedness and Growth. New York : Free Press, 1972.
- Barnard, Chester I. The Functions of The Executive. Cambridge, Massachusetts :
Harvard University Press, 1976.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. Transformational Leadership Development. Palo Alto,
California: Consulting Psychologists Press, Inc., 1990.
- Becker, Selwyn and Duncan Neuhauser. The Efficient Organization. New York : Elsevier
Scientific Publishing Company, 1975.

Benson, P. George, Jayant V. Saraph and Roger G. schoreder. "The Effects of Organizational Quality Context on Quality Management : An Impirical Investigation,"

Management Science. 37 (39) : 1107 - 1123; September, 1991.

Boles, H.W. and J.A. Davenport. Introduction of Educational Leadership. New York: Harper and Row, 1975.

Brown, Warren B. and Dennis J. Moberg. Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : John Wiley and Sons, 1980

Caplaw, Theodore. Principle of Organization. New York : Harcourt Brace & World, 1964.

Cherrington, David J. Organization Behavior. Boston : Allyn and Bacon, 1989.

Davis, Keith and John W. Newstrom. Human Behavior at Work : Organization Behavior. New York : McGraw - Hill Book Company, 1985.

De Guzman, R.P. and A.A. Carbonnell. Development and Orientedness of Phillipino Administrator. Quezon City : University of the Phillipines, 1976.

Dunn, J.D. and others. Management and Essentials : Resorce. New York : McGraw - Hill Book Company, 1973.

Etzioni, Amitai. Modern Organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1964.

Ford, Robert C., Barry R. Amandi and Cherrill P. Heaton. Organization Theory : An Integration Approach. New York : Harper and Row, 1988.

Ford, Robert C., Barry R. Amandi and Cherrill P. Heaton. Organization Theory : An Integration Approach. New York : Harper and Row, 1988.

Gannon, Martin J. Management : An Integrated Framework. 2 nd ed. Boston : Little Brown and Company, 1982.

Geogopoulos and A.S. Tannenbaum. "The Study of Organization Effectiveness," American Sociology Review. 12 (53) : October, 1975.

Gibson, J.L., John M. Ivancevich and J.H. Donnelly. Organization : Behavior, Structure, Process. 4th ed. Dallas, Texas : Business Publisher, Inc., 1991.

_____. Organization : Behavior, Structure, Process. 3rd ed. Dallas, Texas : Business Publisher : Inc., 1985.

- Gibson, J.L., John M. Ivancevich and J.H. Donnelly. Organization : Behavior, Structure, Process. Dallas, Texas : Business Publisher : Inc., 1973.
- Gordon, Judith R. A Diagnosis Approach to Organizational Behavior. 3rd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Gordon, Judith R. and others. Management and Organization. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Gray, Jerry L. and Stark A. Frederick. Organization Behavior : Concept and Application. 3rd ed. Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co., 1984.
- Hall, Richard H. Organization : Structure and Process. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1991.
- Herzberg, Fredrick. The Motivation to Work. New York : Wiley & Sons, 1959.
- Hick, Herbert G. The Management of Organization. New York : McGraw - Hill Book Company, 1972.
- Horton, Paul B. and Chester L. Hunt. Sociology. 5th ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1980.
- International Olympic Committee. Olympic Charter. Lausanne, Swizerland: Grafos, SA, 1992.
- Ivancevich, John M. Organization Behavior and Performance. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, 1977.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. New York : John Wiley and Sons, 1978.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. Organization and Management : A System and Contingeney Approach. 4th ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1985.
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnel. Principle of Management : An Analysis of Managerial Functions. New York : McGraw - Hill Book Company, 1972.
- _____. Principle of Management : An Analysis of Managerial Functions. 2nd ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1988.
- Lawler, Edward F., Dauglas T. Hall and Greg R. Oldham. "Organizational Climate : Relationship to Organization Structure, Process and Performance," Organization Structure, Process and Performance. New York : Academic Press, Inc., 1974.

- Likhit Dhiravekin. "The Power Elite In Thailand; A General Survey with a Focus on The Civil Bureaucrats" Elite and Development. Workshop Series Report. Friedrich Ebert - Stiftung. 12 - 18; May, 1975. Bangkok : Thailand, Union Publishing Limited. 1975
- _____. Political Attitudes of The Bureaucrats Elite and Modernization in Thailand. Bangkok : Thai Watana Panich Co., 1973.
- Luthans, Fred. Organization Behavior. 5th ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1989.
- Maslow A.H. Motivation and ersonality. New York : Harpers & Brothers Publishers. 1954.
- Massie, Loeoph L. Essential of Management. 3rd ed. Englewood cliffs : New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1971.
- _____. Essential of Management. Englewood Cliffs : New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1964.
- McFarland, Dalton E. Management : Foundation and Practice. 5th ed. New York : MacMillan Publishing Company, 1979.
- Moerman, Michael. "A Thai Village Leadman as a Synnaptic Leader," Journal of Asian Studies. 28 (3) : 535 - 549; 1969.
- Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin and Edwin B. Flippo. Management : Concept and Pracetice. Boston : Allyn and Bacon. Inc., 1988.
- Nigro, Felix A. and Lloyed G. Nigro. The New Public Personal Administration. Itasca, Illinois : FE Peacock Publishers, 1976.
- Northcraff, Gregory B. and Margaret A. Neal. Organization Behavior : A Management Challenge. Chicago : The Dryden Press, 1990.
- Owens, Robert G. Organization Behavioral in Education. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, International edition., 1991.
- Pfifner, John E. and Frank P. Sherwood. Administrative Organization. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1960.
- Price, J.L. Organization Effectiveness : An Iventory of Proposition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1968.

- Robbins, Stephen P. Management. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1994.
- Rubin, Herbert J. "Will and Awe : Illustrations of Thai Village Dependency up on Officials," Journal of Asian Studies. 32 : 425 - 444; 1973.
- Schein Edgar H. Organization Psychology. 2nd ed. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1970.
- Selznick, Phillip. TVA and The grass Root : A Study in The Sociology of Formal Organization. New York : Harper and Brothers, 1966.
- Sergiovanni, Thomas J. and John H. Moor. Schooling for Tomorrow. Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Siffin, William J. The Thai Bureaucracy : Institutional Change and Development. Honolulu : East - West Center Press, 1966.
- Sink, Scott D. Productivity Management : Planning Management and Evaluation, Control and Improvement. New York : John Wiley & Sons, 1985.
- Steers, Richard M. Organization Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Co. Inc., 1977.
- Tannenbaum, Robert and others. Leadership and Organization. New York: Mc Graw - Hill Book Company, Inc., 1961
- Terry. George R., Principles of Management. Homewood, Illinois : Richard d. Irwin, 1977
- The Internatimal Studies of Values in Politics Values and the Active Community. New York : The Free Press, 1971.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley, 1964.
- Wallace, Ruth A. and Alison Wolf. Contemporary Sociological Theory : Contingency The Classical Tradition. Englewood cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1986.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. นายสมชาย ประเสริฐศิริพันธ์
2. นายสันติภาพ เตชะวนิชย์
3. พลตรีเลิศรัตน์ รัตนวานิช
4. นายวรารุณ สุขมน
5. นายประดิษฐ์ นิธิยานันท์

ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับคณะกรรมการสมาคม มี 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()
หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ ปี

3. การศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

() ปริญญาโทหรือเทียบเท่า () ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

4. ประสบการณ์ทางด้านการกีฬา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

() เคยเป็นนักกีฬาตัวแทนทีมชาติ

() เคยเป็นนักกีฬาตัวแทนระดับเขต

() เคยเป็นนักกีฬา

() เคยเล่นกีฬา

() เคยดูกีฬา

() เคยได้รับการศึกษาอบรมทางด้านพลศึกษาและกีฬา

() อื่น ๆ.....

5. ประสบการณ์ด้านการบริหาร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () เคยหรือกำลังเป็นผู้บริหารองค์การกีฬา
- () เคยหรือกำลังเป็นผู้บริหารองค์การอื่น ๆ โปรดระบุ.....
- () เคยได้รับการศึกษาอบรมทางด้านการบริหาร โปรดระบุ.....
- () ไม่เคยเป็นผู้บริหาร
- () อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. ตำแหน่งงานประจำ

- () ข้าราชการพลเรือน ระดับ.....
- () ทหาร ตำรวจ ยศ.....
- () พนักงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ.....
- () นักการเมือง ตำแหน่ง.....
- () เจ้าของกิจการหรือหุ้นส่วน
- () ลูกจ้างบริษัทเอกชน ตำแหน่ง.....
- () ข้าราชการบำนาญ เคยดำรงตำแหน่งสูงสุดคือ.....
- () ไม่ได้ประกอบอาชีพแล้ว
- () อื่น ๆ ระบุ.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะของสมาคม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()

หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสมาคมกีฬาที่ท่านเป็นกรรมการ

1. ชื่อสมาคม สมาคม.....

2. ปัจจุบันสมาคมได้รับเงินอุดหนุนจาก กกท.อย่างไร

- () มากที่สุด () มาก () ปานกลาง () น้อย () ไม่ได้รับ

3. ปัจจุบันสมาคมได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือนายงานอื่น ๆ อย่างไร

- () มากที่สุด () มาก () ปานกลาง () น้อย () ไม่ได้รับ

4. สมาคมกีฬาที่ท่านเป็นกรรมการมีที่ทำการสมาคมหรือไม่

- () ไม่มี () มีแต่เป็นที่ทำการชั่วคราว
() มีและเป็นที่ทำการถาวร () อื่น ๆ.....

ตอนที่ 3 แบบสอบถามลักษณะสภาพแวดล้อมของสมาคม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()

หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสมาคมกีฬาที่ท่านเป็นกรรมการ

1. นอกเหนือจากการสนับสนุนทางการเงินแล้ว สมาคมได้รับการสนับสนุน

ในด้านอื่น ๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ อย่างไร

- () ได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ทางกีฬา
() ได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ
() ได้รับการสนับสนุนด้านสถานที่เก็บตัวและฝึกซ้อมกีฬา
() ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินแก่นักกีฬาหรือผู้ฝึกซ้อม
() อื่น ๆ โปรดระบุ

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงเกี่ยวกับสมาคมกีฬาที่ท่านเป็นกรรมการ

สภาพแวดล้อมภายในสมาคม	ความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. บรรยากาศในสมาคมส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน					
2. เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสมาคม มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่เอื้อต่อการทำงานเพื่อสมาคม					
3. ผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคม มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและและจิตใจที่เอื้อต่อการทำงานเพื่อสมาคม					
4. คณะอนุกรรมการของสมาคม มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่เอื้อต่อการทำงานเพื่อสมาคม					
5. ความเพียงพอในด้านวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ฝึกซ้อมกีฬาของสมาคม					
6. ความเหมาะสม (ความทนทาน ใช้การได้)ในด้านวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ซ้อมกีฬาของสมาคม					
7. ความทันสมัยในด้านวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ฝึกซ้อมกีฬาของสมาคม					
8. ความเพียงพอในด้านวัสดุอุปกรณ์สำนักงานสมาคม					
9. ความเหมาะสม (ความทนทาน ใช้การได้)ในด้านวัสดุอุปกรณ์สำนักงานของสมาคม					
10. ความทันสมัย ในด้านวัสดุอุปกรณ์สำนักงานสมาคม					
11. ความกว้างขวางของสำนักงานสมาคม					
12. ความสะอาดของสำนักงานสมาคม					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามคุณลักษณะของคณะกรรมการสมาคม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อความ	ความเห็นของท่าน				
	สูง มาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก
1. ประชาชนโดยทั่วไปยกย่อง ศรัทธาในตัวท่าน.....					
2. ผู้ร่วมงานมักมีขวัญและกำลังใจเมื่อทำงานร่วมกับท่าน.....					
3. ความคิดเห็นของท่านมักได้รับการยอมรับจากคนส่วน มากด้วยความเต็มใจ.....					
4. มีผู้เสนอหรือติดต่อกับท่านเพื่อให้การสนับสนุนแก่ สมาคม.....					
5. ตำแหน่งหน้าที่งานประจำของท่านปัจจุบันอยู่ในระดับใด.....					
6. ฐานะทางการเงินของท่านปัจจุบันอยู่ในระดับใด.....					
7. ท่านเป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไปและมีชื่อเสียงมากน้อยเพียงใด.....					
8. หากมีการจัดลำดับชั้นทางสังคมแล้ว ท่านเห็นว่าตัวท่าน อยู่ในระดับใด.....					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การของคณะกรรมการสมาคม
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ความเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. การปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก และไม่ควรทำหากวิธีการเหล่านั้นไปขัดกับวิธีการที่ เคยปฏิบัติมาในอดีต.....					
2. ทุกคนควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารงานสมาคม แม้ว่าการทำเช่นนั้น ต้องสิ้นเปลืองเวลาและเงินทองเป็นจำนวนมาก					
3. นายกและคณะกรรมการสมาคมอาจเป็นใครก็ได้ที่มี ความรู้ความสามารถ ไม่จำกัดว่าจะเป็นผู้หญิงหรือ ผู้ชาย หรือเป็นผู้มีสถานภาพทางสังคมสูงหรือต่ำ.....					
4. หากการทำงานในสมาคมก็ฟ้าเป็นไปด้วยความยาก ลำบาก ข้าพเจ้าคิดว่าไม่ควรทนทำต่อไป.....					
5. เมื่อเข้ามาเป็นคณะกรรมการสมาคมแล้วทุกคนควร ต้องเสียสละและทำงานให้กับสมาคมอย่างเต็มที่ แม้จะมีภาระส่วนตัวมากเพียงใดก็ตาม.....					
6. บางครั้งคนเราจะต้องกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ แม้ว่าไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าเป็นการตัดสินใจ ที่ถูกต้องหรือไม่					
7. ถ้าหากงานที่ทำไม่สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ ข้าพเจ้าจะรู้สึกไม่สบายใจและเป็นทุกข์.....					
8. การทำงานในสมาคมก็ฟ้า แม้จะมีปัญหาและมี ความยุ่งยากเพียงใดก็ตาม ข้าพเจ้ามั่นใจว่า ข้าพเจ้าสามารถแก้ปัญหาและทำงานได้สำเร็จ					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของคณะกรรมการสมาคม.

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงของท่านที่มีต่อ
งานที่ทำในสมาคม

ข้อความ	ความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้าชอบและอยากทำงานในสมาคมกีฬา.....					
2. เพื่อนร่วมงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าพเจ้า อยากทำงานในสมาคมกีฬาต่อไป.....					
3. ข้าพเจ้ามีความสุขและสบายใจกับการทำงานใน สมาคมกีฬา.....					
4. การทำงานในสมาคมกีฬามีผลประโยชน์ มีผล ตอบแทนและมีสิทธิพิเศษบางอย่างที่ทำให้ ข้าพเจ้าพอใจ.....					
5. ข้าพเจ้าภูมิใจที่จะบอกบุคคลอื่นว่าข้าพเจ้าเป็น คณะกรรมการสมาคมกีฬา.....					
6. ข้าพเจ้าพอใจที่การทำงานในสมาคมกีฬาทำให้ ข้าพเจ้าเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงมากขึ้น					

ตอนที่ 8 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสมาคมกีฬา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

เกี่ยวกับสมาคมกีฬาที่ท่านเป็นกรรมการ

ประสิทธิผลของสมาคมกีฬาในด้านต่างๆ	ความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลงานของสมาคม					
1. ผลการดำเนินงานของสมาคมกีฬาของท่านบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ					
2. ในแต่ละปี สมาคมได้จัดกิจกรรมต่างๆ ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ สำเร็จครบถ้วนทุกโครงการ					
3. นักกีฬาของสมาคมได้รับชัยชนะในการแข่งขันระดับนานาชาติ					
4. ประชาชนได้ให้ความสนใจและเข้าร่วม หรือเข้าชมกิจกรรมที่สมาคมจัดขึ้น					
5. สมาคมได้จัดให้มีการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ					
ด้านประสิทธิภาพของสมาคม					
6. โครงการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถทำได้สำเร็จครบถ้วนสมบูรณ์โดยใช้งบประมาณน้อย					
7. การปฏิบัติงานในสมาคมกีฬาเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ใช้เวลาน้อยกว่าที่กำหนด					
8. การจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างมีระบบ มีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย มีการควบคุมดูแลที่เหมาะสมเกิดการสิ้นเปลืองน้อย					
9. โดยทั่วไป อุปกรณ์และสถานที่ของสมาคมได้รับการดูแลบำรุง รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีเพื่อการใช้งานอย่างประหยัดและคุ้มค่า					
10. การดำเนินงานต่างๆในสมาคมมักมีข้อผิดพลาด บกพร่อง ต้องเสียเวลาในการปรับปรุงแก้ไขเสมอ					

ประสิทธิผลของสมาคมกีฬาในด้านต่างๆ	ความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความพอใจของบุคลากรของสมาคมตามความเห็นของท่าน					
11. การทำงานในสมาคมกีฬาทำให้ท่านมีความสุข สนุก ท้าทายความสามารถของท่าน					
12. คณะกรรมการมีความกระตือรือร้นที่จะได้มีส่วนในการรับผิดชอบต่อการดำเนินงานต่างๆในสมาคม					
13. การทำงานในสมาคมกีฬาน่าเบื่อหน่าย ข้าพเจ้าไม่ชอบระบบการทำงานในสมาคม					
14. เพื่อนร่วมงานในสมาคมกีฬายังขาดความสามัคคีและมีความแตกแยกกันอยู่					
15. บุคลากรทุกฝ่ายมีความพึงพอใจกับการบริหารงานของสมาคม					
ด้านการปรับเปลี่ยนของสมาคม					
16. สมาคมกีฬาได้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
17. การเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานในสมาคมเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก					
18. เครื่องมือและวิธีการทำงานในสมาคมล้าสมัย					
19. ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับสมาคมกีฬาล้าสมัยที่สุดที่ กกท. กำหนดเป็นเรื่องยุ่งยากในการปฏิบัติ					
20. วิธีการทำงานในสมาคมโดยทั่วไปยังคงเป็นไปในทางที่เคยปฏิบัติกันมาแต่เดิมมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก					

ประสิทธิผลของสมาคมกีฬาในด้านต่างๆ	ความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการพัฒนาของสมาคม					
21. สมาคมได้จัดหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นจัดให้มีการอบรมสัมมนา เผยแพร่ความรู้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ					
22. สมาคมได้เชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านกีฬาทหารไทยและต่างประเทศมาให้ความรู้แก่สมาชิกเสมอ					
23. มาตรฐานของนักกีฬาและผลงานของสมาคมดีขึ้นมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับ 3 ปีที่แล้ว					
24. สมาคมได้ตระเตรียมและวางแผนงานเพื่อเตรียมรับกับสภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต					
25. สมาคมได้มีการศึกษาถึงวิธีการและแนวคิดต่างๆในการพัฒนาสมาคมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่เสมอ					
ด้านการอยู่รอดของสมาคม					
26. จำนวนสมาชิกของสมาคมเพิ่มขึ้นมาก					
27. มีผู้เห็นความสำคัญและมีผู้ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ แก่สมาคมเป็นจำนวนมาก					
28. สมาคมได้รับรางวัลหรือได้รับการเชิดชูยกย่องจากสังคม					
29. มักมีข่าวคราวของสมาคมหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมาคมไปในทางที่ไม่ดี					
30. กิจกรรมของสมาคมได้รับความสนใจจากประชาชนโดยทั่วไป					

ชื่อ นางประพันธ์ศิริ

เกิดวันที่

สถานที่เกิด

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

ชื่อสกุล สุเสาร์จ

27 เดือนสิงหาคม พุทธศักราช 2496

อำเภอลี่ จังหวัดลำพูน

บ้านเลขที่ 37/3 ถนนชักรพระ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8

ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
สุขุมวิท 23 เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2512

พ.ศ. 2514

พ.ศ. 2517

พ.ศ. 2519

พ.ศ. 2521

พ.ศ. 2539

มศ. 3 จากโรงเรียนไชยชนะศึกษา จังหวัดลำพูน

ปก.ศ. จากวิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ กรุงเทพฯ

ปก.ศ. สูง จากวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

กศ.บ. (พลศึกษา) เกียรตินิยมอันดับ 2

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พลศึกษา กรุงเทพฯ

คม. (พลศึกษา) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**การพัฒนากีฬาชาติ : การศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่น
แห่งประเทศไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง**

**บทคัดย่อ
ของ
ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ**

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์
มกราคม 2540**

จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้เพื่อ (1) ศึกษาระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย และเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยระหว่างกลุ่มที่ได้รับการรับรองและไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคม การดำเนินงานของสมาคม และประสิทธิผลของสมาคม (3) เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวังกับตามที่ปฏิบัติจริง และเพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานของสมาคมตามที่คาดหวังและตามที่ปฏิบัติจริง ระหว่างกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อย และ (4) เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะกรรมการสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ซึ่งทำหน้าที่ในปี 2538 - 2539 จำนวน 120 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และผู้วิจัยเลือกคณะกรรมการสมาคมแบบเจาะจงจำนวน 5 คน เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม และสัมภาษณ์ การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามได้กลับคืนมา 108 ฉบับ คิดเป็นอัตราตอบกลับของแบบสอบถามที่ได้รับ ร้อยละ 90 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การทดสอบไคเทิลล์ ที่ สแควร์ สหสัมพันธ์คาโนนิคอล และการวิเคราะห์จำแนก ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. ระดับประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และกลุ่มสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ มีระดับประสิทธิผลมากกว่ากลุ่มสมาคมที่ไม่ได้รับการรับรอง
2. ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมกับการดำเนินงานของสมาคมอยู่ในระดับปานกลางและสูง โดยที่ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมในสมาคมกับการวางแผน สำหรับค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและการดำเนินงานของสมาคมกับประสิทธิผลของสมาคมมีขนาดสูงทุกคู่ โดยที่ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การวางแผนกับการพัฒนา

3. คณะกรรมการสมาคมกลุ่มที่มีประสิทธิผลมากกับกลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อยมีความคาดหวังในด้านการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน แต่มีการดำเนินงานตามที่ปฏิบัติจริงต่างกันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ

4. การดำเนินงานของคณะกรรมการสมาคมตามที่ได้ปฏิบัติจริง มีประสิทธิผลน้อยกว่าการดำเนินงานตามที่คาดหวัง

5. ปัจจัยบริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสมาคมและปัจจัยการดำเนินงาน สามารถใช้จำแนกกลุ่มสมาคมที่มีประสิทธิผลมากหรือน้อยออกจากกันได้ทุกตัวแปร โดยที่ตัวแปรที่มีความสำคัญในการแยกกลุ่มมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมภายในสมาคม

6. สมาคมที่มีประสิทธิผลมากจะขึ้นอยู่กับตัวแปร การวางแผน ระบบความสัมพันธ์ภายในสมาคม สภาพแวดล้อมภายในสมาคมและลักษณะของสมาคม ตามลำดับ

ในด้านการพัฒนาและปรับปรุงสมาคมให้มีประสิทธิผล คณะกรรมการสมาคมได้เสนอให้มีการพัฒนาและปรับปรุงสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทย คือ ให้รวมหน่วยงานหลักทางการกีฬาของประเทศเท่าที่เป็นไปได้ให้รวมเป็นหน่วยงานเดียวกัน นอกจากนี้ได้เสนอให้สมาคมกีฬาแต่ละสมาคมควรมีคณะกรรมการสมาคมซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่มคือ นายกสมาคมและทีมงาน เลขาธิการและทีมงาน และผู้ทำหน้าที่ฝ่ายเทคนิคกีฬา ทั้งนี้สมาคมกีฬาคควรมีการพัฒนา นักกีฬา ผู้ตัดสิน และผู้ฝึกสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยที่รัฐบาลจะต้องจัดสรรงบประมาณตลอดจนวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ ให้กับสมาคมกีฬาต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และรัฐบาลต้องมีความจริงจัง เห็นความสำคัญ และเห็นประโยชน์ของการกีฬาสโมสรเล่นอย่างแท้จริง

**NATIONAL SPORTS DEVELOPMENT : A STUDY OF EFFECTIVENESS OF THE
NATIONAL AMATURE SPORT FEDERATIONS AND THE RELATED FACTORS**

AN ABSTRACT

BY

PRAPANSIRI SUSARAT

Present in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education degree in Development Education
at Srinakharinwirot University
January 1997

The purposes of this research were (1) to study the effectiveness of the National Amature Sports Federations and compare the effectiveness of those accredited by the National Olympic Committee with the non-accredited ones, (2) to study the relationships among factors on quality context, work performances, and the effectiveness of the federations, (3) to compare the expected and actual work performances of the federations and to compare the expected and actual work performances between the federations with high and low effectiveness, and (4) to search for the guidelines for the development and improvement of the National Amature Sports Federations.

This research was the correlational research. The research sample consisted of 120 members of the National Amature Sports Federation Committee in 1995-1996. They were randomly selected by the multi-stage sampling technique. In addition, 5 members of the sample were purposively chosen for an indepth interview. The instruments used for collecting data included the questionnaires and an interview form. The statistics used for quantitative data analyses were analysis of variance, Hotelling t - square, canonical correlation and discriminant analyses; and content analysis was used to analyse the interview data.

The main research findings were summarized as follows:-

1. The effectiveness of the National Amature Sports Federations as a whole were at the moderate level, and federations with accreditation from the National Olympic Committee had higher effectiveness than those without accreditation.

2. The canonical correlation between the quality contexts of the federations and work performances were at the moderate and high levels. The variable pair with highest relationship was the environment within the federations and the planning. The canonical correlations of quality contexts and work performances with effectiveness of the federations were high for every pair of variables. The variable pair with the highest relationship was the planning and the development.

3. The difference between the expected work performances of the committee members of the federation with high and low effectiveness was not statistically significant, but the difference of the actual work performances between those two groups was statistically significant.

4. The actual work performances of the committee members was less effective than the expected work performances.

5. Factors that could be used to discriminate the federation with high and low effectiveness were all factors and quality contexts of the federations and work performances with the environment as the most important one in discrimination.

6. The effectiveness of the federations depends on planning, intra-relation system, the environment and the characteristics of the federations respectively.

In order to develop and improve the effectiveness of the federations, the committee members recommended that the integration of all major departments should have responsibility to develop the national amature sport; establishment of the committee for each federation should consist of a chairman and his staff, a secretary general and his staff, and a technical staff committee; continuous and systematic development of atheletes, referees and coaches, provided that the government allocate sufficient budget, materials, facilities and enough land space to all federations; sincerity and true recognition from the government on the significance and benefits of the amature sports.