



บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารการศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. กีฬาในสถาบันอุดมศึกษา
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

คำว่า การบริหาร และมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้มากมายดังนี้

ซูบ กาญจนประกร (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน” ในความหมายนี้ ถ้างานนั้นทำโดยบุคคลเดียวกันจะไม่มีการบริหาร ถือว่าเป็นการทำงานเฉย ๆ เท่านั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้สรุปว่า “การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากร (Administration Resources) มาประกอบการตามกระบวนการ (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”

อรุณ รักธรรม (2527) ได้ศึกษาจากคำจำกัดความต่างๆ และความเห็นของนักวิชาการหลายท่าน และได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า “เป็นการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มุ่งถึงความสำเร็จร่วมกัน โดยยึดหลักประหยัดและประสิทธิภาพและความสำเร็งนั้นต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการในผลงานนั้นจึงเป็นได้ว่าการบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์”

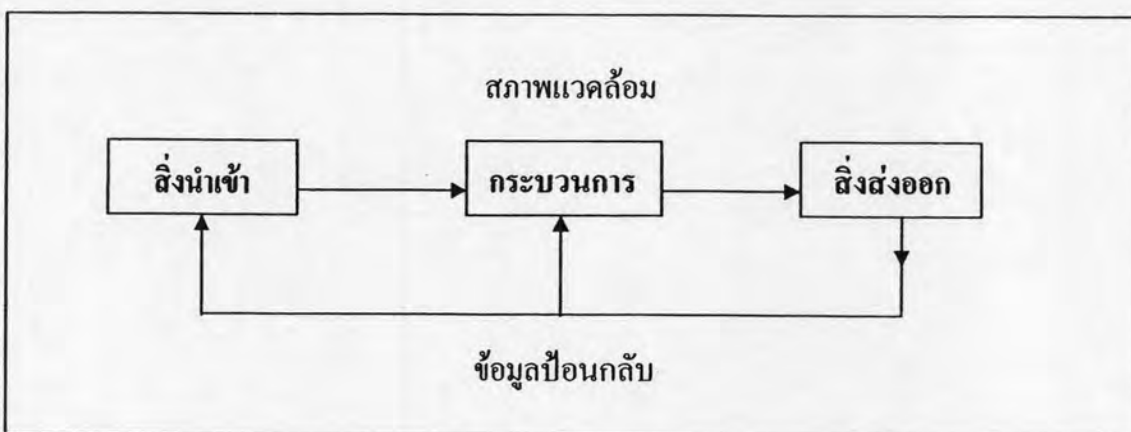
นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ว่าหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลกำหนดร่วมกัน โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคที่เหมาะสม

ดรูกอร์ (Drucker อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2539) ปรมาจารย์ทางการบริหารของสหรัฐ กล่าวว่า การบริหารคือการทำงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำ

สรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยใช้ทั้งศาสตร์ และศิลปะ นำมากระทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการนั้นจะต้องมีการบริหาร องค์กรอย่างเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) สิ่งส่งออก (Output) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) (Wiener อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2526) ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 3 แสดงระบบขององค์กรตามแนวคิดของ Wiener



ระบบขององค์กร

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทั่วไปมักมีลักษณะเป็น กระบวนการวิธี หรือกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติ งานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่ง ที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตาม ขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ได้แก่ 4M's

1. กำลังคนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Man)
2. กำลังเงิน งบประมาณ (Money)
3. วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก (Materials)
4. การจัดการ (Management)

จากการศึกษาแนวความคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้นำ 4M's มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการ วิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทรัพยากรในการบริหาร

1. ด้านบุคคลากร (Man)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด แม้ว่าองค์กร จะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีราคาแพงเพียงใดก็ตาม ถ้าหากขาดบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถแล้ว เครื่องจักรอุปกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่ก่อประโยชน์อันใด และถึงแม้จะใช้ดำเนินงานได้บ้าง ประสิทธิภาพเครื่องจักรก็คงอยู่ในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลข้างต้นการจัดคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคลจึงถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานและการเพิ่มผลผลิตทำได้ดีขึ้น

หน้าที่ประการหนึ่งที่น่าจะถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญที่สุดในบรรดาหน้าที่ต่างๆที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบก็คือหน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทั้งนี้เพราะภายหลังจากที่ได้มีการจัดองค์กรจนเสร็จสิ้นแล้ว โครงสร้างในส่วนต่างๆก็จะต้องถูกบรรจุด้วยตัวบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กรและในการที่จะให้ผลการปฏิบัติงานต่างๆดังกล่าวได้ประสิทธิภาพที่สุดนั้นย่อมต้องขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมเพรียงของตัวบุคคลดังกล่าวด้วย ผู้บริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ในการเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้น จึงจะทำให้้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพ (Effective & Efficiency) และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ ด้วยเหตุผลต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้เอง จึงควรที่จะได้มีการให้ความสนใจศึกษาถึงกระบวนการในการเสาะหาและพัฒนาตัวบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารงานในหน้าที่ต่างๆ รวมตลอดทั้งการพัฒนาตัวบุคคลดังกล่าวให้มีความสามารถสูงขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้ก็คือ กระบวนการทางด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Management Process) นั่นเอง

หลัก 4 ประการของการใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

1. จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน
2. บรรจุให้เข้าทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ
3. พัฒนาเขาโดยการให้การศึกษาและอบรม เพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. พยายามทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน

จรินทร์ ธานีรัตน์ (2524) กล่าวว่า บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการจัดกีฬาเพื่อมวลชน เพราะเป็นทั้งผู้วางแผนและดำเนินการทางกีฬาให้เกิดผลต่อผู้เข้าร่วม เพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย ควรมีเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน และวางแผนนโยบายที่แน่นอน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ทำหน้าที่ในการประสานงาน เป็นที่ปรึกษา ชมรมกีฬาประเภทต่าง ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า นักบริหาร หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำในองค์กร และที่ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้โดยวิธีการอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้งานเสร็จด้วยดี

บทบาทหน้าที่ของนักบริหาร

1. การเป็นนักคิดวิเคราะห์ ที่สามารถคิดโดยมีวิสัยมองกว้างและไกล โดยสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้ชัดเจน จนเห็นถึงสาระส่วนประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

สัมพันธ์ถึงกัน ทั้งนี้หมายความว่ามีความสามารถในการคิดหาหนทางที่ใช้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

2. การเป็นนักการทูตที่รู้ว่าอะไรควรพูด ควรทำ หรือควรหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่ต่างกัน ที่อาจกำลังมีข้อขัดแย้งและความเข้าใจผิดเกิดขึ้น

3. การเป็นนักการเมือง หรือนักการปกครอง นั่นคือ การรู้จักสร้างความร่วมมือ และสามารถเอาชนะใจคน ทั้งโดยการงูใจและประสานความเข้าใจกัน

สำเนา ขจรศิลป์ (2542) ได้กล่าวว่าบุคลากรที่ใช้ดำเนินงานกิจกรรมนักศึกษา มีสองประเภทคือ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในงานกิจกรรมนักศึกษา งานกีฬา หรือ กองกีฬา และบุคลากรภายนอกฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งส่วนมากเป็นอาจารย์จากภาควิชาต่างๆ

2. ด้านการเงิน และงบประมาณ (Money)

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า เงินนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้มีทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงราคาต้นทุนของเงิน คือ ดอกเบี้ยอีกด้วย

งบประมาณและการเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณ และขอเงินทุนให้กับหน่วยต่าง ๆ และบุคลากรควบคุมดูแลว่าเงินที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และความหนักแน่น การจัดงบประมาณ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการในเรื่องการเงิน ผู้บริหารจะต้องทราบเพื่อป้องกันการใช้จ่ายเงินในทางที่ผิด และสูญเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์

2. ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องประสานกันหลาย ๆ อย่าง ต้องมีแผนงาน โครงการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและเงินทุนที่ได้รับมาจากสายงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องทราบหรือพิจารณาเตรียมจัดงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ ต้องการจัดแผนงานทางการเงินอันเกี่ยวกับงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องจัดทำงบประมาณเตรียมไว้สำหรับแผนระยะเวลา 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 7 ปี โครงการสำคัญแต่ละโครงการจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าหลาย ๆ ปี ฉะนั้นการจัดทำงบประมาณการเงินต้องจัดไว้สำหรับโครงการระยะยาวด้วย

ปรางทิพย์ ยูวานนท์ (2552) ที่กล่าวถึงทรัพยากรทางการเงินจากเอกชนว่า สาธารณชนในท้องถิ่น ที่สนับสนุนมีส่วนสำคัญยิ่ง เช่น ผู้มีชื่อเสียงทางธุรกิจ นักการเมือง บุคคลสำคัญ บริษัทห้างร้านต่างๆ ซึ่งให้ทุนในการสนับสนุนการจัดการแข่งขันให้ทุนงบประมาณในการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬา ให้การสนับสนุนเป็นประจำ หรือเฉพาะกิจล้วนมีความสำคัญต่อสมาคมกีฬา องค์กรกีฬาทั้งสิ้น

งบประมาณสนับสนุนการทำกิจกรรมนิสิต มีแหล่งเงินสนับสนุน ดังนี้ เงินรายได้ของสโมสรนิสิต (ค่าเล่าเรียนของนิสิต) เงินสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย (งบประมาณ) เงินสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเงินสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก (สำนักงานนิสิตสัมพันธ์ , 2547)

สำเนา ขจรศิลป์ (2542) กล่าวว่า งบประมาณที่ใช้จัดกิจกรรมขององค์กรนักศึกษาประเภทต่าง ๆ นั้น ได้มาจากหลายแหล่งด้วยกัน ดังนี้

1. เป็นเงินค่าธรรมเนียมกิจกรรมนักศึกษา ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจัดเก็บจากนักศึกษาแล้วมอบให้แก่สถานศึกษาเป็นผู้จัดสรรให้แก่องค์กรกิจกรรมนักศึกษาประเภทต่างๆ
2. เป็นเงินที่องค์กรกิจกรรมนักศึกษาบางองค์กรเรียกเก็บค่าสมาชิกจากนักศึกษาที่เป็นสมาชิก
3. เป็นเงินส่วนที่องค์กรกิจกรรมนักศึกษาจัดหารายได้ โดยการจัดกิจกรรมหรือการขอรับบริจาค
4. สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย องค์กร กิจกรรมนักศึกษา อาจจัดทำโครงการกิจกรรมด้านกีฬา ศิลปะและวัฒนธรรม และบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากทบวงมหาวิทยาลัย โดยขอผ่านสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัด

3. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก (Materials)

วัสดุอุปกรณ์ซึ่งนับรวมถึงอาคารสถานที่เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จ ได้ผลสมบูรณ์ เป็นการบริหารอย่างแท้จริง และให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ควรยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุตามความเหมาะสม
2. ใช้ให้ได้ผลคุ้มค่า
3. ใช้อย่างประหยัดทั้งแรงงาน เงินและเวลา
4. ก่อนใช้อุปกรณ์ทุกครั้งต้องทดลองเสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวกและพอเหมาะกับเวลา ระวังอย่าให้การใช้อุปกรณ์ต้องติดขัดระหว่างใช้

สำหรับการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้คือ

1. ก่อนการซื้อวัสดุอุปกรณ์ทุกครั้ง ควรสำรวจหรือทำบัญชีอุปกรณ์ก่อนว่ามีอยู่แล้วมากน้อยเพียงใด และอยู่ในสภาพที่ใช้ได้หรือต้องซ่อมแซม และต้องการเพิ่มอีกจำนวนเท่าไร
2. ควรซื้ออุปกรณ์ในร้านที่มีชื่อเสียงไว้ใจได้ เพราะจะได้ของที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ ให้บริการในการแลกเปลี่ยนซ่อมแซมอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ดีกว่า
3. ควรซื้ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพ เพราะตามปกติของที่มีคุณภาพสามารถใช้ได้นานกว่า ปลอดภัยกว่า บางครั้งคิดว่าอุปกรณ์ที่มีราคาสูงกว่า การซื้อไม่ควรเอาราคาเป็นหลักอย่างเดียวของราคาแพง คุณภาพอาจจะไม่ดีก็ได้

4. ถ้าเป็นไปได้ควรจัดตารางในการซื้อให้มีการกระจาย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ไม่เป็นภาระต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมาก ๆ ในครั้งหนึ่ง
5. พยายามใช้วิธีการซื้อที่ช่วยให้สามารถลดราคาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ควรซื้อตามที่ถูกระเบียบ ข้อบังคับ ในการใช้วัสดุอุปกรณ์ชนิดนั้น ๆ ตามกำหนด
6. ควรจัดซื้อในร้านที่มีอยู่ในท้องถิ่นที่สามารถให้ราคาของและคุณภาพเดียวกัน เพราะร้านในท้องถิ่นจะสามารถติดต่อได้ง่ายและสะดวกกว่า
7. ควรเตรียมการซื้อวัสดุอุปกรณ์ไว้แต่เนิ่น ๆ
8. ในการซื้อแต่ละครั้งจะต้องไม่มีการรับสิ่งตอบแทนจากร้านค้า

4. ด้านการจัดการ (Management)

การจัดการ มีความหมายแตกต่างกันออกไปในความนึกคิดของบุคคล การทำความเข้าใจความหมายของการจัดการจะเกิดประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารและจัดองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังนี้ คือ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า การจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยดี

ไฮแมน และ สก็อตต์ (Haimann and Scott 1970 อ้างถึงใน อาพันธ์ เดียวตระกูล , 2548) ได้ให้ความหมายว่า “การจัดการ คือกระบวนการทางสังคม และเทคนิคในการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานขององค์กร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร”

ลองเกนเนคเคอร์ และพริงเกิล (Longenecker and Pringle, 1981 อ้างถึงใน อาพันธ์ เดียวตระกูล , 2548) กล่าวว่า “การจัดการคือ กระบวนการรวบรวมและประสานการใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้”

สรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการรวบรวมและประสานบุคคล เทคโนโลยี การทำงาน และทรัพยากรต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างเกิดประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหาร

กูลิค (Gulick, 1937 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2529)

กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีว่า POSDCoRB คำขื่อนี้ นำมาจากอักษรตัวแรกของแต่ละขั้นคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing)

4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การเสนอรายงาน (Reporting)
7. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

จากการศึกษากระบวนการบริหารทั้ง 7 ประการ (POSDCoRB) ผู้วิจัยจึงได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการวิธีแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลังและตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอวางแผนเพื่อให้มีการประสานงานตลอดจนกำหนดระบบการควบคุมงาน

หลักสำคัญของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญของการวางแผน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนก็ควรพิจารณา มีดังนี้

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ
2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ต้องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้น แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง
3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดให้พร้อม
4. วิธีดำเนินงานตามแผน เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้ว จะต้องพิจารณาหาช่องทาง หรือวิธีการที่จะต้องดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่จะสามารถดำเนินการได้
5. คำนึงถึงภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคนกลุ่มนั้น

กระบวนการในการวางแผน

การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการในการกำหนดสิ่งที่จะพึงปฏิบัติในอนาคต โดยกำหนดหรือคาดการณ์ว่าการบริหารจะดำเนินไปเช่นนี้ ซึ่งการพยากรณ์หรือคาดการณ์ จำต้องอาศัย

ความรอบรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบกันเข้าเป็นพิเศษ ในกระบวนการวางแผนแบ่งขั้นตอนเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์
2. ขั้นประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน
3. ขั้นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
4. ขั้นปฏิบัติตามแผน
5. ขั้นติดตามและปรับปรุงแผน

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ (2539) ได้จำแนกประเภทของแผนออกเป็น 2 ประเภทหลัก

1. แผนประจำ (Standing Plan)

แผนประจำ หมายถึง แผนซึ่งมีระยะเวลาในการใช้เป็นเวลานาน อาจยาวนานเท่ากับอายุของหน่วยงานเอง เป็นแผนซึ่งเป็นแนวคิดอย่างหยาบๆ ที่ไม่มีรายละเอียดในการดำเนินงานมากนัก แผนงานประจำจำแนกออกเป็น นโยบาย (Policy) มาตรการ (Procedures) และข้อบังคับ (Rules)

นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นทิศทางในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง จะต้องเกิดจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ทั้งหมดของหน่วยงานนั้น

มาตรการ (Procedures) หมายถึง การดำเนินงานตามลำดับขั้นที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จของความต้องการ หรือ โครงการหนึ่งโครงการใด โดยเฉพาะ ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการกระทำก็คือ ตัวบ่งชี้ว่าทำอย่างไร นโยบายจึงบรรลุตามที่ต้องการ

ข้อบังคับ (Rules) หมายถึง แนวทางที่กำหนดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อให้บุคคลได้ปฏิบัติตามโดยเคร่งครัดตามลักษณะของงาน

อย่างไรก็ดี แต่ละชนิดของแผนงานประจำ แม้จะต้องนำไปใช้ด้วยระยะเวลายาวนาน แต่ละชนิดของแผนประเภทนี้ มีความยืดหยุ่นแตกต่างกันไป กล่าวคือ นโยบายจะสามารถยืดหยุ่นได้มาก ส่วนข้อบังคับจะไม่ยืดหยุ่นหรือยืดหยุ่นได้น้อยมาก

2. แผนเฉพาะกิจ (Ad-hoc Plan) หรือแผนใช้ครั้งเดียว (Single-use Plan)

แผนประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะแล้วเลิกกันไปเมื่อการดำเนินงานตามแผนนั้นแล้วเสร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแล้ว แผนประเภทนี้ประกอบด้วย แผนงาน (Programs) โครงการ (Projects) และแผนงบประมาณ (Budget Plan) แผนดังกล่าวมีช่วงในการดำเนินงานสั้นๆ ตามที่ถูกต้องกำหนดขึ้น

แผนงาน (Programs) หมายถึง แผนซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุถึงงานหนึ่งงานใดตามภารกิจขององค์การ

โครงการ (Projects) หมายถึง แผนซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุถึงกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของแผนงาน โครงการจะมีรายละเอียดชัดเจนและอาจมีช่วงอายุระหว่าง 1-3 ปี

แผนงบประมาณ (Budget Plan) แผนชนิดนี้เป็นทั้งแผนและเครื่องมือการควบคุมแผน โดยปกติแผนงบประมาณจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการเสมอ แผนชนิดนี้มีอายุสั้นที่สุดอาจเป็นเดือน หรือไม่เกิน 1 ปี ถ้าถือตามระบบงบประมาณของประเทศไทย

แผนเฉพาะกิจหรือแผนใช้ครั้งเดียว จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนประจำเสมอ เพราะแผนประจำจะบอกทิศทางการทำงานอย่างกว้างๆ ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องสร้างแผนปฏิบัติการหรือแผนเฉพาะกิจขึ้นมารองรับแผนประจำเหล่านั้น

2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวความคิดในการจัดองค์กร

การจัดองค์กร มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการที่การดำเนินงานขององค์กรนั้นมีภารกิจมาก ยากที่บุคคลเพียงคนเดียวจะทำเองโดยลำพังได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำภารกิจขององค์กรมาแบ่งกัน ปฏิบัติจัดทำตามความรู้ความสามารถของบุคคล และการรวมงานขึ้นเป็นครั้งคราว กล่าวคือการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ โดยมีเหตุผลว่า

1. งานนั้นมีปริมาณมากเกินกว่าที่บุคคลคนเดียวจะกระทำโดยลำพังได้
2. ในการทำงานที่แบ่งปันงานออกไปให้บุคคลหลายคนทำนั้น จำเป็นจะต้องมีการแบ่งงานเสียก่อน
3. ความต้องการที่จะให้ได้ประโยชน์จากลักษณะเฉพาะของงาน ทำให้จำเป็นต้องมอบหมายงานให้บุคคลที่มีความชำนาญพิเศษเป็นผู้ปฏิบัติจัดทำ

หลักของการจัดองค์กร

โดยทั่วไปหลักของการจัดองค์กรย่อมประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์
 2. การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ ช่วงการบังคับบัญชา
 3. การรวมอำนาจการบังคับบัญชาให้บุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร
- รวมทั้งให้มีการประสานงาน
4. อำนาจหน้าที่
 5. ความรับผิดชอบ

องค์ประกอบในการจัดองค์กร

ในการจัดองค์กรนั้น มีองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่ผู้บริหารหรือนักจัดองค์กรควรทราบเพื่อประโยชน์ในการจัดองค์กร และวางแผนรูปแบบขององค์กรให้ได้เหมาะสม สอดคล้องวัตถุประสงค์ของการจัดองค์กร องค์ประกอบที่ควรทราบได้แก่

1. หน้าที่การงาน
2. การแบ่งการทำงาน
3. การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์กร
4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์กร
5. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงาน
6. สายการบังคับบัญชา
7. ช่วงการบังคับบัญชา
8. เอกภาพทางการบริหาร

3. ด้านการจัดบุคลากร (Staffing)

ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546)

ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การสรรหา (Recruitment)

การสรรหา คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบรรจุลงในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการจ้างงาน การสรรหาที่มีประสิทธิภาพ มีข้อควรพิจารณา คือ การพิจารณาว่าความต้องการพนักงานมาปฏิบัติหน้าที่ แหล่งของทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำการสรรหา ที่จะทำได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

2. การคัดเลือก (Selection)

หลักในการคัดเลือกพนักงาน คือ การได้บุคคลที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับงานนั้นๆ

3. การพัฒนาและฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีผลการทำงานดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ขั้นตอนของการฝึกอบรมพนักงานมีดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการฝึกอบรม
2. การกำหนดโครงการฝึกอบรม
3. การบริหารจัดการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

หลังจากที่ได้มีการสรรหา การคัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานแล้ว พนักงานได้เข้ามาทำงานในองค์กร ในขั้นตอนที่ 4 คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงผลการทำงานของพนักงาน บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบผลสะท้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตัดสินใจเพื่อพิจารณาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน การส่งเสริมให้มีการก้าวหน้า การ โอนย้าย หรือการเลิกจ้าง การประเมินผลยังทำให้สามารถบอกได้ถึงพฤติกรรมของพนักงาน ทักษะของพนักงาน ทักษะและความรู้ในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการสอนงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจที่จะนำมาใช้เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร และความเป็นเลิศขององค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและสภาพแวดล้อมของงานที่ผสมผสานระหว่างลักษณะทางเทคนิคและลักษณะทางมนุษย์ คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นการสร้างสถานะขององค์กรที่จะกระตุ้นคนให้เรียนรู้และการพัฒนาให้คนสามารถมีอิทธิพลและสามารถควบคุมการทำงานของพวกเขาได้ โดยพยายามให้คนทำงานที่น่าสนใจและมีความหมายเพื่อเป็นการตอบสนองความพอใจส่วนบุคคลได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของสมาชิกได้ โดยวิธีการดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างลักษณะทางเทคนิคและลักษณะทางสังคมขององค์กรได้
2. องค์กรจะต้องถูกออกแบบเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และจงใจสมาชิกขององค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. วิธีการบริหารที่เน้นการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กรจะนำไปสู่ความผูกพันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำหรับคุณลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีอาจประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ความมั่นคง
2. ผลตอบแทนที่เป็นธรรม
3. ความยุติธรรมภายในสถานที่ทำงาน
4. งานที่น่าสนใจและท้าทาย
5. การมอบหมายงานหลายด้าน
6. การควบคุมงาน สถานที่ทำงาน และตนเอง
7. ความท้าทาย
8. ความรับผิดชอบ
9. โอกาสเรียนรู้และเจริญเติบโต

10. การเรียนรู้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

11. อำนาจหน้าที่

12. การยกย่อง

13. งานที่ก้าวหน้า

4. ด้านการอำนวยความสะดวก (Directing)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญ ของนักบริหารหรือหัวหน้า และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการจัดองค์กร เพราะเมื่อ ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวแล้วก็ถึงขั้นที่อำนวยความสะดวกให้งานเหล่านั้นดำเนินไปตามแผน เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพราะการอำนวยความสะดวกเป็นการใช้ผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ สอน แนะนำ และจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การ อำนวยความสะดวกที่คืบหน้า คือ การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคนงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด อย่างไรก็ตามผลที่จะสำเร็จตามที่เรารอการนั้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจร่วมกันของการ อำนวยความสะดวกระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา แต่การทำความเข้าใจดังกล่าว มักจะเกิดความ เข้าใจผิดกันบ่อยในการปฏิบัติงาน เพราะการสั่งงานที่ผู้บังคับบัญชาหมายความอย่างหนึ่งนั้น บางที ผู้ได้บังคับบัญชากลับตีความหมายไปอีกอย่างหนึ่ง อีกประการหนึ่งผู้บริหารควรจะรู้ขอบเขตแห่ง ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาและปริมาณงานที่จะมอบหมายให้เขาทำเสียก่อนเพื่อประกัน ความล้มเหลวในการสั่งงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องแน่ใจว่าผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจอย่างถ่อง แท้หากมีข้อสงสัยก็อาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือปรึกษาหารือซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยลด ความยุ่งยากและเสียเวลาลงไปมาก

โดยปกติแล้ว การออกคำสั่งมักอาศัยหรือยึดระเบียบหรือกฎเกณฑ์เป็นหลัก ส่วนใน กรณีที่จำเป็นต้องออกคำสั่งหรือตัดสินใจโดยไม่ครอบคลุมไปถึงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ก็ อาจจะอำนวยความสะดวกหรือสั่งงานให้ได้ผลโดยยึดเอาวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้นจะเห็นว่าการ อำนวยความสะดวกสั่งงานไปยังผู้ได้บังคับบัญชาจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลแล้วแต่กรณี ใน บางครั้งมีความจำเป็นต้องสั่งงานแบบรีบด่วน บางครั้งการให้คำแนะนำก็เพียงพอที่จะให้ผู้รับคำสั่ง ทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นที่พอใจ ซึ่งการออกคำสั่งนี้มีหลายรูปแบบต่าง ๆ กัน โดยแบ่ง ออกเป็น 4 แบบ คือ

1. การสั่งการ โดยตรง หรือ การออกคำสั่ง (Demand or Direct) เป็นการสั่งการที่ ต้องการให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือกรณีที่จะ รักษาระเบียบวินัย โดยเคร่งครัด

2. การสั่งแบบขอร้อง (Request) เป็นการสั่งงานที่มีลักษณะโน้มน้าวใจไปในทางขอความช่วยเหลือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานมีโอกาสใช้ดุลยพินิจในการทำงานบ้าง หรือใช้กับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสั่งแบบเสนอแนะ (Suggest) เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานหรือสั่งงานให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่แล้ว เป็นผู้ที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบในงานคืออยู่แล้วเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบในงานคืออยู่แล้ว

4. การสั่งแบบอาสาสมัคร (Volunteer) เป็นการสั่งงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เป็นงานที่อาศัยความเต็มใจ มักใช้ในกรณีที่เป็นงานเสี่ยงอันตรายหรืองานที่ต้องการฝีมืออันประณีต เช่น การขอร้องให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลา

การอำนวยความสะดวกแบบต่าง ๆ ข้างต้นนี้ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งจะใช้ได้โดยแยกออกจากกัน ผู้ใช้มักจะใช้หลายแบบร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจะต้องรู้ว่าจะใช้คำสั่งแบบใดจึงจะได้ผลดี

การสั่งงานมีวิธีการสั่งงานเป็นแบบใหญ่ ๆ 2 แบบ คือ

1. การสั่งงานด้วยวาจา ส่วนมากแล้วนิยามกรณีที่เป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีความสำคัญนัก เป็นเรื่องที่ไม่ต้องมีรายละเอียดจะให้จดจำมาก อาจจะใช้ในกรณีเร่งเร้าหรือกระตุ้นเตือนให้ทำงานหรือในกรณีมีเหตุฉุกเฉิน ไม่มีเวลาเขียนคำสั่ง การสั่งงานด้วยวาจาแม้จะรวดเร็วและสะดวก แต่ก็อาจจะบังเกิดความไม่เข้าใจได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการสั่งงานด้วยวาจาที่มีความสมบูรณ์และบังเกิดผลยิ่งขึ้น จะต้องประกอบด้วยสีหน้าท่าทางของผู้ออกคำสั่งด้วย ในบางครั้งจะพบว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้คำสั่งด้วยวาจาหรือให้คำสั่งด้วยวาจาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบคำสั่งนั้น ซึ่งถ้าหากปราศจากเสียงสีหน้า และท่าทีเหล่านี้เสียแล้ว คำสั่งก็อาจจะไม่มีความสำคัญอันใดเลย

2. การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในกรณีที่ส่งไปยังบุคคลหลายแห่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาใจได้ยาก ลืมง่าย ใช้เมื่อเรื่องสำคัญและเฉียบขาดมีปัญหายุ่งยากสลับซับซ้อนเข้ามาเกี่ยวข้องมักใช้เป็นมาตรฐานในการกำหนดงาน โดยทั่วไป หรือมีแบบฉบับที่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้เมื่อเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าหรือคัดค้าน ใช้เมื่อคำสั่งนั้นมีตัวเลขกำหนดเวลา จำนวนไว้อย่างแน่นอน และใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ในภายหลัง ถ้ามีการฝ่าฝืนคำสั่ง การสั่งด้วยลายลักษณ์อักษรพึงระวังในเรื่องข้อความที่ยาวเกินไป การเรียบเรียงภาษาหนังสือไม่คล่องจองกัน

การสั่งงานที่ดี ไม่ว่าจะการสั่งงานนั้นจะเป็นลักษณะใดก็ตามซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่พึงจะพิจารณาใช้โดยคำนึงถึงลักษณะของการสั่งงานซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การสั่งนั้นจะต้องเป็นการสั่งที่เป็นไปได้ ทั้งด้านความสามารถของผู้รับคำสั่ง ตลอดจนความพร้อมเพียงของเครื่องมือเครื่องใช้

2. เป็นสิ่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เป็นสิ่งที่จูงใจให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

3. เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ คือ จะต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องมีความเข้าใจว่างานที่ทำนั้นเป็นงานในหน้าที่ และอยู่ในความรับผิดชอบของเขาโดยตรง

4. มีลักษณะเป็นแผนงานที่สำเร็จเป็นรูปร่างและสมบูรณ์ คือ ในขณะออกคำสั่งควรจะให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจแจ่มแจ้งเสียทีเดียว ไม่ควรสั่งทีละเล็กทีละน้อยเพิ่มเติมทีหลัง

5. คำสั่งนั้นเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย กระชับรัด หลีกเลียงการใช้ถ้อยคำซึ่งจะก่อให้เกิดความสับสน

6. คำสั่งนั้นไม่ควรสั่งในขณะที่ผู้สั่งอยู่ในอารมณ์ไม่ปกติ ถ้ามีความจำเป็นต้องทำในขณะนั้นก็ควรพยายามระงับสติอารมณ์เสียก่อน

7. คำสั่งนั้นไม่ควรมีข้อผิดพลาด หรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด โดยเฉพาะเกี่ยวกับสถิติตัวเลข

8. ควรระวังอย่าให้คำสั่งที่ออกเกิดความขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากมีความจำเป็นที่จะออกคำสั่งใหม่ ควรถือโอกาสแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงสาระสำคัญของคำสั่งเก่าด้วย เพื่อช่วยป้องกันความขัดแย้งสงสัยที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อนำคำสั่งใหม่ไปปฏิบัติ

หลักปฏิบัติในการสั่งการสั่งงานเพื่อให้ผู้รับคำสั่งนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรู้ว่า สั่งงานแก่ใครอย่างไร หลักในการสั่งงาน สรุปได้ดังนี้

1. ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด
 2. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น และต้องมีความเข้าใจ
 3. ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง
 4. ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์
 5. ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติตามได้
 6. ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน
 7. ต้องกล้ารับผิดชอบและยอมรับข้อผิดพลาด ถ้าไม่เกิดผล
5. **ด้านการประสานงาน (Coordinating)**

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

การประสานงานเป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหารและผู้บริหารที่คตินั้นก็ต้องมีความสามารถในการที่จะกระทำให้เกิดความผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และวิธีในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารได้

ความสำคัญของการประสานงาน

เนื่องจากการประสานงานเป็นกระบวนการที่ต้องจัดให้มีขึ้นทุกขั้นตอนของการบริหารและทั้งยังเป็นตัวช่วยผสมผสานปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการและเวลา ให้ผสมกลมกลืนกันดังกล่าวแล้ว จึงถือว่าการประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาในการบริหาร คือ

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยขจัดความสูญเปล่าและประหยัดในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา เงิน วัสดุในการทำงานและเป็นการช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร
3. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และช่วยลดข้อขัดแย้งภายในองค์กร
5. ช่วยสร้างขวัญในการทำงานของข้าราชการ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์กร
6. ช่วยลดอันตรายอันเกิดจากความบกพร่องในการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพราะทุกฝ่ายเข้าใจในหน้าที่ตนเองและเข้าใจหลักการและวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
8. ช่วยให้องค์กรเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่นและนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรของตนอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น
3. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของงานมากขึ้น
4. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของในการดำเนินงาน
5. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้มีการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ

7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
8. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
9. ช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
10. ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
11. ช่วยป้องกันการงานซ้ำซ้อนกัน อันทำให้ไม่ประหยัด
12. ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

6. ด้านการรายงานผล (Reporting)

ไพฑูรย์ จัยสิน (2513) ได้ให้ความหมายของการรายงานผล หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบลำดับขั้นเพื่อจะ ได้ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อสร้างความเข้าใจและความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นหน่วยงาน

นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

เรื่องที่ควรรายงาน

1. ระยะเวลาเริ่มโครงการ รายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ยานพาหนะ และอื่นๆ
2. ระหว่างการปฏิบัติงาน รายงานเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรค และการแก้ไข
3. ระยะเวลาหลังการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล

ประเภทของรายงาน

1. รายงานแสดงผลงาน คือ รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติในหน้าที่ของตนต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลงานที่เกิดและรายงานถึงการดำเนินงานว่าเรียบร้อยหรือมีอุปสรรคอย่างไร
2. รายงานเชิงสถิติ คือ รายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่ทางประมวลสถิติของงานหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้รวบรวมหรือแจกแจงผลงานหรือจำนวนเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นจำนวนตัวเลขลำดับ หมวดหมู่ แสดงความเกี่ยวโยงกัน สะดวกแก่การค้น เช่น รายงานสถิติ รายงานการเงิน จำนวนวันมาปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น
3. รายงานเหตุการณ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสอดส่องตรวจตราควบคุมสถานการณ์ รายงานสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ให้รายงานเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบเหตุการณ์นั้น ๆ
4. รายงานประชาสัมพันธ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแถลงผลงานหรือวิธีปฏิบัติของตนให้ประชาชนทราบ เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน

การรายงานทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวมาทั้งหมด อาจจะใช้วิธีรายงานได้ 2 วิธี

1. การรายงานด้วยวาจา
2. การรายงานด้วยลายลักษณ์อักษร
7. **ด้านการจัดงบประมาณ (Budgeting)**

การจัดงบประมาณ เป็นรายงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย แต่ที่จริงงบประมาณจะบอกให้เราทราบถึงแผนการระยะยาวขององค์กรแสดงให้ทราบถึงความจำเป็นของแผนงานและร่างค่าใช้จ่ายโดยประมาณ

วัตถุประสงค์ของการจัดงบประมาณ

1. ทำให้ทราบถึงแผนงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น
2. ทำให้ทราบถึงนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ
3. ทำให้ทราบถึงงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำลังเป็นที่สนใจอยู่
4. ทำให้ผู้บริหาร บุคลากร รวมถึงประชาชนทั่วไป เข้าใจถึงความสำคัญในการปฏิบัติขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

ชนิดของงบประมาณ

1. งบประมาณระยะสั้น คือ การจัดงบประมาณประจำปี
2. งบประมาณระยะยาว คือ การจัดงบประมาณการเงินในช่วงที่เกิน 1 ปี อาจถึง 10 ปี

เกณฑ์ในการจัดงบประมาณที่ดี

1. งบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการทางการเงินของโครงการต่าง ๆ และจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. งบประมาณต้องแสดงให้เห็นถึงรายได้และรายจ่ายโดยประมาณอย่างสมดุลกัน
3. ต้องมีรายการเผื่อไว้สำหรับกรณีฉุกเฉินที่จะมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง
4. งบประมาณจะต้องเตรียมไว้อย่างดีในปีต่อไป เพื่อให้มีเวลาพอสำหรับตรวจตราวิเคราะห์ และคิดอย่างรอบคอบ
5. งบประมาณจะต้องตรงกับความเป็นจริง ไม่มีการเพิ่มเติมจากความจริง

การเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องทำระยะยาว งบประมาณจะทำให้เราได้ก็ต้องอาศัยการเรียนรู้ถึงโครงการที่จะทำ การศรัทธาสิ่งของที่ต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ต้องอาศัยรายงานต่าง ๆ รายการเครื่องใช้ของใช้ที่มีอยู่และงบประมาณของปีก่อนๆช่วยอีกด้วย การจัดเตรียมงบประมาณจะต้องทำให้ยึดหยุ่นได้ถ้าจำเป็น เพราะเป็นการยากที่จะกำหนดรายการต่าง ๆ ให้ชัดเจนลงไป

การจัดการกีฬา

จากการศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการทำให้ทราบถึงความสำคัญ และทราบถึงหลักวิธีในการดำเนินการบริหารจัดการ ซึ่งในการดำเนินการด้านกีฬานั้น จึงต้องมีความจำเป็นในการใช้หลัก

ทฤษฎีในการบริหารจัดการมาจัดการด้านกีฬา ซึ่งปรารภทิพย์ ขุวานนท์ (2552) ได้กล่าวว่า แนวคิดของการจัดการการกีฬาเป็นสิ่งสำคัญเพราะแก่นแนวคิดนั้นคือกรอบของการทำงาน ไม่ให้หลงทิศหลงประเด็น หากมีแนวคิด ทฤษฎีในการจัดการที่ชัดเจนแล้ว การทำงานต่างๆ ก็จะไม่ใช่เป็นการทำงานที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งก็จะอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดหรือมีสัญชาตญาณที่ถูกต้อง

ในการจัดการกีฬาต้องการความเข้าใจในการจัดกลุ่มองค์กรตามความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถจำแนกให้เห็นเด่นชัดเป็นสามส่วน และยังคงความสำคัญร่วมกัน คือ

- ส่วนของรัฐ หมายถึงภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล การกีฬาแห่งประเทศไทย องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดหรือท้องถิ่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานการสนับสนุนเฉพาะด้าน เช่น การสร้างและเตรียมนักกีฬาเพื่อการแข่งขันกีฬา การพัฒนาการกีฬาเพื่อต่อต้านยาเสพติด เป็นต้น

- ส่วนขององค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไรและองค์กรอาสาสมัคร เช่น คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย มูลนิธิ สมาคมกีฬาต่างๆ สโมสร ชมรม หน่วยงานที่วางกฎระเบียบเพื่อการแข่งขัน และจัดกิจกรรมแข่งขันเพื่อหาผู้ชนะเลิศในแต่ละชนิดกีฬา

- ส่วนที่เป็นการกีฬาเพื่อการอาชีพ หรือธุรกิจกีฬาที่เป็นการค้า ซึ่งประกอบด้วยการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพต่างๆ และการเป็นสมาชิกภาพซึ่งรวมถึงการร่วมมือกับธุรกิจองค์กรอื่น ไม่ว่าจะเป็นเป็นอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจสื่อต่างๆ และผู้จัดการแข่งขัน

ผลการดำเนินงานด้านกีฬาของมหาวิทยาลัย

อาพัทธ์ เตียวตระกูล (2548) ได้แบ่งผลการดำเนินงานด้านกีฬาของมหาวิทยาลัย ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านกีฬาขั้นพื้นฐาน ด้านกีฬาเพื่อมวลชน และด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยได้ศึกษาผลการดำเนินงานด้านกีฬาจากแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 3 และตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ด้านกีฬาขั้นพื้นฐาน

- นโยบายและการสนับสนุนส่งเสริม
- หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
- งบประมาณ
- บุคลากรทางพลศึกษา
- สนามกีฬา อุปกรณ์กีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก
- การจัดดำเนินการ
- ผลที่เกิดกับผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม

ด้านกีฬาเพื่อมวลชน

- องค์กรกีฬาเพื่อมวลชน
- บุคลากรกีฬาเพื่อมวลชน

- งบประมาณ
- สถานที่ และอุปกรณ์ในการออกกำลังกาย เล่นกีฬา และนันทนาการ
- การจัดกิจกรรม
- การประชาสัมพันธ์
- ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วม

ด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

- องค์กร
- บุคลากรกีฬา
- สนามและเครื่องอำนวยความสะดวก / อุปกรณ์กีฬา
- การดำเนินการ
- ผลสัมฤทธิ์ของความเป็นเลิศด้านกีฬา

ความพึงพอใจ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายความพึงพอใจ ดังนี้

พรณี ช. เจริญจิต (2528 อ้างถึงใน วรลักษณ์ พลสุขม , 2551) กล่าวว่าความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งมีอิทธิพลทำให้แต่ละคนสนองตอบต่อสิ่งเร้า แตกต่างกันไป ความพึงพอใจมากขึ้นหรือน้อยของบุคคลมีแนวโน้มขึ้นอยู่กับค่านิยมของคนด้วย ความพึงพอใจมาจากการอบรมตั้งแต่วัยเด็ก และค่อยๆ ซึมซับจากการเลียนแบบ บิดามารดา คนใกล้ชิด โดยไม่ต้องมีผู้บอกสอน เป็นเรื่องของพฤติกรรมการเรียนรู้ ประสบการณ์ การถ่ายทอดความพอใจที่มีอยู่เดิม และสื่อมวลชน

พาวเวลล์ (Powell อ้างถึงใน วรลักษณ์ พลสุขม , 2551) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความสุขที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และเกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และการได้รับการตอบสนอง

เมื่อได้ทราบความหมายของความพึงพอใจในข้างต้นแล้ว เรายังต้องทราบถึงความพึงพอใจของผู้บริโภค ซึ่งในวิจัยนี้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งมีดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539) กล่าวว่าความพึงพอใจภายหลังการซื้อ (Postpurchase Satisfaction) เป็นระดับความพึงพอใจของผู้บริโภคภายหลังจากที่ได้ซื้อสินค้าไปแล้ว ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นหลายระดับ เช่น ความพึงพอใจอย่างมาก รู้สึกเฉยๆ หรือรู้สึกไม่พอใจ

อคุตย์ จาตุรงค์กุล (2543) ได้อธิบายความพึงพอใจของผู้บริโภคว่า ผู้บริโภคจะมีปฏิกริยาในระหว่างที่มีการประเมินหลังการซื้อมากกว่าในระหว่างการประเมินก่อนการซื้อ ไม่ว่าผู้บริโภคจะใช้วิธีใดเพื่อบูรณะความสมดุลก็ตาม ผลที่ออกมาจะเป็น พอใจ ไม่พอใจ เลิกใช้สินค้า

ทฤษฎีความพึงพอใจ

ทฤษฎีแสวงหาความพึงพอใจ สิริโสภาคย์ บุรพาเดช (2528) ได้กล่าวว่า บุคคลจะพอใจจะกระทำสิ่งใดๆ ที่ให้ความสุข และจะหลีกเลี่ยงไม่กระทำสิ่งที่จะได้รับความทุกข์หรือความลำบาก อาจแบ่งความพอใจกรณีนี้ได้ 3 ประเภท คือ

1. ความพอใจด้านจิตวิทยา (Psychological hedonism) เป็นทรศณะของความพอใจว่ามนุษย์โดยธรรมชาติแล้วต้องแสวงหาความสุขส่วนตัวหรือหลีกเลี่ยงจากความทุกข์ใดๆ
2. ความพอใจเกี่ยวกับตัวเอง (Egoistical hedonism) เป็นทรศณะของความพอใจว่า มนุษย์จะพยายามแสวงหาความสุขส่วนตัว แต่ไม่จำเป็นว่าการแสวงหาความสุขจะต้องเป็นธรรมชาติของมนุษย์เสมอไป
3. ความพอใจเกี่ยวกับจริยธรรม (Ethical hedonism) ทรศณะนี้ถือว่า มนุษย์แสวงหาความสุขเพื่อผลประโยชน์ของมวลมนุษย์ หรือสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์นี้ผู้หนึ่งด้วย

เชลลีย์ (Shelly 1975 อ้างถึงใน ปาริฉัตร เวียร์รา , 2547) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของมนุษย์ ได้แก่ ทรัพยากร (Resource) หรือ สิ่งเร้า (Stimuli) การวิเคราะห์ระบบความพึงพอใจคือ การศึกษาว่าทรัพยากรหรือสิ่งเร้าแบบใด เป็นสิ่งที่ต้องการที่จะให้เกิดความพอใจและความสุขแก่มนุษย์ ความพอใจจะเกิดได้มากที่สุดเมื่อมีทรัพยากรทุกอย่างที่เป็นที่ต้องการครบถ้วน

2. กีฬาในสถาบันอุดมศึกษา

สำเนาวิ ขจรศิลป์ (2542) ได้กล่าวถึงกีฬาในสถาบันอุดมศึกษา การเล่นกีฬาเพื่อการออกกำลังกายหรือความสนุกสนานเพลิดเพลิน ตลอดจนการแข่งขันกีฬาทั้งภายในและระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเป็นกิจกรรมที่มีต่อเนื่องกันมาเป็นเวลาช้านาน ถ้าพิจารณาสภาพของการกีฬาในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งสามารถพิจารณาได้จากวัตถุประสงค์ การบริหารและกิจกรรมกีฬาของสถาบันแห่งนั้น สภาพของการกีฬาในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังเป็นองค์การขนาดเล็ก คือระดับ “งาน” หรือระดับ “แผนก” จึงไม่มีความเหมาะสมเพราะยังไม่สามารถดำเนินงานทางด้านกีฬาของสถาบันให้เพียงพอกับความต้องการเล่นกีฬาของนิสิตนักศึกษาและบุคลากรของสถาบัน อุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดการจัดการกีฬาพื้นฐานซึ่งเป็นกีฬาที่จะเสริมสร้างนักกีฬาที่มีความสามารถให้กับประเทศ ดังจะเห็นได้จากการที่สถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากพยายามเปิดโครงการต่างๆเพื่อรับบุคคลที่มีความสามารถทางกีฬาเข้าศึกษาในสถาบันและให้เล่นกีฬาให้กับสถาบัน เมื่อสถาบันอุดมศึกษาสามารถรับนักกีฬาที่มีความสามารถเข้ามาจำนวนมากแล้วจึงไม่ได้สร้างนักกีฬาจากผู้ที่มีความสามารถน้อยให้เป็นผู้ที่มีความสามารถมาก สถาบันอุดมศึกษาอีกหลายแห่งพยายามติดต่อนักกีฬาที่มีความสามารถเล่นกีฬาให้กับสถาบันด้วยวิธีการต่างๆซึ่งบางครั้งก็เป็น

การฝ่าฝืนกฎระเบียบของคณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ก.ก.ม.ท.) จึงทำให้มีการลงโทษสถาบันอุดมศึกษาในกรณีดังกล่าวหลายครั้ง

กีฬาที่มีเล่นและมีการแข่งขันระหว่างอุดมศึกษาในช่วงก่อน พ.ศ. 2500 มีไม่มากนัก ได้แก่ กรีฑา ว่ายน้ำ ฟุตบอล รักบี้ และแบดมินตัน ต่อมาได้มีการแข่งขันกีฬามากขึ้นอีกหลายชนิด เช่น เทนนิส เทเบิลเทนนิส โปโลน้ำ วอลเลย์บอล ยูโด บรีดจ์ คาบไทย คาบสากล ปัจจุบันมีกีฬาที่มีการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาประมาณ 20 ชนิด อันได้แก่ กีฬาชนิดต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วและรวมทั้ง ส็อกกี ยิงปืน หมากกระดาน ซอฟท์บอล โบว์ลิ่ง ตะกร้อ มวยสากล อยู่ด้วย

กีฬาสำหรับนักศึกษานั้น ได้มีการแข่งขันกันตลอดปีการศึกษาทั้งภาคต้นและภาคปลาย แต่การแข่งขันกีฬาที่สำคัญได้แก่ การแข่งขันกีฬาอุดมศึกษา การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย และการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียน

กีฬาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

ความเป็นมา

การแข่งขันกีฬาบุคลากรคณะกรรมการการอุดมศึกษา เดิมใช้ชื่อว่าการแข่งขันกีฬาบุคลากรทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการแข่งขันเป็นครั้งแรกโดยความริเริ่มของทบวงมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการแข่งขันเพื่อสุขภาพพลานามัย เป็นกีฬาเพื่อความสามัคคี สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกันระหว่างบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และได้หมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพการแข่งขันครั้งนี้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี , 2552)

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการเป็นเจ้าภาพของกีฬาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

ครั้งที่	ปี พ.ศ.	เจ้าภาพ
1	2525	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2	2526	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3	2527	ทบวงมหาวิทยาลัย
4	2528	มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา
5	2529	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
6	2530	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7	2531	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
8	2532	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
9	2533	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางเขน
10	2534	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

11	2535	มหาวิทยาลัยบูรพา
12	2536	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
13	2537	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
14	2538	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
15	2539	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
16	2540	มหาวิทยาลัยแม่โจ้
17	2541	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
18	2542	มหาวิทยาลัยศิลปากร
19	2543	มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตบางแสน
20	2544	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
21	2545	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
22	2546	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
23	2547	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
24	2548	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
25	2549	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
26	2550	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
27	2551	มหาวิทยาลัยนเรศวร
28	2552	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการกีฬาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่ามีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในจุฬาฯ ได้แก่ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาฯ สำนักงานนิสิตสัมพันธ์ และสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ดังนี้

สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา มีลักษณะและบทบาทหน้าที่เช่นเดียวกับคณะต่างๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวคือ มีการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ทำการวิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถทางด้านกีฬา การจัดการเรียนการสอนวิชากีฬาแก่นักศึกษา การสนับสนุนบุคลากรในการส่งเสริมกิจกรรมกีฬาของนิสิต และให้ความร่วมมือในการทดสอบสมรรถภาพทางกายแก่นักกีฬาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550) มีพันธกิจคือดำเนินการให้บริการเพื่อการเรียนการสอน ให้บริการแก่นิสิต บุคลากร สมาชิกอื่นๆ และให้บริการแก่นักกีฬาดลอดจนพัฒนา

และส่งเสริมด้านงานวิจัยเกี่ยวกับการกีฬา และการออกกำลังกาย ซึ่งปัจจุบันศูนย์กีฬาแห่งจุฬาฯ มีสนามและสถานที่ออกกำลังกาย ดังนี้ สนามกีฬาในร่ม สนามกีฬาในร่ม 2 สนามกีฬาจุฬาฯ สนามเทนนิส สนามเทนนิส 2 สระว่ายน้ำ 25 เมตร สระว่ายน้ำ 50 เมตร และศูนย์ออกกำลังกาย ซึ่งสนามต่างๆเปิดบริการทุกวันยกเว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์

สำนักงานนิสิตสัมพันธ์ รับผิดชอบดำเนินงานส่งเสริม และพัฒนานิสิตให้มีความสมบูรณ์พร้อมทางด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ และจิตใจ จึงเปรียบเสมือนตัวแทนของมหาวิทยาลัย ในการดูแลกิจกรรมของนิสิต ทั้งในด้านการดำเนินการของชมรมกีฬา และด้านการดำเนินการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย ซึ่งในปัจจุบันมีชมรมกีฬาจำนวน 22 ชมรม และในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย สำนักงานนิสิตสัมพันธ์จะมีภาระหน้าที่หลักในการดำเนินการจัดส่งนักกีฬาเข้าร่วม

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีพันธกิจด้านการบริหารงานบุคคลในการพัฒนาข้าราชการบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะได้รับงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในการจัดการแข่งขันกีฬาภายในของบุคลากร งบประมาณสนับสนุนการออกกำลังกาย เช่น แอโรบิกเพื่อมวลชน และงบประมาณในการจัดส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ปรีชา พงษ์เพ็ง (2537) ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 21 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 21 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการ 18 ฝ่าย และคณะกรรมการจัดการแข่งขันกีฬา 23 ชนิดกีฬา มีความเห็นตรงกันว่า การจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 21 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สนองตอบวัตถุประสงค์การจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 21 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นส่วนมาก และมีความเห็นว่า การจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 21 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีปัญหามากในด้านการจัดสรรงบประมาณล่าช้า บุคลากรไม่มีเวลาพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ขาดสถานที่ประสานงานและยานพาหนะในการดำเนินการ ในการวางแผนกรรมการไม่ได้ศึกษาความพร้อมของทรัพยากรในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และไม่มีการประเมินผลการทำงานระหว่างดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนปัญหาด้านการจัดการและปฏิบัติการพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

นพพร สอนสม (2538) ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารชมรมกีฬาของสโมสรนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหาร

ชมรมกีฬา และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานชมรมกีฬา กับผู้บริหารงานกิจกรรมนิสิตในเรื่องปัญหาการบริหารชมรมกีฬาของสโมสรนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า สภาพของชมรมกีฬาในปัจจุบัน ได้จัดกิจกรรมกีฬาเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในหมู่นิสิต อาจารย์ที่ปรึกษามีภาระอื่น คือ เป็นผู้สอนหนังสือ ในขณะที่ประธานชมรมต้องเรียนหนังสือและเป็นนักกีฬาด้วย อาจารย์ที่ปรึกษามีบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำในการจัดกิจกรรม และให้คำปรึกษาเมื่อประธานชมรมหรือกรรมการชมรมมีปัญหา อาจารย์ที่ปรึกษาและประธานชมรมมีโอกาสพบกันก่อน ช้างบ่อย สาเหตุที่ทำให้อาจารย์รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ก็เพราะต้องการทำประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย ส่วนนิสิตรับเป็นประธานชมรม เพราะได้รับการเลือกตั้งและเป็นผู้ที่มีความสนใจและชอบกีฬานั้นๆ

ปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานชมรมกีฬาเห็นว่าเป็นปัญหาในระดับมากที่สุด คือ ชมรม ไม่มีสถานที่คิด ต่อกับนิสิตทั่วไป

ปัญหาที่ผู้บริหารงานกิจกรรมนิสิตเห็นว่าเป็นปัญหาในระดับมากที่สุด คือ ชมรมขาดสถานที่เป็นศูนย์กลางบริหารงานชมรม ชมรมไม่มีสถานที่ติดต่อกับนิสิตทั่วไป ชมรมส่วนใหญ่ขาดสถานที่เก็บรักษาอุปกรณ์ ชมรมส่วนใหญ่ขาดการประชาสัมพันธ์ชมรม

นพพร เพ็ชรฟูล (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย สาขาภูมิภาค” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย สาขาภูมิภาค ตามการรับรู้ของหัวหน้าและพนักงานของสำนักงาน ผลการวิจัยพบว่า

เจ้าหน้าที่ทั้งหมดรับรู้ว่ามีสภาพการดำเนินงานด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การจัดงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการรายงานผล อยู่ในระดับดีทุกด้าน

เจ้าหน้าที่ทั้งหมดรับรู้ว่ามีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ในด้านการจัดบุคลากร และการจัดงบประมาณ

เจ้าหน้าที่และพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐธา ถือชื่อ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด” โดยส่งแบบสำรวจให้กับผู้บริหารศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดและแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด และแบบสัมภาษณ์ถามผู้บริหาร 12 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดส่วนใหญ่ มีการวางแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้น โครงการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ยังคงขาดแบบฟอร์มรายงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมากในด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์

นอกจากนี้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนและด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ อุษณีย์ จินตนาประวาสี (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารการกีฬาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” โดยทำการเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการบริหารการกีฬา ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับกีฬา นักกีฬาที่คัดเลือกเข้ามาในโครงการพัฒนาและส่งเสริมเยาวชนดีเด่นทางการกีฬา และนักกีฬาของชมรมกีฬาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจัดประมวลผลตามความจากการสัมภาษณ์ค่าความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างระบบการบริหารจัดการกีฬามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต้องมีการพัฒนา และปรับปรุง ด้านบุคลากร อาคารสถานที่ ตลอดจนวางแผนการจัดการบริหารการกีฬาอย่างมีระบบสะดวกต่อการติดตามประเมินผล เมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 28 โดยใช้ค่าเปรียบเทียบ ผลปรากฏว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จัดอยู่ในลำดับที่ 13 ของจำนวนสถาบันที่ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน ทั้งหมด 37 สถาบัน ที่ได้รับเหรียญรางวัล

อำภา สุฉิมโณ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภาคกลางจำนวน 10 แห่ง โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศูนย์กีฬา และการศึกษาเอกสารประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพดังกล่าว ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบบรรยายในส่วนที่ข้อมูลสัมภาษณ์ และสรุปแนวความคิดเห็น โดยการสรุปแล้วเสนอเป็นความเรียง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารศูนย์กีฬาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40-50 ปี ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ไม่มีเงินเดือนประจำตำแหน่ง มีความรับผิดชอบงานด้านอื่นด้วย การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งระหว่าง 10-20 ปีขึ้นไป

อาพัทธ์ เตียวตระกูล (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์สัมฤทธิ์ผลของการบริหารองค์กรกีฬาของมหาวิทยาลัยรัฐ และเอกชนในกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ผลของการบริหารองค์กรกีฬาของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารองค์กรกีฬาของมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครในส่วนทรัพยากรในการบริหารอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนกระบวนการบริหารและผลการดำเนินงานด้านกีฬาอยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของมหาวิทยาลัยรัฐ และเอกชน พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของมหาวิทยาลัยรัฐ และเอกชน พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการ

ดำเนินงานด้านกีฬา ระหว่างนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน พบว่า ในทุกด้านมีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมฤทธิ์ผลของการบริหารองค์กรกีฬามีความสัมพันธ์กับทรัพยากร กระบวนการบริหาร และผลการดำเนินงานด้านกีฬา โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการดำเนินงานกีฬาด้านกีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ และกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอันดับการบริหารองค์กรกีฬามีความสัมพันธ์กับอันดับการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

คิคูลิส (Kikulis, 1992) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ” วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจลักษณะหรือการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ จึงแบ่งการศึกษาครั้งนี้เป็น 3 ส่วนที่เป็นอิสระต่อกันแต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วย

ส่วนแรกเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์กรกีฬาสมัครเล่นในแคนาดา ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตที่แสดงให้เห็นถึงการจัดเตรียม ค่านิยม และรูปแบบ โครงสร้างองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติส่วนใหญ่มีการระบุถึงรูปแบบ โครงสร้าง 3 รูปแบบคือ แบบโต๊ะอาหาร แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะการวิเคราะห์รูปแบบองค์กรและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในองค์กรกีฬาระดับชาติกลุ่มหนึ่ง

ส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรในองค์กรกีฬาระดับชาติ 36 แห่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Quadrennial Planning Program ระหว่างปี 1984-1988 จากรูปแบบ โครงสร้าง 3 รูปแบบดังกล่าวแต่ละรูปแบบถูกกำหนดรูปแบบสำหรับอ้างอิงถึง 3 ประการ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐาน และการตัดสินใจ มีการกำหนดเค้าโครงร่างของรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมิน ความหลากหลายของรูปแบบองค์กรและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงเวลา คือ ปี 1984 ปี 1986 และปี 1988 องค์กรกีฬาแห่งชาติเปลี่ยนไปใน 2 แนวทาง คือ เปลี่ยนไปสู่แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร องค์กรกีฬาแห่งชาติมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง 5 แบบ (คือ แบบเฉื่อย แบบเข้ามารวมกัน แบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ แบบเปลี่ยนทิศทาง แบบไม่แก้ปัญหา) และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการตัดสินใจ ถูกจำกัดอยู่เฉพาะองค์กรต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ในทิศทางที่มุ่งไปสู่รูปแบบสำนักงานบริหาร

ส่วนที่สาม เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในด้าน โครงสร้างการตัดสินใจสำหรับองค์กรกีฬาแห่งชาติทั้ง 36 แห่ง การวิเคราะห์การตัดสินใจพบว่ามิติต่างๆ คือ การทำให้เป็นรูปแบบ

เส้นทางการตัดสินใจ ระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และความตั้งใจในการตัดสินใจ มีความสำคัญมากกว่าหัวข้อของการตัดสินใจเมื่อพยายามที่จะเข้าใจ โครงสร้างของการตัดสินใจของรูปแบบโครงสร้างแบบต่างๆ ขององค์กรกีฬาแห่งชาติ รูปแบบสำนักงานบริหารมีลักษณะของความตั้งใจในการตัดสินใจนั้นคือ นำโดยมืออาชีพและช่วยเหลือโดยอาสาสมัคร โครงสร้างการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามหัวข้อ และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างจะเกิดควบคู่กัน กับการเปลี่ยนแปลงด้านการตัดสินใจ แต่เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ แล้วก็แสดงให้เห็นว่า ความตั้งใจของการตัดสินใจจากอาสาสมัครผู้มีอาชีพไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงของการเปลี่ยนแปลงระยะเวลา 4 ปีแต่อย่างใด

เซ็ง (Cheng, 1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประเมินสมรรถนะในการจัดการกีฬาสำหรับประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)” วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการองค์กรกีฬาให้ได้ผลดี และถ่ายทอดทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำและการจัดการกีฬาสู่หลักสูตรการศึกษาของไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันเรียงลำดับจากสูงลงมาต่ำ มีดังนี้
 - ก. ความรู้เกี่ยวกับกีฬา
 - ข. มนุษยสัมพันธ์
 - ค. การพูดต่อสาธารณชน
 - ง. การจัดการด้านบุคคล
 - จ. การเขียน
 - ฉ. การจัดการด้านการเงิน
 - ช. สมรรถภาพส่วนบุคคล
 - ซ. การจัดการด้านกีฬา
 - ฅ. อื่นๆ
2. การศึกษาสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันดับแรกคือ
 - ก. การบริหารการกีฬา
 - ข. การวางแผนและการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
 - ค. การใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์
 - ง. การบาดเจ็บจากการกีฬา
 - จ. การจัดการด้านบุคคล
 - ฉ. การจัดการ
 - ช. การจัดการ โปรแกรมสำหรับนันทนาการและกีฬาเยาวชน
 - ซ. การสื่อสารระหว่างบุคคล
 - ฅ. การตัดสินใจกีฬา

ญ. การสอนกิจกรรมกีฬา

3. มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ผู้อำนวยการกีฬา ตัวแทนการกีฬา องค์กรควบคุมระดับชาติ และการกีฬาอาชีพ ในแง่ของการจัดการกีฬาในด้าน

- ก. ด้านที่ศึกษามา
- ข. องค์กรที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาปริญญาโท
- ค. จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงาน
- ง. หน้าที่หลักของผู้จัดการกีฬา
- จ. การรับรองวุฒิสำหรับผู้จัดการกีฬา

ธิบอต์ (Thibault, 1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แผนงานในองค์กรกีฬาแบบไม่หวังกำไร” (Strategy in Nonprofit Sport Organizations) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการค้นคว้าแผนงานในองค์กรกีฬาแบบไม่หวังผลกำไร ซึ่งมีแผนงานหลักของกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ 6 อย่าง ได้แก่ รากฐานขนาดของผู้มาใช้บริการ อาสาสมัคร กลุ่มที่สนับสนุน ค่าอุปกรณ์ ค่าธรรมเนียมสมาชิก

ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดได้จากการสังเกตองค์กรกีฬาแห่งชาติ 32 แห่ง ซึ่งเป็นองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงานที่รัฐบาลเป็นผู้ริเริ่มขึ้นสำหรับกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ

การวิเคราะห์การใช้องค์ประกอบ 6 อย่าง ในแผนงาน ใช้วิธีวิเคราะห์ตามจุด 6 จุดตามแบบมาตราส่วนของไลเกิร์ต (Likert Scale) ซึ่งพบว่ามีความเป็นไปได้ที่จะทำการคาดคะเนการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรกีฬาแห่งชาติในการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ โดยสรุปแล้วนั้น องค์กรต่างๆ วางแผนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกี่ยวกับกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ ซึ่งเมื่อปฏิบัติไปแล้วเป็นเวลา 2 ปี พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิด