

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิจัยในเรื่อง “สภาพและปัญหาการจัดดำเนินการ การกีฬาและนันทนาการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมรายละเอียด และเนื้อหาที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ นำเสนอออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. ความหมาย ความสำคัญ บทบาทและประโยชน์ของการกีฬาและนันทนาการ
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดดำเนินการ
3. ความเป็นมา ความหมายของรัฐวิสาหกิจ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ การจัด ดำเนินการการกีฬาและนันทนาการของรัฐวิสาหกิจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมาย ความสำคัญ บทบาทและประโยชน์ของการกีฬาและนันทนาการ

##### ความหมายของกีฬาและนันทนาการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้บัญญัติไว้ว่า กีฬา (นาม) หมายถึง กิจกรรมหรือ การเล่นเพื่อความสนุกเพลิดเพลิน เพื่อเป็นการบำรุงแรง หรือเพื่อผ่อนคลายความเคร่งเครียดทางจิต

นันทนาการ (นาม) หมายถึง กิจกรรมที่ทำตามสมัครใจในยามว่าง เพื่อให้เกิดความสนุกสนาน เพลิดเพลินและผ่อนคลายความตึงเครียด, การสราญใจ (อ้างอิง recreation)

จากความหมายของกีฬาและนันทนาการดังกล่าวอาจจะยังไม่พอเพียง ผู้วิจัยได้ค้นคว้า ความหมายของกีฬาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และนักพลศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

คัมมิงส์ (Cummings, 1964 อ้างถึงใน จรินทร์ ธาณรัตน์, 2527) ได้อธิบายไว้ในพจนานุกรมกีฬาว่า กีฬา หมายถึง กิจกรรมการเล่น กิจกรรมยามว่าง เกม การทดสอบหรือการแข่งขันต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดทักษะความชำนาญ ความแข็งแกร่ง ความอดทนและความสง่างามทางร่างกายของบุคคล ซึ่งได้แก่ กิจกรรมประเภทเดี่ยว ประเภทคู่ หรือประเภททีมหรือกีฬาทางน้ำ เป็นต้น

ซัชชัย โกมารทัต (2532) ได้ให้ความหมายของกีฬาในแง่สังคมวิทยาไว้ว่า กีฬา คือเกมที่เป็นระบบระเบียบที่ต้องการการแสดงผลออกถึงความสามารถทางกาย หรือเป็นเกมที่มีลักษณะพิเศษซึ่งมีการแสดงผลออกถึงความสามารถทางกาย (Physical Prowess) มีการแข่งขัน (Competition) มีแบบอย่างของตัวเอง (Pattern) มีกฎกติกา (Rules) มีลักษณะกระบวนการของความเป็นสถาบัน (Institutionalization) มีการก่อรูป (Formalization) และมีมาตรฐานของกิจกรรม (Standardizing)

#### นันทนาการ (Recreation)

ฟินเลย์ (Finley, 1945 อ้างถึงใน บุญเลิศ กาญจนจกกล, 2525) ได้ให้ความหมายว่า นันทนาการมีความหมายกว้างไม่เพียงแต่มีกิจกรรมการเล่น การแสดงผลออกในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เล่นกีฬา เล่นดนตรี หรือเล่นละครเท่านั้น แต่รวมถึงกิจกรรมทั่วไปซึ่งก่อให้เกิดความพอใจโดยเฉพาะเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสุขความสมบูรณ์แก่ชีวิต

บัทเลอร์ (Butter, 1949 อ้างถึงใน บุญเลิศ กาญจนจกกล, 2525) ได้ให้ความหมายว่า นันทนาการ คือ กิจกรรมที่ทำในเวลาว่าง ซึ่งเป็นเรื่องที่ตรงกันข้ามกับการทำงาน นันทนาการแต่ละบุคคลไม่เหมือนกันจะแปรผันไปตามรสนิยม เวลา อายุ และความต้องการของแต่ละบุคคล

วอลเตอร์ และชาร์ลส์ (Walter and Charles, 1952) ได้ให้ความหมายว่า นันทนาการ คือ กิจกรรมทุกอย่างที่มนุษย์เลือกปฏิบัติด้วยความพอใจในเวลาว่างระหว่างชั่วโมงหยุดเรียนหรือเวลาพักจากทำงาน ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนั้นต้องยินดีเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และพอใจโดยปราศจากผลตอบแทนใด ๆ

จันท์ ผ่องศรี (2523) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นันทนาการ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ให้กับสิ่งแวดล้อม หรือสภาวะการณ์นั้น ๆ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสนใจ และประสบการณ์

ของแต่ละบุคคล นันทนาการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความพอใจ ความต้องการของมนุษย์ตาม สรีรกายวิภาคและจิตวิทยา

#### ความสำคัญของเกมกีฬาและนันทนาการ

ในปัจจุบัน การพลศึกษาและการกีฬาได้กลายเป็นส่วนประกอบที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสังคม ชัชชัย โกมารทัต (2536) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการกีฬาต่อสังคมไว้ว่า กีฬาได้กลายเป็นส่วน ประกอบอย่างหนึ่งที่เด่นชัดของสังคมร่วมสมัย ไม่จำเป็นที่จะต้องให้นักสังคมวิทยาการกีฬามายก ว่ากีฬาโดดเด่นเพียงใดในยุคปัจจุบัน เพราะใคร ๆ ก็เข้าใจได้ว่า ความนิยมและความโดดเด่นของ การกีฬาได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศ และหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก หนังสือพิมพ์ที่มียอด จำหน่ายสูง ๆ ในเมืองไทยหลายฉบับ อุทิศ 2-3 หน้าเต็มเพื่อเสนอข่าวสารทางการกีฬา ซึ่งมากกว่า หน้าที่เสนอข่าวสารทางการศึกษา เศรษฐกิจ และการเมืองเสียอีก สถานีวิทยุ โทรทัศน์แข่งขันกัน นำเสนอรายการกีฬาสดที่น่าสนใจ บางครั้งทำการถ่ายทอดสดจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้จ่ายเงิน เป็นค่าลิขสิทธิ์เป็นจำนวนเงินมหาศาล บริษัทห้างร้านต่าง ๆ ยินดีจ่าย ค่าโฆษณาในอัตราที่สูงกว่า ค่าโฆษณาในรายการอื่น ๆ บุคคลทางการกีฬากลายเป็นบุคคลที่ทุกคนในประเทศรู้จักและสนใจ คนหนุ่มสาวคุ้นเคยกับชื่อของนักกีฬาชั้นยอดมากกว่าชื่อของผู้นำทางศาสนา ทางการศึกษา หรือแม้ กระทั่งนักการเมือง คนแทบทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับดูเหมือนว่า กีฬาได้เข้าไปเป็นกิจกรรมหลักสำคัญ อย่างหนึ่งในชีวิตประจำวัน โดยการร่วมเล่น ร่วมชม และร่วมรับฟังข่าวสารทางกีฬา ชนิดที่เรียกว่า แทบขาดไม่ได้เลยทีเดียว

เฉลิม ชัยวัชราภรณ์ (2536) ได้เป็นอีกผู้หนึ่งซึ่งกล่าวถึง ความสำคัญของการออกกำลังกาย และการกีฬาในสังคมประเทศอุตสาหกรรม ไว้ว่า

การพัฒนาประเทศชาติให้ไปสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนใฝ่ฝันถึง ดังนั้นกระบวนการพัฒนาประเทศชาติ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มี ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพมากที่สุด ศักยภาพในตัวบุคคล ประเด็นหนึ่งซึ่งจะขาดเสีย มิได้ก็คือ การเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี แข็งแรงนั่นเอง ในประเทศที่มีขีดความสามารถทางด้านอุตสาหกรรม จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทางด้านการกีฬา และการส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพอยู่อย่าง

ต่อเนื่อง ถ้าเรามีโอกาสได้สำรวจและศึกษา ประเทศที่มีการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมถึงขีดสูงสุด นั้น เราจะเห็นว่า ประเทศเหล่านั้นให้ความสำคัญในด้านการกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เป็นอย่างมาก นับตั้งแต่การจัดตั้งองค์กรของรัฐเพื่อสนับสนุนการกีฬาของชาติแม้แต่องค์กรเอกชน ก็ตาม ก็ได้พัฒนาและให้การบริการด้านการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับในประเทศไทยนั้น ความพยายามดังกล่าวก็ได้เป็นไปตามวิวัฒนาการของการพัฒนาการดังกล่าวนั้น โดยจะสังเกตได้จากความสนใจของประชาชนที่มีต่อการดูกีฬา ความสนใจของรัฐในการสนับสนุนการกีฬา ตลอดจนธุรกิจเอกชนที่หันมาสนใจการสร้างสนามกีฬา ตลอดจนศูนย์สุขภาพเพื่อการออกกำลังกาย ด้วยเหตุของการวิวัฒนาการของความต้องการดังกล่าว เราจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ดูว่า เมื่อมีความต้องการดังกล่าวเกิดขึ้นแล้วสังคมไทยเรามีความพร้อมเพียงใด ในการที่จะดำเนินกิจกรรมดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จอย่างดี

#### ความสำคัญของนันทนาการ

แนช (Nach อ้างถึงใน จันทร ฝ่องศรี, 2523) ให้ความเห็นว่า นันทนาการนั้นเป็นการหาความสำราญอย่างมีคุณภาพ ส่วนบุคคลที่ดูคนอื่นเขาลงมือประกอบกิจกรรมนันทนาการนั้นนับได้ว่า คุณภาพแห่งการหาความสำราญของเขาอยู่เพียงระดับกลางและบุคคลที่หาเรื่องยุ่งยากเพราะกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ จะได้รับคุณภาพแห่งความสำราญของเขาในระดับต่ำที่สุด

ลอร์เรนซ์ แจดส์ นักการศึกษาและนักเขียนชาวอังกฤษ ย้ำถึงความสำคัญของนันทนาการว่า “เป็นองค์ประกอบที่ทำให้กระบวนการทางการศึกษามีชีวิตชีวาขึ้น”

เอ็ดเวอร์ค ซี ลินด์แมน เชื่อว่านันทนาการเป็นสื่อที่จะให้คนได้มีโอกาสเข้าร่วมในงานศิลปะต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาทักษะและชื่นชมธรรมชาติ

#### บทบาทและประโยชน์ของการกีฬาและนันทนาการ

การกีฬาและนันทนาการมีความสำคัญและมีบทบาทต่อชีวิตความเป็นอยู่มาก เพราะกีฬาช่วยให้บุคคลมีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์

สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ (2520) ได้จำแนกชนิดของกีฬาตามจุดมุ่งหมายของการกีฬาไว้ 2 ประเภท คือ

1. กีฬาแข่งขัน ผู้เล่นกีฬาประเภทนี้จะมุ่งการฝึกซ้อม หรือฝึกซ้อมเพื่อเตรียมตัวสำหรับการแข่งขันหรือพิชิตความชนะเลิศอย่างจริงจัง พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ ผู้เล่นกีฬาประเภทนี้ ได้แก่ นักกีฬาอาชีพทั้งหลาย
2. กีฬาเพื่อสันทนาการ ผู้เล่นประเภทนี้มุ่งการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันหรือการเล่นเพื่อแสดงความสามารถของตนเองเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดทางสมอง หรือทางร่างกาย ภายหลังการปฏิบัติภารกิจประจำวัน มิได้มุ่งหวังชัยชนะมากนัก ผู้เล่นกีฬาประเภทนี้ คือ นักกีฬาสัมผัสเล่นโดยทั่ว ๆ ไป นักกีฬาโรงเรียน ผู้เล่นกีฬาเพื่อความสนุกสนานทั้งหลาย ตลอดจนผู้เล่นกีฬาเพื่อรักษาสุขภาพทั้งหลาย

จรินทร์ ธาณิรัตน์ (2524) ได้จำแนกชนิดของกีฬาในแง่ของการจัดเป็น 2 ชนิด คือ

1. กีฬาเพื่อความชนะเลิศ หมายถึงการจัดกีฬาเพื่อการแข่งขันเพื่อหาความชนะเลิศ และเพื่อประสิทธิภาพของการกีฬา ซึ่งได้แก่ การแข่งขันกีฬาชนะเลิศต่าง ๆ เช่น กีฬาเขต กีฬาแหลมทอง เป็นต้น
2. กีฬาเพื่อมวลชน หมายถึงการจัดกีฬาเพื่อให้ชนส่วนใหญ่ของประเทศ ของจังหวัด อำเภอ ตำบล สถานศึกษา บริษัท ธนาคาร โรงงาน ฯลฯ ได้มีโอกาสเล่นกีฬาโดยเสรี เพื่อส่งเสริมให้มวลชนเหล่านั้นมีสุขภาพอนามัยดีและมีจิตใจเต็มไปด้วยคุณธรรมอันดีงามเพื่อประโยชน์ต่อสังคมที่เขาอาศัยอยู่

จากความมุ่งหมายของการกีฬาในอันที่จะช่วยสร้างทัศนคติ และอุปนิสัยที่ดี ตลอดจนช่วยให้มีการปรับตัวที่ดีในสังคม มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนอันเป็นพลเมืองของชาติทั้งในด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย ฝึกให้เป็นคนมีน้ำใจนักกีฬารวมถึงความสามัคคีอีกด้วย ดังคำกล่าวของ ฟอง เกิดแก้ว (2521) ที่กล่าวไว้ว่า

ในวงการศึกษาก็ว่าการกีฬาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ในวงการแพทย์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงรักษาสุขภาพและเยียวยาความเจ็บป่วย ในวงการทหารถือว่าเป็นวิธีสร้างเสริมสมรรถภาพของกองทัพ ในทางการเมืองถือว่าการกีฬาเป็นสื่อที่จะ

สร้างเสริมมิตรไมตรีอันดีระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มบุคคล และระหว่างประเทศ  
ในทาง เศรษฐกิจถือว่า การกีฬาเป็นทางที่ส่งเสริมให้ประชาชนเพิ่มผลผลิตสูงขึ้น

จากบทบาทที่สำคัญดังกล่าวของการกีฬา ทำให้รัฐบาลมีการสนับสนุนและส่งเสริมด้านการ  
กีฬาอย่างชัดเจนดังเช่น อำนวย สุวรรณศิริ (2531) ได้กล่าวถึงการพัฒนา กีฬาของชาติไว้ ดังนี้

เป้าหมายของรัฐในการพัฒนาการกีฬา

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต หรือเพื่อพัฒนาสุขภาพและอนามัยส่วนบุคคลให้ดีขึ้นอันเป็นการ  
พัฒนาทรัพยากรของชาติ
2. เพื่อความเป็นเลิศทางกีฬาในการประลองแข่งขันทุกระดับ

โดยมีแผนงานหลัก 3 แผน คือ

1. แผนงานส่งเสริมกีฬาขั้นพื้นฐาน

กีฬาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ทักษะกีฬาที่ถูกต้องตามแบบฉบับของกีฬาแต่ละชนิด ซึ่งผู้เล่นจะ  
ต้องเรียนรู้เป็นเบื้องต้น เพื่อให้เกิดความสามารถและใช้เป็นพื้นฐานในการเรียน หรือฝึกฝนให้เกิด  
ความชำนาญ หรือเชี่ยวชาญในขั้นสูงต่อไปภายหน้า ทั้งนี้หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ที่จำเป็น  
ต่อการฝึกฝนอบรมให้เป็นผู้มีคุณธรรม มีระเบียบ วินัย และมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ซึ่งถือว่าเป็นคุณ  
สมบัติที่จำเป็นสำหรับพลเมืองดีทุกคน รวมทั้งการรู้หลักโภชนาการที่ถูกต้องสำหรับนักกีฬา

2. แผนงานส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

กีฬาเพื่อสุขภาพ หมายถึง การใช้หลักการของการกีฬา และการออกกำลังกายที่ถูกวิธีใน  
การพัฒนาส่งเสริมสมรรถภาพทางกายของแต่ละคนให้มีศักยภาพ และความพร้อมที่จะต่อสู้ปัญหา  
อุปสรรคในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเผชิญอยู่ในชีวิตประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่  
ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3. แผนงานส่งเสริมกีฬาเพื่อการแข่งขัน

กีฬาเพื่อการแข่งขัน หมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของนักกีฬา หรือผู้ที่มี  
ความสามารถทางการกีฬาให้ถึงระดับความเป็นเลิศทางการกีฬา ทั้งในระดับภายในประเทศ และ  
ระหว่างประเทศ ทั้งนี้หมายถึงทั้งการพัฒนาคุณธรรมในด้านต่าง ๆ ให้ถึงพร้อมในทุกด้านด้วย

แนวทางการให้ความร่วมมือสนับสนุนการกีฬาของชาติตามมติคณะรัฐมนตรี 9 มิถุนายน 2530 มีดังต่อไปนี้

1. ให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม ให้การส่งเสริมกีฬาทุกด้าน โดยถือเป็นนโยบายการปฏิบัติราชการ
2. ให้หน่วยงานของรัฐส่งเสริมให้ข้าราชการ และพนักงานมีการเล่นกีฬาอย่างแพร่หลาย
3. ให้ความร่วมมือองค์กรกีฬาของชาติในการเตรียมนักกีฬา เพื่อการแข่งขันกีฬา ซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ และโอลิมปิกเกมส์
4. ให้รัฐวิสาหกิจที่มีรายได้พึงให้การสนับสนุนกีฬาทุกรัฐวิสาหกิจด้วย

จะเห็นได้ว่ารัฐได้มีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาการกีฬาอย่างชัดเจน มีแผนงานหลัก 3 แผน คือ แผนงานส่งเสริมกีฬาขั้นพื้นฐาน แผนงานส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ และแผนงานส่งเสริมกีฬาเพื่อการแข่งขัน ซึ่งทั้ง 3 แผนนี้ มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับทั่วประเทศ

จากประโยชน์ของการกีฬาดังกล่าวทำให้บุคคลที่ได้เล่นกีฬา มีร่างกายแข็งแรง จิตใจแจ่มใส อารมณ์เบิกบาน สติปัญญาดี และสามารถเข้าร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมเป็นอย่างดี กิจกรรมอีกอย่างหนึ่งที่บุคคลสามารถเลือกปฏิบัติได้ในเวลาว่าง คือ กิจกรรมนันทนาการที่แฝงมาในรูปของการเล่นในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดความสนุกสนานและช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดได้วิธีหนึ่ง

#### ประโยชน์ของนันทนาการ

เมื่อบุคคลและชุมชนได้มีโอกาส เข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการในช่วงเวลาว่างด้วยความสมัครใจ ก็จะก่อให้เกิดผลที่ได้รับในเรื่องของประโยชน์ต่าง ๆ สมบัติ กาญจนกิจ และ ดำรัส ดาราศักดิ์ (2520) คณิต เขียววิชัย (2529) และจรินทร์ ธาณรัตน์ (2528) ได้สรุปไว้ดังต่อไปนี้ (อ้างถึงใน สมบัติ กาญจนกิจ, 2535)

1. ช่วยให้ผู้บุคคลและชุมชนได้รับความสุขสนุกสนาน มีความสุขในชีวิต
2. ช่วยให้ผู้บุคคลและชุมชนพัฒนาสุขภาพจิต และสมรรถภาพทางกายที่ดี
3. ช่วยป้องกันปัญหาอาชญากรรม และพฤติกรรมเบี่ยงเบนในทางไม่พึงประสงค์ของเยาวชน และเด็ก
4. ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี

5. ส่งเสริมการพัฒนาอารมณ์สุข
6. ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ
7. ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
8. ส่งเสริมในเรื่องการบำบัดรักษา
9. ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม
10. ส่งเสริมและบำรุงขวัญทหาร และตำรวจปฏิบัติหน้าที่ตามชายแดน

คุณประโยชน์ดังกล่าวข้างต้นนับได้ว่าคุ้มค่ากับเวลาและสิ่งต่าง ๆ ที่สูญเสียไปในการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการ หากว่าเรามัวแต่ระหนกถึงการทำงานตลอดทั้งวันไม่พักผ่อนบ้างเลย ชีวิตเหมือนไม่มีค่า และหาความสุขไม่ได้เลย นันทนาการจึงมีความจำเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต มีประโยชน์โดยตรงสำหรับแต่ละคน เป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างความเจริญอกงามให้แก่ร่างกาย

สมบัติ กาญจนกิจ (2533) ได้กล่าวสรุปถึง ประโยชน์ของนันทนาการและการกีฬาในบริษัท และโรงงานอุตสาหกรรมว่า

ปัจจุบันสังคมไทยกำลังพัฒนาไปสู่ยุคอุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างงานให้แก่ประชาชนจำนวนมาก การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีสภาพบรรยากาศเคร่งเครียด และสภาพเครียดกับสภาพแวดล้อม อีกทั้งเจ้าหน้าที่และพนักงาน จะต้องแข่งขันกับเป้าหมายการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดเป็นอย่างมาก นันทนาการและการกีฬา จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งในการลดความเครียด ความวิตกกังวล และเปิดโอกาสให้สร้างมนุษยสัมพันธ์ ในระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นการช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร ก่อให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น หรือตรงเป้าหมาย นอกจากนี้ กิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ ยังช่วยเสริมสร้างความสามัคคี และสร้างขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ และคนงานอีกด้วย กิจกรรมนันทนาการในบริษัทและในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ กิจกรรมประเภทเกม กลุ่มสัมพันธ์ การกีฬา ดนตรี และเพลงบรรเลง ในช่วงระหว่างการทำงาน จะช่วยลดบรรยากาศความเครียดในการทำงาน การจัดกิจกรรมนันทนาการพิเศษต่าง ๆ เช่น งานต้อนรับปีใหม่ งานคริสต์มาส งานตรุษจีน งานสงกรานต์ หรืองานฉลองความสำเร็จของบริษัท การแข่งขันกีฬาเพื่อส่งเสริมความสามัคคีภายในและระหว่างบริษัท การจัดกิจกรรม



ปศุสัตว์ หรือโบนัส ให้ไปพักผ่อน ท่องเที่ยวภายในภายนอก ประเทศแก่สมาชิก ถือว่าเป็นการ สร้างขวัญและกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความรักและผูกพันกับบริษัท ทำให้เป็นการ ป้องกันปัญหาสมองไหล หรือการลาออกของเจ้าหน้าที่ และพนักงาน การพัฒนาความรู้ ประกอบกับกิจกรรมความเป็นผู้นำ ช่วยพัฒนาบุคลากร การจัดกิจกรรมกีฬาเสี่ยง เป็นการ ทำทลายความสามารถแก่สมาชิก ผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในบริษัท และโรงงาน ได้แก่ ฝ่าย พัฒนาบุคลากรของโรงงานและบริษัท มีหน้าที่จัดบริการสวัสดิการในรูปแบบของนันทนาการ และการกีฬา เพื่อเป็นธุรกิจบริการให้แก่สมาชิกในหน่วยงานของตน

## 2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดดำเนินการ

ในการจัดดำเนินการการกีฬาและนันทนาการในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ การจัดดำเนินการและประสบปัญหาน้อยที่สุด จำเป็นต้องอาศัยหลักการทางวิชาการในการจัดดำเนินการ ดังจะได้กล่าวถึง ความหมายของการจัดองค์การ การดำเนินการ การบริหาร และกระบวนการ ในการบริหาร ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ามาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### ความหมายของการจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ หลายทัศนะ ดังนี้

จรรยา แก่นวงษ์คำ (2524) การจัดองค์การ หมายถึง ขบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมด ภายในองค์การเพื่อสำนักงาน โดยกำหนดลักษณะตำแหน่งงาน วิธีการปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่าง มีระเบียบแบบแผน

เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ เหล่าสีบสกุลไทย, 2531) การจัดองค์การ คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณวิธีการ วัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมา บูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพยายามทำให้เกิดการสูญเปล่า น้อยที่สุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความหมายว่าการจัดองค์การ หมายถึง การจัดสร้างสัมพันธภาพระหว่างอำนาจหน้าที่การงาน บุคคล และทรัพยากรการบริหารอื่นๆ ให้สามารถดำเนินการได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

หลุยส์ จำปาเทศ (2528) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ หมายถึง การจัดงานและบุคคลให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมโดยมีสายงานขั้นตอนของการกระจายงาน การรับผิดชอบ และติดตามงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งวัตถุประสงค์หลักการจัดองค์การก็คือการจัดกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนไม่สับสน แต่มีความคล่องตัวสูงและมีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้ก็เพื่อจะให้ดำเนินงานที่ร่วมกันวางแผนไว้ได้บรรลุ หรือได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กิติมา ปริดีดิถ (2529) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การว่า หมายถึง การกำหนดหรือจัดระเบียบงานอันเป็นทางทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

ไพฑูริย์ จัยสิน (ม.ป.ป.) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดกิจกรรมในหน่วยงาน และการวางระเบียบ เพื่อให้กิจกรรมและปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การประสานกัน เพื่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากคำจำกัดความของการจัดองค์การข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดสัมพันธภาพระหว่างภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคล และทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ให้มีระเบียบสัมพันธ์สอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดองค์การคือ การกำหนดและจัดระบบการทำงาน หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ในการจัดองค์การเพื่อบริหารงาน และควรพิจารณาหลักการ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายที่แน่นอน
2. กำหนดจำนวนหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ
3. กำหนดจำนวนตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถรับผิดชอบในทุก ๆ หน่วยงานโดยทั่วถึง

4. การจัดขอบเขต และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน
5. กำหนดจำนวนเงินงบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย
6. กำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ และการประสานงานระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างบุคคลต่อองค์กร และระหว่างองค์กรด้วยกัน
7. กำหนดวิธีดำเนินงานที่เหมาะสม
8. กำหนดคุณลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้นำ
9. กำหนดระบบสื่อสารในองค์กร
10. กำหนดให้มีการดัดแปลง ปรับปรุง ระบบการบริหารงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

#### บทบาทของการจัดองค์กร (Organization role)

การจัดองค์กรนั้นมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาทำงานร่วมกันทำงาน จึงจะต้องมีการประสานงานกัน และจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติ
2. กิจกรรมที่องค์กรต้องการปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตาม
4. พยายามปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัย ไม่ยึดติดกับโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งตลอดไป ซึ่งแต่ละโครงสร้างก็จะมีข้อดีและข้อเสียภายในตัวของโครงสร้างเอง จึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่ต่อสู้ได้ (Competitor)

#### หน้าที่การจัดองค์กร (Organizing function)

เป็นภาระที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ จะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนกำลังคน และทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อป้องกันการสูญเสียจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งหน้าที่การจัดองค์กรจะมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) คือโครงสร้างขององค์กรจะต้องออกแบบให้ชัดเจนว่า ใครทำหน้าที่อะไร ใครรับผิดชอบอะไร เพื่อจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของการจัดองค์การ

เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมักจะมีขนาดใหญ่ เพราะฉะนั้นจึงมีความสับสนในการปฏิบัติงานว่างานนั้นใครเป็นคนรับผิดชอบ และงานนั้นจะมีขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติอย่างไร (Process or operation cycle) การจัดองค์การจะทำให้ทราบแนวทางปฏิบัติงาน (Work flow) จึงทำให้เราไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันในหน้าที่ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานได้ทราบขอบเขตของงาน การติดต่อประสานงานกันจะทำให้สะดวกขึ้นจึงทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะตัดสินใจ (Decision-Making) ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### ความหมายของการดำเนินการ (Directing)

จรรยา แก่นวงศ์คำ (2524) การดำเนินการ หมายถึง การกำกับการปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำควบคุม ดูแล นำทางตลอดจนสั่งงานให้ปฏิบัติกร และรับคำสั่งงานของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ไพฑูริย์ จัยสิน (ม.ป.ป.) การดำเนินการ หมายถึง การอำนวยความสะดวกสั่งการรวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน การนิเทศงาน ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร และการลงใจมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

จากความหมายของการจัดและดำเนินการที่ได้กล่าวแล้วพอสรุปได้ว่า การจัดและดำเนินการ หมายถึง การจัดระบบการทำงาน และดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดตำแหน่งงาน อำนาจ หน้าที่ และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน การที่จะจัดและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การย่อมต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงาน

### ความหมายของการบริหาร (Administration)

ซุบ กาญจนประภกร กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (อ้างถึงใน ปรีชา พงษ์เพ็ง, 2537)

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน ปรีชา พงษ์เพ็ง, 2537)

พจน์ ัญญขันธ์ กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ใช้ภาวะผู้นำในการทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (อ้างถึงใน ปรีชา พงษ์เพ็ง, 2537)

ไซมอน (Simon) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2523)

### กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติการ ปฏิบัติงานการจัดลำดับก่อนหลังของงาน ความสัมพันธ์ของขั้นตอนการทำงานอย่างมีระบบ ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวว่า "ผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับที่ปฏิบัติงาน จะต้องยุ่งยากกับกระบวนการบริหารตลอดเวลา เพียงแต่ลืมคิดไปว่า ขณะที่เราปฏิบัติงานนั้น กระบวนการต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปพร้อมกับเราด้วย"

### ทฤษฎีกระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารทั่วไปมักมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ได้แก่ 4M's (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2529)

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

#### 4. การจัดการ (Management)

วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์ (2531) กล่าวว่า ตามหลักการบริหารงานในสมัยใหม่นั้น ไม่ว่าจะป็นองค์การทางราชการหรือองค์การธุรกิจก็ตามย่อมมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยสำคัญเป็นเครื่องมือในการบริหาร ปัจจัยสำคัญดังกล่าวนี้มี 4 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และวิธีการจัดการ (Management or Method) ซึ่งอาจเรียกว่า หลัก 4 M's

ไพฑูรย์ จัยสิน (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ทรัพยากรในการบริหารงานมีอยู่ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials)
4. วิธีการจัดการ (Management)

การจัดไว้ในพื้นฐาน 4 ประการ ก็เพราะว่าในการจัดดำเนินการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยคนคือ บุคลากรในการดำเนินการ ต้องใช้เงินทุนในการดำเนินการ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน และมีวิธีการจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ หรือแม้แต่องค์การเอกชน รัฐวิสาหกิจหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจต่าง ๆ ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า หลัก 4 ประการ (4M's) เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานในการบริหารงาน

สมคิด บางโม (2538) กล่าวว่า การจัดดำเนินการหรือการบริหารกิจการต่างๆจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดดำเนินการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดดำเนินการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ได้แก่

1. คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์การนั้นๆ
2. เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) หมายถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย
4. การจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

ปัจจัยในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดดำเนินการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดดำเนินการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยดังกล่าวนี้

นักบริหารและนักวิชาการ ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

สาโรช บัวศรี (อ้างถึงใน บัณฑิต พรสินชัย, 2533) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย

1. การวางแผน
2. การดำเนินงาน
3. การประเมินผล

ฟาโยล์ (Fayol อ้างถึงใน บัณฑิต พรสินชัย, 2533) มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับ สาโรช บัวศรี ดังนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การบังคับบัญชาสั่งการ
4. การประสานงาน
5. การควบคุม

กูลิค (Gulick อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2529) กล่าวถึง กระบวนการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกด้วยอักษรย่อตัวต้นของคำ ว่า POSDCoRB คือ

1. Planning การวางแผน
2. Organizing การจัดองค์การ
3. Staffing การบริหารงานบุคคล
4. Directing การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งงาน
5. Co-ordinating การประสานงาน
6. Reporting การรายงาน
7. Budgeting การจัดงบประมาณ

กระบวนการบริหาร ตามแบบของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (AASA, 1955) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ คือ

1. Planning หมายถึง ความพยายามที่จะควบคุมอนาคต ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยการคาดคะเน ความเป็นไปได้ของการกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์
2. Allocation หมายถึง การได้มาและการจัดแบ่งทรัพยากรบุคคลและวัสดุให้สอดคล้องกับการวางแผนอย่างเหมาะสม
3. Stimulation หมายถึง พฤติกรรมการบำรุงขวัญบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ
4. Coordination หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ด้วยความสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล
5. Evaluation หมายถึง การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

ในการจัดดำเนินการการกีฬาและนันทนาการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจนั้น จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการจัดการ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้หลัก 4 M's เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการการกีฬาและนันทนาการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน ซึ่งจะครอบคลุมใน 4 ด้าน ดังกล่าว คือ

1. คน หรือ บุคลากร
2. เงิน หรือ งบประมาณ
3. วัสดุสิ่งของ หรือ อุปกรณ์และสถานที่
4. การจัดการ

#### คน หรือ บุคลากร

ในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหลายนั้น ทรัพยากรมนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด และมีประโยชน์มากที่สุด เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตและเป็นทรัพยากรที่จะนำทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน การบริหารงานในหน่วยงานใดๆก็ตามจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก นักวิชาการและนักบริหารได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์หรือคน และการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้



สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2535) “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุและวิธีการจัดการ แต่องค์การหรือหน่วยงานใดจะสามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้นานที่สุดได้นั้น องค์การหรือหน่วยงานจำเป็นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีพอ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆแทบจะหมดไป ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆในปัจจุบัน ล้วนเป็นปัญหาเกิดจากการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า คนสำคัญยิ่งกว่าเงินทองสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว การจะหาคนที่มีความสามารถและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว

เมกกินสัน (Megginson อ้างถึงใน วิจิตร ศรีสอ้าน, 2526) กล่าวว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นเรื่องที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นใด แต่ก็ยังถือว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 กล่าวถึงความสำคัญของ “คน” ว่า การพัฒนาที่ทำทลายต่อการอยู่รอดของระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงของสังคมไทยในอนาคต คือ “การพัฒนาคน” ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนไทยให้สามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน สังคม และของชาติในที่สุด มีการปรับแนวความคิดการพัฒนาจากเดิมที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นจุดมุ่งเน้นหลักของการพัฒนาแต่เพียง

อย่างเดียว มาเป็นการเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุกเรื่อง

### เงิน หรือ งบประมาณ

ในศัพท์ภาษาอังกฤษ คำว่า งบประมาณ หรือ BUDGET มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า BOUGE หรือ BOUGETT และภาษาลาตินว่า BULGA ซึ่งมีความหมายดั้งเดิมว่า กระเป๋าทรงยาว งบประมาณ หรือ BUDGET มิได้หมายความแต่เพียงเอกสารประมาณการรายได้-รายจ่าย เท่านั้น งบประมาณหมายความถึงแผนการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่งของธุรกิจโดยปกติเป็น 1 ปี ซึ่งแสดงออกเป็นจำนวนเงินที่ประมาณว่า จะต้องใช้จ่ายในการปฏิบัติงานนั้น พร้อมทั้งแสดงแหล่งที่มาและวิธีการหาเงินมาเพื่อใช้จ่ายตามแผนงานนั้น

จากคำจำกัดความข้างต้นนี้ การงบประมาณโดยแท้จริง คือกรรมวิธีการวางแผนและการควบคุม ทั้งนี้เพราะการวางแผนแต่เพียงอย่างเดียวไม่ทำให้การทำตามแผนสำเร็จลงได้ และการควบคุมการกระทำการเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่จะได้แก้ไขสิ่งที่ผันแปรไปจากแผนให้ถูกต้องและเป็นไปตามแผนที่วางไว้

งบประมาณ หมายถึง รายละเอียดแผนงานซึ่งได้กำหนดขึ้นล่วงหน้า และแจกจ่ายออกไปเพื่อเป็นแนวทางกระทำการในปัจจุบัน และเพื่อเป็นหลักเกณฑ์อย่างหนึ่งในการวัดคุณค่าของผลงาน

จากคำจำกัดความต่างๆของงบประมาณพอจะสรุปได้ว่า งบประมาณเป็นการวางแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจ และการควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน ทั้งนี้โดยมีการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับที่ได้ประมาณไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผน และเป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดนโยบายการควบคุมทางการเงิน ซึ่งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการวิเคราะห์ในด้านต่างๆ และควบคุมการทำงานของหน่วยงานของธุรกิจทุกด้าน

การจัดทำงบประมาณมี 2 แบบ ดังนี้

1. งบประมาณที่จัดทำขึ้นสำหรับงวดหนึ่งๆ (Period Budget) อาจจะมีกำหนดระยะเวลาเป็นเดือน เป็นรายไตรมาส หรือเป็นปี แล้วแต่ความจำเป็นของธุรกิจ งบประมาณแบบนี้อาจจะเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า งบประมาณคงที่ (Fixed Budget) เพราะเป็นงบประมาณที่กำหนดวงเงินสำหรับค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทไว้เป็นจำนวนแน่นอน และผู้มีอำนาจเกี่ยวข้องกับงบประมาณก็จะสามารถอนุมัติการใช้จ่ายเงินเฉพาะภายในวงเงินที่กำหนดไว้เท่านั้นได้ เว้นแต่ว่าถ้ามีความจำเป็นที่จะต้องจ่ายเงินที่

กำหนดไว้ ก็จะต้องมีการขออนุมัติเพิ่มเติม งบประมาณแบบนี้นิยมใช้ในส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยทั่วไป

2. งบประมาณแปรได้ (Flexible Budget) เป็นงบประมาณที่สามารถเปลี่ยนแปลงยอดเงินที่ได้ งบประมาณไว้ ทั้งนี้โดยการจัดทำได้พิจารณาถึงอัตราส่วนการแปรเปลี่ยนของค่าใช้จ่ายแต่ละชนิดว่า เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงเท่าใดต่อปริมาณของงาน แล้วใช้อัตราส่วนที่ได้มานี้ทำงบประมาณ แปรได้ การทำงบประมาณแบบนี้จะได้ผลสมบูรณ์กว่างบประมาณคงที่ เพราะถ้างานที่ทำจริงต่างไป จากที่คาดไว้ ก็สามารถที่จะทำงบประมาณสำหรับระดับงานที่ทำจริงออกมาได้ทันที เปรียบเทียบกับ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง แสดงให้เห็นผลแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณที่ควรจะเป็น และค้นหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลต่าง เพื่อหาทางแก้ไขได้ทันที

#### ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ

จากความหมายและลักษณะของงบประมาณดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า งบประมาณเป็น เครื่องมือที่สร้างขึ้นและใช้โดยฝ่ายบริหารของธุรกิจ ซึ่งแม้ว่างบประมาณมิใช่ที่หมายสุดท้ายของธุรกิจ แต่เมื่อมีการจัดทำงบประมาณขึ้นมาจึงเป็นการให้ฝ่ายบริหารของธุรกิจมองไปข้างหน้า และพิจารณา ว่างานต่าง ๆ จะรวมและประสานกันอย่างไร ประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากงบประมาณและการจัดทำ งบประมาณได้แก่

1. การงบประมาณช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน
  2. ช่วยให้ฝ่ายบริหารร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจ
  3. งบประมาณเป็นแผนงานที่จัดทำได้ ดังนั้น จึงช่วยให้การทำงานเป็นไปตามแผนงานนั้น
  4. งบประมาณบังคับให้กิจการต้องเก็บบันทึกอย่างสมบูรณ์เกี่ยวกับตัวเงินซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับงบประมาณ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการจัดทำงบประมาณใหม่ต่อไปอีก
  5. เมื่อมีงบประมาณ ทุกคนที่เกี่ยวข้องในธุรกิจมักจะได้นึกถึงความจำเป็นที่จะต้องรักษา อดออมทรัพยากรของธุรกิจ
  6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จะปรากฏออกมาให้เห็นโดยงบประมาณ ซึ่งทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว
- งบประมาณมิได้ทำขึ้นเพื่อคาดคะเนการทำงานเท่านั้น งบประมาณยังให้หลักเกณฑ์ซึ่ง สามารถใช้วัดผลงานของงานแต่ละส่วน และผลงานส่วนรวมทั้งหมดอีกด้วย คุณค่าของงบประมาณ

จึงขึ้นอยู่กับวิธีการจัดทำและตัวเอกสารงบประมาณเอง นอกจากนี้งบประมาณยังช่วยให้มีการแก้ไขปรับปรุงนโยบายก่อนที่จะสายเกินไป

### วัสดุสิ่งของ หรือ อุปกรณ์และสถานที่

ภารกิจในการบริหารองค์กรจำเป็นต้องวางแผนดำเนินงานให้สอดคล้อง เหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และงบประมาณเป็นเครื่องมืออเนกประสงค์ในการควบคุมการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้ที่เป็นผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานงบประมาณ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในเรื่องของงบประมาณและระเบียบพัสดุเป็นอย่างดี คือ รู้ระเบียบต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งงบประมาณ หลักความรู้ในการทำงานงบประมาณ การดำเนินงานด้านการพัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารองค์กร ในคำจำกัดความและความหมายของคำว่า “พัสดุ อุปกรณ์ สถานที่” ได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้เสนอไว้ดังนี้

หวน พิณรุพันธ์ (2528) กล่าวว่า ขอบข่ายของงานพัสดุนั้นครอบคลุมทั้งพัสดุครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง และยังได้ให้ความหมายว่า วัสดุ หมายถึง สิ่งของซึ่งโดยสภาพย่อมสิ้นเปลืองหรือสลายตัวไปในระยะเวลาอันสั้นเพราะการใช้งาน ครุภัณฑ์ หมายถึง สิ่งของซึ่งตามปกติมีลักษณะเดียวกันที่คงทนถาวรมีอายุการใช้งานยาวนาน

สุชาติ ศุภมมงคล (2528) ได้ให้ความหมายของคำว่า พัสดุ ว่ามีความหมายเหมือนกับคำว่า วัสดุ ซึ่งรวมถึงสิ่งของอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ทุกชนิด อุปกรณ์และสถานที่ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งปลูกสร้างที่ใช้ในการบริหารงานซึ่งมีลักษณะที่คงทนถาวร มีอายุการใช้งานยาวนาน

### การจัดการ

ดริคเกอร์ (Drucker, 1954) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

คูนต์ซ์ (Koontz, 1972) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

สมคิด บางโม (2538) มีความเห็นว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่า การจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
2. การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานคือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
3. การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

คุณค่าของการจัดการ

การจัดการนั้นไม่ใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียว ในภาวะปัจจุบันซึ่งวิทยาการก้าวหน้า ประชากรเพิ่มขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมีมากขึ้นเรื่อย ๆ การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้าช่วย มิใช่ใช้ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการและการบริหารงานโดยใช้หลักวิชาการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงาน ย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการดังนี้

1. คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึงจะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุด ได้กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุ สิ่งของ และเวลา
2. คุณค่าในด้านประสิทธิผล การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือที่คาดหวังไว้ เรียกว่าการจัดการงานนั้นมีประสิทธิผล (effectiveness) แต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้อาจไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้หากไม่ใช้หลักวิชาเข้าช่วยในการจัดการ
3. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึงการทำงานได้สำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้และให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด นักวิชาการบางท่านอาจให้ข้อคิดว่า งานที่สำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย

4. คุณค่าในด้านความเป็นธรรม การจัดการงานนั้นหากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการโดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่าง ๆ เป็นหลัก ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นโดยมิได้ตั้งใจ ทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดีซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย

5. คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียง ผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกสาขางานและในทุกระดับย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตนเอง ปราศจากหลักเกณฑ์ เล่นพวกเล่นพ้อง การศึกษาวิชาการบริหารจะช่วยให้มีความเข้าใจลึกซึ้งขึ้น มองเห็นช่องทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของสังคม

จากความหมายและความสำคัญของทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยได้ใช้หลัก 4M's เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการการกีฬาและนันทนาการ อันจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน จะได้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินการการกีฬาและนันทนาการของหน่วยงานต่อไป

### 3. ความเป็นมา ความหมายของรัฐวิสาหกิจ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ การจัดดำเนินการการกีฬา และนันทนาการของรัฐวิสาหกิจ

#### ความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ประวัติศาสตร์ได้บันทึกไว้ปรากฏว่า รัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีมานานแล้ว สมัยสุโขทัย ถูกบันทึกไว้ว่า พระมหากษัตริย์ไทยได้ทรงริเริ่มให้มีอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผาที่เรียกว่าเครื่องสังคโลก โดยนำช่างปั้นถ้วยชามชาวจีนเข้ามาช่วยเหลือทำการผลิตขึ้นที่สุโขทัย นอกจากนั้นยังได้มีการแต่งสำเภาไปติดต่อค้าขายกับเมืองจีนและประเทศใกล้เคียง

มาในสมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี การค้าขายระหว่างรัฐต่อรัฐก็เป็นไปอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยได้ขยายตลาดออกไปถึงญี่ปุ่น อังกฤษ ฝรั่งเศส และฮอลันดา เป็นต้น กรุงศรีอยุธยาในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราชเป็นตลาดสินค้าที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์

การค้าของหลวงได้ลดลงมากในสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัวแห่งกรุงรัตนโกสินทร์

เนื่องจากว่ามีรายได้จากการเก็บภาษีอากรได้ดีกว่ากำไรจากการค้า ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ได้ริเริ่มกิจการอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญทางเศรษฐกิจหลายชนิด เช่น กิจการด้านการรถไฟ การเดินเรือ การโทรเลข โทรศัพท์ และการประปา เป็นต้น ซึ่งมีผลให้เศรษฐกิจขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง ต่อมาคณะราษฎรผู้ได้เข้ายึดอำนาจการปกครองจากพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวได้เข้าดำเนินการผูกขาดการผลิตสินค้าบางอย่าง เช่น ยาสูบ สุรา ไฟ นอกจากนั้นยังเข้าดำเนินการด้านอื่น ๆ อีก เช่น การผลิตน้ำตาล กระดาษ เป็นต้น ในกิจการด้านธนาคารก็ได้ตั้งธนาคารแห่งประเทศไทยขึ้นมา ต่อมาในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐบาลได้เข้าไปเกี่ยวข้องในกิจการด้านอุตสาหกรรมและการค้ามากขึ้น เนื่องจากเกิดขาดแคลนสิ่งอุปโภคและบริโภคต่าง ๆ ประกอบกับได้เข้าครอบครองทรัพย์สินของชนชาติศัตรู เช่น หม้อองแร่ ป่าไม้ และโรงงานต่าง ๆ ได้มีการตั้งคณะกรรมการดำเนินการอุตสาหกรรมขึ้น เพื่อพิจารณาปรับปรุงและก่อตั้งกิจการอื่น ๆ หลายอย่าง กิจการบางอย่างประสบความสำเร็จมั่นคงในการดำเนินงานบางอย่างก็ล้มเหลวถึงกับต้องเลิกกันไปก็มี

#### ความหมายของรัฐวิสาหกิจ

พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ.2502 ได้ระบุว่า

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง บริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ซึ่งทุนทั้งสิ้นเป็นของกระทรวง ทบวง กรมในรัฐบาลหรือกระทรวง ทบวง กรม ในรัฐบาลมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 หรือบริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใด ๆ ที่บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลดังกล่าวข้างต้นมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละ 50 และให้หมายความรวมถึงองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ และรวมตลอดถึงบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใด ๆ ที่องค์การ รัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาลมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละ 50

โดยสรุปแล้วรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ หมายความว่า การประกอบธุรกิจหรือรัฐวิสาหกิจใดที่ใช้ทุนของรัฐบาลทั้งสิ้น หรือที่รัฐบาลร่วมทุนอยู่ด้วยเกินกว่า ร้อยละ 50

ส่วนคำว่า “รัฐวิสาหกิจ” ตามพระราชบัญญัติการงบประมาณ 2502 นั้นได้ให้คำนิยามไว้กว้างขวางมากกล่าวคือ “ให้รวมถึงกิจการที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการดังนี้

- ก. องค์การ หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ
- ข. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50
- ค. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ/ หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50
- ง. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ค) และ/ หรือ (ก) และ/หรือ (ข) มี การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50
- จ. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ง) และ/ หรือ (ก) และ/หรือ (ข) และ/หรือ (ค) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50”

จากความหมายตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติทั้งสองฉบับ พอสรุปได้ว่า รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์การของรัฐหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐ หรือบริษัท และห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ องค์การของรัฐบาล หรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาล มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50

ตามความหมายของรัฐวิสาหกิจที่ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติทั้งสองฉบับดังกล่าว พอจะจำแนกโดยแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจตามลักษณะการดำเนินงานในประเทศไทย ซึ่งมีอยู่ 53 แห่ง ได้ดังต่อไปนี้

1. รัฐวิสาหกิจกลุ่มอุตสาหกรรม
  - 1) องค์การแก้ว
  - 2) องค์การเบตเตอร์
  - 3) โรงงานยาสูบ
  - 4) องค์การสุรา (กรมสรรพสามิต)
  - 5) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
  - 6) องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น
  - 7) บริษัท ไม้อัดไทย จำกัด



- 8) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- 9) โรงงานน้ำตาล กรมโรงงานอุตสาหกรรม
2. รัฐวิสาหกิจกลุ่มพาณิชย์และบริการ
  - 1) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
  - 2) การกีฬาแห่งประเทศไทย
  - 3) องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย
  - 4) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
  - 5) ธนาคารออมสิน
  - 6) ธนาคารอาคารสงเคราะห์
  - 7) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
  - 8) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
  - 9) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
  - 10) บริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด
  - 11) องค์การคลังสินค้า
  - 12) การเคหะแห่งชาติ
  - 13) องค์การตลาด
  - 14) องค์การค้ำของคุรุสภา
  - 15) องค์การเภสัชกรรม
3. รัฐวิสาหกิจกลุ่มคมนาคม
  - 1) องค์การรถไฟฟ้ามหานคร
  - 2) การท่าเรือแห่งประเทศไทย
  - 3) การรถไฟแห่งประเทศไทย
  - 4) องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์
  - 5) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ
  - 6) องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
  - 7) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 8) การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

- 9) บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
  - 10) บริษัท ขนส่ง จำกัด
  - 11) บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด
  - 12) การสื่อสารแห่งประเทศไทย
  - 13) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
4. รัฐวิสาหกิจกลุ่มการเกษตร
- 1) องค์การสวนสัตว์
  - 2) องค์การผลิตอาหารสำเร็จรูป
  - 3) องค์การทอผ้า
  - 4) องค์การพอกหนัง
  - 5) องค์การสวนยาง
  - 6) องค์การสะพานปลา
  - 7) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
  - 8) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
  - 9) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
5. รัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงาน
- 1) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
  - 2) การไฟฟ้านครหลวง
  - 3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  - 4) การประปานครหลวง
  - 5) การประปาส่วนภูมิภาค
  - 6) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
  - 7) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

การแบ่งรัฐวิสาหกิจยังแบ่งได้ตามหน่วยราชการที่รัฐวิสาหกิจสังกัดอยู่ ดังนี้

1. สำนักนายกรัฐมนตรี
  - 1) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

- 2) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
  - 3) องค์การสวนสัตว์
  - 4) การกีฬาแห่งประเทศไทย
  - 5) องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย
  - 6) องค์การรถไฟฟ้ามหานคร
2. กระทรวงกลาโหม
    - 1) องค์การผลิตอาหารสำเร็จรูป
    - 2) องค์การแก้ว
    - 3) องค์การทอผ้า
    - 4) องค์การเบตเตอวี
    - 5) องค์การฟอกหนัง
3. กระทรวงการคลัง
    - 1) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
    - 2) โรงงานยาสูบ
    - 3) ธนาคารออมสิน
    - 4) ธนาคารอาคารสงเคราะห์
    - 5) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
    - 6) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
    - 7) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย
    - 8) องค์การสุรา (กรมสรรพสามิต)
    - 9) บริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด
4. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
    - 1) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
    - 2) องค์การสวนยาง
    - 3) องค์การสะพานปลา
    - 4) องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น
    - 5) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

- 6) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
  - 7) บริษัท ไม้อัดไทย จำกัด
  - 8) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
5. กระทรวงคมนาคม
- 1) การท่าเรือแห่งประเทศไทย
  - 2) การรถไฟแห่งประเทศไทย
  - 3) องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์
  - 4) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ
  - 5) องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
  - 6) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 7) การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย
  - 8) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
  - 9) บริษัท ขนส่ง จำกัด
  - 10) บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด
  - 11) การสื่อสารแห่งประเทศไทย
6. กระทรวงพาณิชย์
- 1) องค์การคลังสินค้า
7. กระทรวงมหาดไทย
- 1) การไฟฟ้านครหลวง
  - 2) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  - 3) การประปานครหลวง
  - 4) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
  - 5) การเคหะแห่งชาติ
  - 6) การประปาส่วนภูมิภาค
  - 7) องค์การตลาด
8. กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม
- 1) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

9. กระทรวงศึกษาธิการ
  - 1) องค์การค้ำของคุรุสภา
10. กระทรวงสาธารณสุข
  - 1) องค์การเภสัชกรรม
11. กระทรวงอุตสาหกรรม
  - 1) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
  - 2) โรงงานน้ำตาล กรมโรงงานอุตสาหกรรม
  - 3) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

#### วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ

ในประเทศไทย รัฐวิสาหกิจตั้งขึ้นโดยอำนาจของรัฐในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

1. พระราชบัญญัติเอกเทศ
2. พระราชกฤษฎีกาออกตามความในพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การรัฐบาลพ.ศ. 2496
3. มติของคณะรัฐมนตรี
4. จัดตั้งขึ้นโดยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
5. จัดตั้งตามพระราชบัญญัติธนาคาร
6. จัดตั้งโดยประกาศของคณะปฏิวัติ

#### การดำเนินการกรการกีฬาและนันทนาการของรัฐวิสาหกิจ

การดำเนินการกรการกีฬาและนันทนาการของรัฐวิสาหกิจ เป็นสิ่งสำคัญที่รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้มีการจัดและดำเนินการขึ้นเป็นประจำ เพื่อสนองนโยบายการส่งเสริมด้านกีฬาของรัฐวิสาหกิจ โดยให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสออกกำลังกาย ซึ่งเป็นการช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด หลังจากภาระกิจประจำวันที่หนักทั้งวัน ทั้งยังช่วยให้พนักงานทุกคนมีร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพและพละนาามัยที่สมบูรณ์ อันเป็นผลทำให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้จัดตั้งงบประมาณประจำปี และจัดสรรอุปกรณ์กีฬาให้กับพนักงานของรัฐวิสาหกิจไว้ออกกำลังกาย ในเวลาว่างหรือพักผ่อนเพื่อฝึกสมอง และทำให้สุขภาพแข็งแรง ทั้งยัง

ดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาและนันทนาการภายในหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจประเภทต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค เข้าร่วมการแข่งขันกีฬากับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทบวงเดียวกัน เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระหว่างรัฐวิสาหกิจ และร่วมการแข่งขันกีฬากับประเทศใกล้เคียง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีระหว่างพนักงานด้วยกัน

#### คณะกรรมการกีฬาของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการกีฬาของรัฐวิสาหกิจซึ่งผู้ว่าการหรือผู้อำนวยการหรือสมาชิกของสโมสรของรัฐวิสาหกิจ แต่งตั้งขึ้นมาประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการและเลขานุการ โดยคณะกรรมการกีฬามีหน้าที่สำคัญดังนี้

1. บริหารงานกีฬาให้เป็นไปตามแผนการกีฬาและงบประมาณที่ได้อนุมัติ
2. พิจารณาปรับปรุงการกีฬาให้มีประสิทธิภาพ
3. จัดทำแผนการกีฬาพร้อมทั้งค่าใช้จ่ายสำหรับปีงบประมาณต่อไป เป็นต้น

การดำเนินการจัดการกีฬาและนันทนาการของรัฐวิสาหกิจยังประกอบไปด้วยส่วนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. กำหนดประเภทกิจกรรมกีฬา
2. คุณสมบัติผู้เข้าแข่งขัน
3. การส่งรายชื่อนักกีฬา
4. กำหนดวันแข่งขัน
5. ระเบียบ กฎ กติกา การแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ
6. รางวัลสำหรับผู้ชนะเลิศของแต่ละกีฬา
7. การจัดสรรอุปกรณ์ การเก็บรักษาอุปกรณ์ และควบคุมอุปกรณ์
8. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก
9. การเตรียมงบประมาณ

#### การแข่งขันกีฬาระหว่างรัฐวิสาหกิจ

การแข่งขันกีฬารัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้เริ่มขึ้นในปี 2517 จนเป็นกิจกรรมที่ถือเป็นประเพณีแล้วนั้น

มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ และการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ตลอดจนเพื่อ สร้างเสริม ประสิทธิภาพการแข่งขันกีฬาอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากีฬาของชาติ

การจัดการแข่งขันกีฬารัฐวิสาหกิจ มีขึ้นเป็นประจำทุกปี (ทั้งนี้รอบปีการแข่งขันให้ถือรอบปีงบประมาณโดยอนุโลม) โดยให้คณะกรรมการอำนวยการมอบให้รัฐวิสาหกิจใดรัฐวิสาหกิจหนึ่งทีเห็นสมควรรับผิดชอบเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน หรืออาจมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจอื่นเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันร่วมก็ได้

ชนิดและประเภทกีฬาที่จะจัดให้มีการแข่งขันในแต่ละปี ให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้กำหนด และประกาศชนิด และประเภทกีฬา ให้ทุกรัฐวิสาหกิจทราบก่อนเปิดการแข่งขันกีฬารัฐวิสาหกิจประจำปีไม่น้อยกว่า 3 เดือน โดยในปีงบประมาณ 2538 นี้ มีการจัดการแข่งขันกีฬารัฐวิสาหกิจเป็นครั้งที่ 22 โดยจัดระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม - 6 กันยายน 2539 และมีชนิดกีฬาที่ทำการแข่งขันทั้งหมด 17 ชนิดกีฬา รวมถึงหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่รับเป็นเจ้าภาพดังนี้

ตารางที่ 1 ชนิดกีฬาที่ทำการแข่งขัน และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่รับเป็นเจ้าภาพใน  
กีฬารัฐวิสาหกิจครั้งที่ 22 ประจำปี พ.ศ. 2539

ชนิดกีฬา	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. ฟุตบอล	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. สุนัขเกอร์ บิลเลียด	องค์การค้าของคุรุสภา
3. แบดมินตัน	องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
4. เนตบอล	องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
5. บาสเกตบอล	องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
6. กอล์ฟ	การเคหะแห่งชาติ
7. เปตอง	การทำเรือแห่งประเทศไทย
8. เทนนิส	การกีฬาแห่งประเทศไทย
9. เทเบิลเทนนิส	การสื่อสารแห่งประเทศไทย
10. โบว์ลิ่ง	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
11. ดาร์ต	การไฟฟ้านครหลวง
12. ยิงปืน	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
13. หมากกระดาน	โรงงานยาสูบ
14. ตะกร้อ	การประปานครหลวง
15. บริดจ์	การประปานครหลวง
16. วอลเลย์บอล	บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
17. กีฬามหาสนุก	โรงงานยาสูบ

คณะกรรมการ

ให้มีคณะกรรมการอำนวยการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการอำนวยการกีฬา  
รัฐวิสาหกิจ” และให้ใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า BOARD OF DIRECTOR STATE ENTERPRISE  
GAMES ประกอบด้วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือผู้บริหารสูงสุดของ  
รัฐวิสาหกิจที่เป็นภาคีสมาชิก เป็นกรรมการและมีการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นสำนักเลขาธิการ  
โดยให้คณะกรรมการอำนวยการกีฬารัฐวิสาหกิจแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการแข่งขันและคณะ



กรรมการจัดการแข่งขัน ดำเนินการจัดการแข่งขันให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการแข่งขันกีฬารัฐวิสาหกิจต่อไป

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการจัดดำเนินการการกีฬาและนันทนาการในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ” มีผู้ทำการวิจัยไว้ไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกงานวิจัยที่ใกล้เคียงกับเรื่องที่ทำการวิจัยมานำเสนอ ดังต่อไปนี้

##### งานวิจัยภายในประเทศ

วีระพงษ์ บางท่าไม้ (2524) ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาการจัดและการดำเนินการกีฬาจังหวัด” พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่เจ้าหน้าที่กีฬาจังหวัดประสบมาก คือ การขาดแคลนในด้านงบประมาณในการดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่กีฬาจังหวัด อุปกรณ์และสนามกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินกีฬา ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารงานกีฬาจังหวัด ความนิยมกีฬาของประชาชน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ฟุตบอล บาสเกตบอล วอลเลย์บอล เซปัก-ตะกร้อ และกรีฑาตามลำดับ ปริมาณการจัดการแข่งขันเฉลี่ยทุกจังหวัดใน 1 ปี ฟุตบอล 3 ครั้ง บาสเกตบอล 2 ครั้ง วอลเลย์บอล 2 ครั้ง เซปักตะกร้อ 2 ครั้ง และกรีฑา 2 ครั้ง

บุญเลิศ กาญจนจงกล (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาการจัดและการดำเนินการโครงการกีฬาเพื่อนันทนาการของรัฐวิสาหกิจ ในกรุงเทพมหานคร” เพื่อศึกษาปัญหาการจัดและการดำเนินการโครงการกีฬาเพื่อนันทนาการของรัฐวิสาหกิจในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 18 แห่ง เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกีฬา 90 คน และพนักงานที่รับบริการ 90 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดและการดำเนินการโครงการกีฬาเพื่อนันทนาการของรัฐวิสาหกิจเป็นปัญหามากคือ ฝ่ายบริหารไม่สนับสนุนการจัดโครงการกีฬาเพื่อนันทนาการ กิจกรรมที่จัดทำให้เป็นปัญหาในการฝึกซ้อมแก่พนักงาน ช่วงระยะเวลาที่ใช้จัดโครงการกีฬาเพื่อนันทนาการไม่เอื้ออำนวย ขาดงบประมาณสำหรับดำเนินการ

แข่งขันกีฬาเพื่อนันทนาการ ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์กีฬา ขาดงบประมาณในการเช่าสถานที่ในการจัดโครงการกีฬาเพื่อนันทนาการ ขาดสถานที่ทำงานสำหรับคณะกรรมการกีฬา ขาดสถานที่เก็บรักษาอุปกรณ์ และจำนวนอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดโครงการกีฬาเพื่อนันทนาการไม่เพียงพอ

ชาญวิทย์ ผลชีวิน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดดำเนินการของทีมนักฟุตบอลทีมชาติไทย ตามการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง” โดยในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดดำเนินการของทีมนักฟุตบอลทีมชาติไทยตามการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องและเพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาของทีมนักฟุตบอลทีมชาติไทยตามการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทย และนักฟุตบอลทีมชาติไทย จำนวน 160 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 149 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.13

ผลการวิจัยพบว่า :

1. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทย และนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพในการจัดดำเนินการฟุตบอลทีมชาติไทย มีสภาพอยู่ในระดับน้อยและไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
2. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทย และนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการจัดดำเนินการฟุตบอลทีมชาติไทย มีปัญหาอยู่ในระดับมากและผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล กับนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

นพพร สอนสม (2538) ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาการบริหารชมรมกีฬาของสโมสรนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารชมรมกีฬา และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานชมรมกีฬา กับผู้บริหารงานกิจกรรมนิสิต ในเรื่องปัญหาการบริหารชมรมกีฬาของสโมสรนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นนิสิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวน 122 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 111 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.0

### ผลการวิจัยพบว่า

สภาพของชมรมกีฬาในปัจจุบัน ได้จัดกิจกรรมกีฬาเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในหมู่นิสิต อาจารย์ที่ปรึกษามีภาระอื่น คือ เป็นผู้สอนหนังสือ ในขณะที่ประธานชมรมต้องเรียนหนังสือและเป็นนักกีฬาด้วย อาจารย์ที่ปรึกษามีบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำในการจัดกิจกรรม และให้คำปรึกษาเมื่อประธานชมรม และ/หรือกรรมการชมรมมีปัญหา อาจารย์ที่ปรึกษาและประธานชมรมมีโอกาสพบกันค่อนข้างบ่อย สาเหตุที่ทำให้อาจารย์รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาก็เพราะต้องการทำประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย ส่วนนิสิตรับเป็นประธานชมรม เพราะได้รับการเลือกตั้งและเป็นผู้ที่มีความสนใจและชอบกีฬานั้น ๆ

ปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานชมรมกีฬา เห็นว่าเป็นปัญหาในระดับ มากที่สุด คือ ชมรมไม่มีสถานที่ติดต่อกับนิสิตทั่วไป

ปัญหาที่ผู้บริหารงานกิจกรรมนิสิต เห็นว่าเป็นปัญหาในระดับ มากที่สุด คือ ชมรมขาดสถานที่เป็นศูนย์กลางประสานงานชมรม ชมรมไม่มีสถานที่ติดต่อกับนิสิตทั่วไป ชมรมส่วนใหญ่ขาดสถานที่เก็บรักษาอุปกรณ์ ชมรมส่วนใหญ่ขาดการประชาสัมพันธ์ชมรม

### งานวิจัยในต่างประเทศ

ธิบออลต์ (Thibault, 1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แผนงานในองค์กรกีฬาแบบไม่หวังผลกำไร” (Strategy in Nonprofit Sport Organizations) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการค้นคว้าแผนงานในองค์กรกีฬาแบบไม่หวังผลกำไร ซึ่งมีแผนงานหลักของกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ 6 อย่างได้แก่ รากฐาน, ขนาดของผู้มาใช้บริการ, อาสาสมัคร, กลุ่มที่สนับสนุน, ค่าอุปกรณ์, ค่าธรรมเนียมสมาชิก ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดได้จากการสังเกตองค์กรกีฬาแห่งชาติ 32 แห่ง ซึ่งเป็นองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงานที่รัฐบาลเป็นผู้ริเริ่มขึ้นสำหรับกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ

การวิเคราะห์การใช้องค์ประกอบทั้ง 6 อย่างในแผนงาน ใช้วิธีวิเคราะห์ตามจุด 6 จุดตามแบบมาตราส่วนของไลเกิร์ต (Likert Scale) ซึ่งพบว่ามีความเป็นไปได้ที่จะทำการคาดคะเนการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรกีฬาแห่งชาติในการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ โดยสรุปแล้วนั้นองค์กรต่าง ๆ วางแผนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกี่ยวกับกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ ซึ่งเมื่อปฏิบัติไปแล้วเป็นเวลา 2 ปี พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น