

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินงาน ของสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย สาขาภูมิภาค ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนากีฬาของชาติ
2. เอกสารที่เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
3. เอกสารที่เกี่ยวกับสมาคมยิมนาสติกสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนากีฬาของชาติ

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539)

เมื่อปี พ.ศ. 2531 คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยเห็นว่า จากการศึกษาที่ได้กำหนด แผนงานการพัฒนากีฬาของประเทศอย่างชัดเจนทำให้มีสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ด้านการ กีฬาอย่างกว้างขวาง มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนเพิ่มขึ้นโดยลำดับก็ตาม แต่การ กีฬาของชาติยังไม่พัฒนาก้าวหน้าเท่าที่ควรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งการให้บริการ เนื่องจากยังขาดทิศทางและแนวทางในการพัฒนากีฬาพร้อมกันระหว่างองค์กรต่างๆ รวมทั้งการ ขาดระบบการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างองค์กรซึ่งมี หน้าที่รับผิดชอบในการบริหารหรือส่งเสริมการกีฬา

คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี จึงได้จัด ทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ และชี้แนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ยึดถือเป็นหลัก และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

องค์ประกอบของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) ประกอบด้วย 6 แผนหลัก คือ

1. แผนพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐาน

มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาเด็ก และเยาวชน ให้มีความสามารถในการเล่นกีฬาได้ และดูกีฬาเป็น มีร่างกายแข็งแรง จิตใจสมบูรณ์ เกิดคุณธรรมในด้านมีระเบียบวินัย มีน้ำใจเป็นนักกีฬา และสามารถนำคุณธรรมดังกล่าวไปใช้ในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญมี 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มนักเรียน นิสิต นักศึกษา ที่อยู่ในระบบการศึกษา
2. เยาวชนนอกระบบโรงเรียน ซึ่งมีช่วงอายุ 12-25 ปี

แนวทาง โดยให้กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบ

2. แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อสุขภาพ

มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมการออกกำลังกาย การเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยให้ประชาชนทุกระดับ ทุกเพศทุกวัย ได้รู้จักการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างถูกวิธี เข้าใจถึงผลประโยชน์ของการกีฬาเพื่อส่งเสริมสุขภาพและสามารถออกกำลังกายเพื่อป้องกันโรคและเพื่อฟื้นฟูสมรรถภาพของร่างกาย กลุ่มเป้าหมาย คือเยาวชนและประชาชนที่ยังไม่สนใจหรือเห็นคุณค่าของการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬา

แนวทาง โดยมีสถาบันทางการกีฬาของทางราชการและสถาบันภาคเอกชนเป็นสถาบันหลักในการดำเนินงานส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

3. แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการแข่งขัน

มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตนักกีฬาและยกระดับมาตรฐานการกีฬาของชาติเพื่อการแข่งขันในประเทศ และระหว่างประเทศ การสร้างลักษณะนิสัยและทำให้ผู้เข้าร่วมการแข่งขันเข้าใจกฎระเบียบของการกีฬาอันจะส่งผลให้เกิดการเคารพ และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของสังคม จัดสร้างสนามกีฬาสมบูรณแบบเพิ่มขึ้นในแต่ละเขตการศึกษา และพัฒนาสนามกีฬาที่มีอยู่เดิมให้ได้ มาตรฐานและสมบูรณแบบ

แนวทาง โดยมีการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบ

4. แผนพัฒนาโภชนาการกับการกีฬา

มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโภชนาการและเสริมทักษะด้านโภชนาการสำหรับผู้ที่ยังไม่สนใจหรือเห็นคุณค่าของการออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา ในการบริโภคอาหารที่เหมาะสมกับขนาดของร่างกาย เพศ วัย และประเภทของการออกกำลังกายหรือกีฬาที่เล่น เพื่อให้ผู้เล่นกีฬาได้บริโภคอาหารที่เหมาะสม มีขนาดร่างกายและพลังแรงงานเหมาะสมกับประเภทของการออกกำลังกายหรือกีฬาที่เล่น โดยมี

ระบบทำงานของร่างกายที่เป็นปกติ เพื่อให้สามารถออกกำลังกายหรือเล่นกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามความประสงค์

แนวทาง โดยมีกระทรวงสาธารณสุขกระทรวงศึกษาธิการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาเป็นผู้ดำเนินการ

5. แผนพัฒนาการบริหารและองค์กรในการพัฒนาการกีฬา

มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์กรในการส่งเสริมการกีฬาให้เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเกี่ยวกับการกีฬา แนะนำและควบคุมการดำเนินกิจการกีฬาได้อย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรกีฬาต่างๆ สามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่ของตนให้ชัดเจนและสามารถประสานการดำเนินงานและนโยบายแผนงานกับองค์กรอื่นๆ รวมทั้งให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทาง โดยมีคณะกรรมการ กทท. เป็นองค์กรกลางในการกำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาการกีฬาของชาติไทย จัดทำแผนหลักและแผนปฏิบัติการให้กทท. กับกรมพลศึกษาเป็นผู้ประสานในการใช้และการพัฒนาทรัพยากรทางการกีฬาร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. แผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ

มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นนักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน ระบบบริหารและการดำเนินงานด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถรองรับการดำเนินงานในการพัฒนาเพื่อการอาชีพให้มีประสิทธิภาพ และการพัฒนากีฬาที่มีศักยภาพให้เป็นกีฬาอาชีพได้อย่างมีมาตรฐาน และเพื่อพัฒนากีฬาไทยบางชนิดซึ่งเป็นมรดกทางวัฒนธรรมไทยที่สำคัญให้เป็นกีฬาอาชีพได้ด้วย

2. บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

ประเทศไทยมีองค์กรทางการกีฬาหลายสถาบันที่มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาโดยตรง คือ กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย องค์กรส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย และกรุงเทพมหานคร ตลอดจนศูนย์เยาวชนโดยทั่วไป เป็นหน่วยงานที่ให้ความรู้พื้นฐานและส่งเสริมให้การกีฬาให้แก่นักเรียน นักศึกษา เยาวชน ประชาชน โดยการจัดการเรียนการสอนพลศึกษาในโรงเรียน การจัดการแข่งขันกีฬานักเรียน กีฬาเยาวชน กีฬาประชาชนและกีฬาเขตแห่งประเทศไทย ทำการฝึกอบรมครูผู้ฝึกสอนกีฬา ฯลฯ จึงทำให้การกีฬาของประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ

นอกจากองค์การกีฬาดังกล่าว สมาคมกีฬาก็เป็นองค์กรหนึ่งที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ เกี่ยวข้องกับการกีฬาของชาติ โดยมีแผนนโยบายการทำงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบาย ของรัฐบาลภายใต้การควบคุมขององค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสโมสรเล่นแห่งประเทศไทยนั้น พอจะกล่าวได้ดังต่อไปนี้

การจัดการแข่งขันกีฬาภายในประเทศไทย

ในการพัฒนาประเทศ จะต้องพัฒนาคนหรือประชากรในชาติเป็นอันดับแรก เพราะ ประเทศชาติจะพัฒนาได้จะต้องอาศัยประชากรที่มีคุณภาพและมีสมรรถภาพสูง ซึ่งหมายถึง ประชากรที่มีความสามารถทางสติปัญญา มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีสมรรถภาพทางกายสูง และยิ่งกว่านั้นต้องเป็นประชากรที่มีระเบียบวินัย มีความมานะอดทน เสียสละเพื่อส่วนรวมไม่ เอาใจเอาเปรียบเพื่อนร่วมชาติ อุทิศตนและรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสุดความสามารถ คุณภาพ ของประชากรตามคุณลักษณะเช่นนี้ การกีฬาสามารถปลูกฝังให้เกิดแก่ประชากรในชาติได้อย่าง ไม่ต้องสงสัย (จรินทร์ ธานีรัตน์, 2522: 1) การกีฬาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตประจำวัน เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ประชาชนมีสุขภาพสมบูรณ์ มีบุคลิกภาพดี สามารถดำรงชีวิตทำประโยชน์ และอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก (ทองย้อย ฉายศรี, 2522: 10) การกีฬาเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ต่อ พลเมืองทุกเพศทุกวัย การส่งเสริมให้ประชาชนได้เข้าใจในหลักการและอุดมคติของการกีฬา จะ ทำให้ประชาชนมีคุณธรรมอันดีก่อให้เกิดความสามัคคี มีความเสมอภาค ความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีระเบียบวินัยและรู้จักแก้ปัญหา ตลอดจนมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มเป็นทีม และมีมาตรฐานการทำงานสูงทัดเทียมนานาชาติ (กรมพลศึกษา, 2522: 10-11)

สมาคมกีฬาเป็นหน่วยงานนิติบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการ กีฬาสโมสรเล่นของประเทศ โดยการควบคุมดูแลและจัดกิจกรรมด้านการกีฬาให้แก่สโมสรและ ประชาชนทั่วไป ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาให้มากที่สุด เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการ กีฬาของนักกีฬา ซึ่งจะส่งผลดีต่อการกีฬาของประเทศให้สูงยิ่งขึ้น อันเป็นการสร้างชื่อเสียงให้ แก่สมาคมและประเทศชาติในการแข่งขันกับต่างประเทศ ดังนั้นหน้าที่การจัดแข่งขันกีฬาภายใน ประเทศซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของสมาคมกีฬา พอจะกล่าวได้ดังต่อไปนี้

บทบาทและหน้าที่ในการจัดการแข่งขันกีฬาภายในประเทศของสมาคมกีฬาส่วนใหญ่ เป็นการจัดการแข่งขันในระหว่างสโมสรสมาชิกของสมาคม ซึ่งแยกออกได้หลายระดับ เช่น ระดับเยาวชน ระดับอุดมศึกษา ระดับสโมสรและระดับชาติ รวมทั้งการคัดเลือกตัวนักกีฬาเพื่อ เป็นตัวแทนทีมชาติไว้สำหรับแข่งขันกับต่างประเทศทั้งในและนอกประเทศ การจัดการแข่งขัน

กีฬาในอนาคตจะมีองค์กรทางการกีฬาอื่นจัดการแข่งขันก็ได้ เช่น กรมพลศึกษาจัดการแข่งขันสำหรับกีฬานักเรียน (กรมพลศึกษา, 2523: 3) กรุงเทพมหานครจัดการแข่งขันสำหรับนักเรียนในสังกัด และประชาชนทั่วไปในเขตกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร, 2523: 5) นอกจากนี้แล้วสมาคมกีฬายังทำการจัดการแข่งขันระหว่างทีมต่างประเทศกับทีมสโมสรสมาชิก หรือกับทีมชาติไทย หรือกับทีมต่างประเทศด้วยกัน ตลอดจนการจัดการแข่งขันระดับชาติเป็นประจำทุกปี โดยการเชิญทีมต่างประเทศเข้ามาร่วมทำการแข่งขัน เช่น การแข่งขันฟุตบอลคิงส์คัพ (King's Cup Football Tournament) เป็นการแข่งขันชิงถ้วยพระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การแข่งขันฟุตบอลควีนส์คัพ (Queen's Cup Football Tournament) เป็นการแข่งขันชิงถ้วยพระราชทานของสมเด็จพระบรมราชินีนาถ เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า การจัดการแข่งขันทุกระดับของสมาคมกีฬา จะจัดในสนามส่วนกลางคือ กรุงเทพมหานครเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสะดวกและความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ สนามแข่งขัน เจ้าหน้าที่จัดการแข่งขัน ผู้ตัดสินชี้ขาด การคมนาคม และเป็นศูนย์กลางของกิจการกีฬาของประเทศ

อย่างไรก็ตามสมาคมกีฬาได้ขยายงานการจัดการแข่งขันกีฬาให้กว้างขวางออกไป โดยสนับสนุนให้มีการจัดการแข่งขันในระดับท้องถิ่น คือ ระดับภาคของประเทศ ด้วยการจัดการแข่งขันกีฬาภายในแต่ละภาค จัดการแข่งขันกีฬาระหว่างภาค อันเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนทั่วประเทศได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬามากขึ้น (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย, 2522: 7) ช่วยทำให้นักกีฬาในจังหวัดส่วนภูมิภาคได้มีโอกาสฝึกฝนหาประสบการณ์จากการแข่งขัน ส่งผลให้มาตรฐานการกีฬาในส่วนภูมิภาคสูงขึ้น (นิรนาม, 2524: 2-4) ทั้งนี้จะอยู่ในความควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากสมาคมกีฬา โดยการจัดส่งเจ้าหน้าที่และผู้ตัดสินกีฬาของสมาคมกีฬาไปร่วมจัดการแข่งขันด้วย และเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการแข่งขันภายในประเทศได้ขยายออกไปยังส่วนภูมิภาคอย่างแท้จริง สมาคมกีฬาจึงได้ร่วมมือกับองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย จัดตั้งสมาคมกีฬาสาขาในต่างจังหวัดขึ้น (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย, 2520: 29) เป็นตัวแทนของสมาคมกีฬาในการจัดการแข่งขันกีฬาและอื่นๆ ตามจังหวัดส่วนภูมิภาค อันเป็นการขยายและสนับสนุนให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมกีฬามากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้สมาคมกีฬาได้ให้ความร่วมมือกับองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทยในการจัดการแข่งขันกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งนับว่าเป็นการแข่งขันกีฬาระดับประเทศทั่วประเทศ และนักกีฬาในจังหวัดต่างๆ ได้มีโอกาสแสดงความสามารถทางการกีฬาของตนได้อย่างเต็มที่ (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย, 2510: 3) โดยเข้าร่วมเป็นเจ้าหน้าที่จัดการแข่งขัน อบรม

ผู้ตัดสินกีฬาของเขตต่างๆ ก่อนการแข่งขัน และส่งผู้ตัดสินของสมาคมกีฬาไปทำการตัดสินชี้ขาดในกีฬาเกือบทุกประเภท

หรือแม้แต่การแข่งขันกีฬาภายในหน่วยงานเอกชน หน่วยงานของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ เช่น กีฬากลุ่มธนาคาร กีฬากลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม กีฬากองทัพไทย กีฬาสี่เหล่าทัพ กีฬาระหว่างกระทรวง ทบวง ฯลฯ สมาคมกีฬาก็เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการแข่งขัน คือ เป็นกรรมการที่ปรึกษาและทำการตัดสินชี้ขาดในกีฬาประเภทต่างๆ

กล่าวได้ว่า สมาคมกีฬานอกจากจะมีหน้าที่ในการจัดการแข่งขันระหว่างสโมสรสมาชิกแล้ว สมาคมกีฬายังมีบทบาทสำคัญในการจัดการแข่งขันระดับเขต ระดับภาค ระดับประเทศ ระดับชาติ และกีฬาภายในของหน่วยงานทั้งเอกชนและรัฐบาลด้วย

การติดต่อกับองค์กรกีฬาต่างประเทศ

การติดต่อกับองค์กรกีฬาในต่างประเทศ เป็นหน้าที่ของสมาคมกีฬาในฐานะสหพันธ์กีฬาแห่งชาติ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สมาคมกีฬาทำหน้าที่ติดต่อในเรื่องระเบียบ ข้อบังคับ กติกา กีฬา กรรมการผู้ตัดสิน การแข่งขันและการร่วมมืออื่นๆ (คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย, 2497: 3) อาทิ การเข้าร่วมประชุมร่างกติกาข้อบังคับกีฬาระหว่างประเทศ การอบรมและสอบคัดเลือกผู้ตัดสินกีฬาระหว่างประเทศ การเข้าร่วมเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสหพันธ์กีฬานานาชาติ การส่งผู้ตัดสินกีฬาเข้าร่วมทำการตัดสินชี้ขาดในการแข่งขันนานาชาติ การติดต่อขอผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ฝึกสอนต่างประเทศมาทำการอบรมฝึกสอนให้แก่สโมสรสมาชิก หรือการส่งผู้ฝึกสอนของสมาคมกีฬาไปฝึกอบรมในต่างประเทศ (ประนัย จันทประดิษฐ์, 2524) ตลอดจนการส่งนักกีฬาทีมชาติเข้าแข่งขันในกีฬาระหว่างประเทศ เช่น การแข่งขันโอลิมปิก เอเชียนเกมส์ ซีเกมส์ (เซียพเกมส์) ปรีโอลิมปิก ซิงชนะเลิศเยาวชนแห่งเอเชีย ฯลฯ ซึ่งสมาคมกีฬาทำหน้าที่เป็นตัวแทนของชาติหรือประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ในการตัดสินใจที่จะเข้าร่วมแข่งขันระหว่างประเทศนั้น ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารโอลิมปิกแห่งประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินนโยบายสั่งการให้สมาคมกีฬาเป็นผู้ดำเนินงานในระดับการคัดเลือกตัวนักกีฬา การเก็บตัวฝึกซ้อม เจ้าหน้าที่ควบคุมนักกีฬา เป็นต้น (ประนัย จันทประดิษฐ์, 2524)

บทบาทและหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของสมาคมกีฬา คือ การติดต่อขอความร่วมมือช่วยเหลือในด้านการฝึกอบรมผู้ฝึกสอน หรือนักกีฬาของสมาคมกีฬากับองค์กรกีฬาต่างประเทศ หรือสหพันธ์กีฬานานาชาติ อาจจะใช้วิธีการส่งผู้ฝึกสอนหรือนักกีฬาของสมาคมกีฬาเดินทางไปรับการฝึกอบรมในต่างประเทศ ดังที่สมาคมฟุตบอลฯ ส่งผู้ฝึกสอนฟุตบอลของสมาคมจำนวน

5 นาย ไปทำการฝึกอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาชั้นสูง ระหว่างวันที่ 15-30 มกราคม 2524 ณ ประเทศสาธารณรัฐอินโดนีเซีย (ไทยรัฐ, 2524: 2-15) สมาคมรักบี้ฟุตบอลฯ ส่งผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินรักบี้ของสมาคมไปรับการอบรมที่ ประเทศอังกฤษ ในเดือน พฤษภาคม 2522 เป็นเวลา 1 เดือน (ประสพ แก้วพันธ์, 2522: 46) หรือส่งนักกีฬาของสมาคมไปทำการฝึกอบรมและฝึกซ้อมในต่างประเทศ เช่น สมาคมยิมนาสติก ส่งนักกีฬาของสมาคมไปฝึกที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 4 คน (บันทึกกิจกรรมประจำปีของสมาคม, 2521: ไม่มีเลขหน้า) และโดยที่องค์กรกีฬาต่างประเทศส่งผู้ฝึกสอน เป็นวิทยากรให้การอบรมฝึกซ้อมแก่ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาของสมาคมกีฬา เช่น สหพันธ์เทนนิสนานาชาติ ส่งแมคเคอร์ตี้ (Maccurdy) ชาวอเมริกัน สหพันธ์เทนนิสแห่งเอเชีย ส่ง วินสัน (Winson) มาฝึกอบรมผู้ฝึกสอนของสมาคมเทนนิสรุ่นแรก (สุวิชัย อมวิเศษฐ์, 2522: 25) สหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติส่งผู้ฝึกสอนฟุตบอล วอเนอร์ บิกเคนฮอป (Warner Bigkenhoppe) มาฝึกนักฟุตบอลไทยเป็นเวลา 3 เดือน (ประสพ แก้วพันธ์, 2522: 46) เป็นต้น รวมทั้งการมีบทบาทเข้าร่วมประชุมกับสหพันธ์กีฬานานาชาติ โดยได้รับเลือกให้มีตำแหน่ง หน้าที่ที่สำคัญในคณะกรรมการบริหารสหพันธ์กีฬานานาชาติดังตัวอย่าง คือ นายกสมาคมยกน้ำหนัก เดินทางไปประชุมในฐานะประธานสหพันธ์ยกน้ำหนักเอเชียในการแข่งขันยกน้ำหนักชิงชนะเลิศโลก ณ ประเทศฮังการี ระหว่างวันที่ 13-23 มิถุนายน 25212 (บันทึกกิจกรรมประจำปีของสมาคม, 2521: ไม่มีเลขหน้า) หรือการเข้าร่วมเสนอผู้บริหารของสมาคมเข้าร่วมคัดเลือกเป็นคณะกรรมการบริหารสหพันธ์กีฬานานาชาติ และได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งประธานสหพันธ์แบดมินตันนานาชาติ ซึ่งได้แก่ พล.อ.อ.ทวี จุลละทรัพย์ ประธานคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย และ พล.ต.อ.ชุมพล โลหะชาละ ได้รับเลือกดำรงตำแหน่งประธานสหพันธ์แบดมินตันแห่งเอเชีย ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกสมาคมแบดมินตันแห่งประเทศไทย (วัสสาลักษณ์, 2524: 33-34) รวมทั้งการมีบทบาทร่วมการประชุมกับองค์กรกีฬานานาชาติ (หนังสือเชิญเข้าร่วมประชุม, 2522: ไม่มีเลขหน้า)

กล่าวได้ว่า สมาคมกีฬานอกจากจะมีบทบาทและหน้าที่ควบคุมกิจกรรมกีฬาระหว่างสโมสรสมาชิกภายในประเทศแล้ว ยังมีหน้าที่ติดต่อประสานงานให้ความร่วมมือในด้านกีฬากับองค์กรกีฬาประเทศต่างๆ ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการและเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของสหพันธ์กีฬานานาชาติอีกด้วย

การคัดเลือกและการฝึกซ้อมนักกีฬา

สมาคมกีฬามีหน้าที่ในการคัดเลือกและฝึกซ้อมของนักกีฬาทิมชาติ แต่สมาคมกีฬาไม่มีนักกีฬาของตัวเอง ดังนั้นการคัดเลือกนักกีฬาจึงต้องขอความร่วมมือและอาศัยจากนักกีฬาของ

สโมสรสมาชิกต่างๆ ที่สมาคมเห็นว่ามีความสามารถดีเด่น แล้วจัดให้มีการฝึกซ้อมโดยผู้ฝึกสอนของสมาคม วิธีการเช่นนี้เป็นที่นิยมทั่วไป (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย, 2522: 19) เพราะสมาคมกีฬาสามารถสรรหานักกีฬาที่มีความสามารถเฉพาะตัวสูงมารวมทีมฝึกซ้อม ให้มีความสามารถการเล่นเป็นทีม ซึ่งจะช่วยประหยัดรายจ่ายในการฝึกซ้อม หรือผลิตนักกีฬารับเข้ามาเองอีกทั้งเป็นการส่งเสริมสโมสรต่างๆ รวมทั้งนักกีฬาได้มีมานะในการผลิตนักกีฬาและการฝึกซ้อม อย่างไรก็ตามวิธีการเช่นนี้อาจจะเป็นอุปสรรคแก่การเชิญนักกีฬาและการฝึกซ้อม ก่อนการแข่งขัน ทั้งนี้เพราะสมาคมกีฬาไม่มีอำนาจทางกฎหมายที่จะใช้บังคับให้สโมสรสมาชิกส่งนักกีฬาเข้ามาทำการคัดเลือก เพราะนักกีฬาของสโมสรต่างๆ จะต้องฝึกซ้อมและเข้าแข่งขันให้กับสโมสรที่ตนสังกัดอยู่ตลอดจนความพอใจของสโมสรต้นสังกัดอีกด้วยว่า จะส่งนักกีฬาหรือให้ความร่วมมือในการคัดเลือกมากน้อยเพียงใด บางสโมสรอาจจะส่งนักกีฬาที่มีความสามารถปานกลางส่งมาร่วมการคัดเลือกเก็บตัว ส่วนนักกีฬาที่มีความสามารถสูงจะเก็บไว้แข่งขันในนามของสโมสร ดังนั้นสมาคมก็ไม่มีอำนาจบังคับสโมสรสมาชิกได้ ดังตัวอย่างนักฟุตบอลเยาวชนทีมชาติชุดชนะเลิศตัวแทนเขตเอเชียบางสโมสรไม่ส่งนักฟุตบอลฝีเท้าดีมาร่วมทำการคัดเลือกตัว โดยอ้างว่าจะต้องร่วมทีมสโมสรไปแข่งขันในต่างประเทศ (ไทยรัฐ, 2524: 15) หรือนักฟุตบอลทีมชาติชุดซีเกมส์ครั้งที่ 11 พ.ศ. 2522 ผู้ฝึกสอนของทีม คือ วิชิต แยมบุญเรือง เปิดเผยว่าทีมชาติไทยมีเวลาฝึกซ้อมร่วมทีมจริงๆ เพียงสองสัปดาห์ ทำให้การเล่นของทีมขาดการประสานงานที่ดี แม้ผู้เล่นจะมีความสามารถเฉพาะตัวดี แต่ไม่อาจช่วยคนอื่น ๆ ได้ และให้สมรรถภาพทางกายไม่สมบูรณ์เต็มที่ (กีฬาสยาม, 2523: 47) นอกจากนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับวินัยนักกีฬา เนื่องจากนักกีฬามาจากหลายสโมสร ได้รับการฝึกซ้อมแบบต่างๆ กัน หากผู้ฝึกสอนของสมาคมไม่มีความสามารถทัดเทียมกับผู้ฝึกสอนของสโมสรแล้ว จะทำให้นักกีฬาขาดความเชื่อถือ และอาจไม่ยอมปฏิบัติตามคำแนะนำก็ได้ ทำให้เกิดผลเสียต่อมาตรฐานการเล่นของทีม

อย่างไรก็ดี ก่อนจะทำการคัดเลือกและฝึกซ้อมนักกีฬา สมาคมกีฬาจะทำการคัดเลือกแต่งตั้งผู้ฝึกสอนของสมาคมเสียก่อน ต่อจากนั้นก็จะเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ฝึกสอนทำการคัดเลือกตัวโดยการไปสังเกตการแข่งขันในระดับต่างๆ ทั้งระดับเยาวชนอุดมศึกษาและสโมสร หรือการแข่งขันกีฬาเขตแห่งประเทศไทย ด้วยเหตุนี้นอกจากจะมีการคัดเลือกตัวจากสโมสรสมาชิกต่างๆ แล้ว สมาคมกีฬาก็ได้เชิญนักกีฬาดีเด่นจากสถาบันการศึกษามาร่วมทำการคัดเลือกและฝึกซ้อมอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว การคัดเลือกและฝึกซ้อมนักกีฬานั้น สมาคมกีฬาจัดทำโดยการคัดเลือกแต่งตั้งผู้ฝึกสอนของสมาคมแล้ว มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ฝึกสอนทำการคัดเลือกตัวนักกีฬาโดยวิธีการเชิญเข้ามาร่วมการคัดเลือกและดึงตัวมาเป็นตัวแทนของสมาคมกีฬาหรือตัวแทนของทีมชาติต่อไป

การอบรมและสอบคัดเลือกเป็นผู้ตัดสินกีฬาของสมาคม

โครงสร้างระบบกีฬานานาชาติ ไม่ว่าจะเป็นทวีปยุโรปหรืออเมริกา ที่ให้การส่งเสริมกีฬาทั้งสมัครเล่นและอาชีพ ได้ให้ความสำคัญขององค์กรผู้ตัดสินกีฬา โดยกำหนดฐานะของผู้ตัดสินกีฬา อยู่ในโครงสร้างการบริหารกีฬาเสมอ เช่นเดียวกับในการแข่งขันกีฬาสำคัญของโลกหรือทวีปต่างๆ จะมีข้อระบุเป็นธรรมเนียมและกฎข้อบังคับในการแข่งขันกีฬานั้นๆ ให้มีเจ้าหน้าที่เทคนิค อันได้แก่ ผู้ตัดสิน ผู้ชี้ขาดในชื่อซึ่งเรียกต่างๆ กัน และกรรมการอุทธรณ์ ซึ่งเป็นผู้แทนของชาติที่เข้าร่วมแข่งขันทำหน้าที่ตัดสินฐานะกรรมการผู้ตัดสินชาติเป็นกลาง ความสำเร็จของผู้ตัดสินกีฬามีได้ยิ่งหย่อนไปกว่านักกีฬา (แท็ง บางขุนเทียน, 2523: 12)

การแข่งขันกีฬาทั่วไปทุกระดับทุกประเภท จำเป็นต้องมีผู้ที่ทำการควบคุมเกมการแข่งขันให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย ตามกฎกติกาที่กำหนดไว้เพื่อให้การแข่งขันดำเนินด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือใช้วิธีการเล่นที่รุนแรง เพราะอาจก่อให้เกิดอันตรายแก่คู่แข่ง ให้เกมการเล่นเพื่อเกมกีฬาอย่างแท้จริง และผู้ที่ทำการควบคุมเกมการแข่งขันได้นั้นก็คือ ผู้ตัดสินชี้ขาด (Referee) นั่นเอง

ดังนั้น ผู้ตัดสินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในกติกากการแข่งขัน มีประสบการณ์ความชำนาญในกีฬานั้นอย่างถ่องแท้ ใฝ่ใจศึกษาในกฎกติกาใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎกติกานานาชาติจะใช้กฎกติกาตามวาระของการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก 4 ปี ต่อครั้ง (สมาคมบาสเกตบอล, 2523: คำนำ) และจะมีการประกาศใช้กติกาใหม่แต่ละคราวไปอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้การอบรมผู้ตัดสิน จึงเป็นหน้าที่สำคัญที่สมาคมจะละเลยมิได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเผยแพร่กฎกติกาที่ใหม่ทันสมัยให้แก่สโมสรสมาชิก ผู้ควบคุม นักกีฬา ผู้ตัดสิน นักกีฬา ตลอดจนประชาชนผู้สนใจทั่วไป ย่อมจะเป็นการยกระดับการกีฬาให้สูงขึ้น ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตัดสินกีฬาที่มีความตื่นตัวและใฝ่ใจศึกษาค้นคว้ากติกาอยู่ตลอดเวลา (อำนาจ คเชนทร์เดชา, 2523: 3) และเมื่อสมาคมได้เล็งเห็นความสำคัญของผู้ตัดสินกีฬาดังกล่าว จึงได้จัดโครงการอบรมผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินกีฬาควบคู่กันไปตลอดมา อีกประการหนึ่งเป็นการสร้างผู้ตัดสินให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยสร้างเสริมปริมาณและคุณภาพของผู้ตัดสินทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาคหรือเขต และระดับชาติให้สูงขึ้น เนื่องจากเมื่อมีจำนวนผู้ตัดสินมากขึ้น สมาคมกีฬาย่อมจะมีโอกาสคัดเลือกผู้ตัดสินที่มีประสิทธิภาพไปทำการตัดสิน รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมผู้ตัดสินใหม่ให้มีความรู้ให้แน่นแฟ้นยิ่งกว่าเดิม จนสามารถทำการตัดสินใจเกมการแข่งขันสำคัญๆ ได้ ดังเช่นลอนเทนนิสสมาคมเปิดอบรมผู้ตัดสินลอนเทนนิสในกีฬาเขตครั้งที่ 12 ที่จังหวัดอุบลราชธานี และผู้ตัดสินที่เข้ารับอบรมครั้งนี้สามารถทำหน้าที่ตัดสินในการแข่งขันกีฬาเขตครั้งที่ 13 ที่จังหวัด

ล่าปางด้วยความเรียบร้อยโดยไม่ต้องใช้ผู้ตัดสินจากสมาคมแต่อย่างใด (สุรพิชญ์ อมวิเศษฐ์, 2522: 25) อย่างไรก็ตามถึงกระนั้นสมาคมกีฬาส่วนใหญ่ก็ได้คำนึงถึงความจำเป็นและความสำคัญในด้านนี้มากนัก ปรากฏว่ามีเพียงไม่กี่สมาคมกีฬาที่มีการจัดการอบรมและสอบคัดเลือกเป็นผู้ตัดสินของสมาคม ซึ่งได้แก่สมาคมฟุตบอลฯ สมาคมบาสเกตบอล สมาคมวอลเลย์บอล สมาคมมวยสากลสมัครเล่น สมาคมรักบี้ฟุตบอลฯ และลอนเทนนิสสมาคมเท่านั้นที่มีหลักฐานการอบรมและสอบคัดเลือกเป็นทางการ (ทะเบียนผู้ตัดสินกีฬาสมาคม, 2524: ไม่มีเลขหน้า)

ถึงแม้ว่าสมาคมกีฬาจะมีการอบรมและสอบคัดเลือกผู้ตัดสินกีฬาเป็นส่วนน้อย แต่ผู้ตัดสินของสมาคมดังกล่าวก็มีบทบาทและได้รับความเชื่อถือจากต่างประเทศโดยการเชิญผู้ตัดสินของไทยไปทำการตัดสินการแข่งขันกีฬาที่สำคัญๆ ของโลก เช่น การแข่งขันฟุตบอลปรโอลิมปิกที่ประเทศคูเวต และการแข่งขันฟุตบอลปริเวลดคัพที่ฮ่องกง ในการนี้ประเทศเจ้าภาพและสมาคมกีฬา (FIFA) ได้เชิญผู้ตัดสินของสมาคมฟุตบอล ได้แก่ นบน์อม อ่าวสุคนธ์ กับ วิจิตร เกตุแก้ว ไปร่วมทำการตัดสินด้วย (Asian Football Confederation, 1980: หนังสือเอกสารราชการ-ไม่มีเลขหน้า) หรือการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกครั้งที่ 21 ณ มอนทรีออล ประเทศแคนาดา คณะกรรมการผู้ตัดสินของสหพันธ์มวยสากลสมัครเล่นฯ นานาชาติได้ให้เกียรติเชิญ ศักดิ์ชาย ทัพสุวรรณ ซึ่งเป็นผู้ตัดสินของสมาคมมวยสากลสมัครเล่นแห่งประเทศไทยไปร่วมทำการตัดสินและได้เป็นผู้ตัดสินในรอบชิงชนะเลิศด้วย (สปอร์ตบอย, 2524: 29) สหพันธ์บาสเกตบอลสมัครเล่นระหว่างประเทศได้มีหนังสือเชิญผู้ตัดสินของสมาคมบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย คือ วัชระ คล้ายรอด ไปทำการตัดสินในการแข่งขันปริโอลิมปิก (Pre-Olympic Tournament for Women) ระหว่างวันที่ 5-15 พฤษภาคม 2523 ณ กรุงเวียนนา ประเทศบุงกาเรีย (FIBA, 1980: เอกสารราชการ-ไม่มีเลขหน้า) การแข่งขันบาสเกตบอลชิงแชมป์โลกหญิง ครั้งที่ 8 ณ กรุงโซล ประเทศเกาหลีระหว่างวันที่ 29 เมษายน - 13 พฤษภาคม 2522 (FIBA, 1979: หนังสือเอกสารราชการ-ไม่มีเลขหน้า) และประเทศรัสเซีย มีหนังสือเชิญ วัชระ คล้ายรอด เดินทางไปเป็นกรรมการกลางตัดสินการแข่งขันบาสเกตบอลโอลิมปิกรอบชิงชนะเลิศ ณ กรุงมอสโก (ไทยรัฐ, 2523: 15) ซึ่งสมาคมบาสเกตบอลถือว่าเป็นเกียรติอย่างสูงในการได้รับเชิญดังกล่าว (สมภพ สวาทนะนันท์, 2523: 15)

นอกจากนี้ก่อนการแข่งขันกีฬาเขตแต่ละครั้ง สมาคมกีฬาร่วมกับองค์กรส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย เปิดอบรมกติกาให้แก่ผู้ตัดสินและผู้ควบคุมทีมของเขตต่างๆ ที่ร่วมทำการแข่งขัน รวมทั้งเปิดอบรมและสอบคัดเลือกผู้ตัดสินส่วนภูมิภาคอีกด้วย เช่น สมาคมบาสเกตบอล จัดอบรมและสอบคัดเลือกผู้ตัดสินที่จังหวัด ล่าปาง เชียงใหม่ นครราชสีมา อุตรดิตถ์ และบุรีรัมย์ หรือสมาคมฟุตบอล จัดอบรมและสอบคัดเลือกผู้ตัดสินที่จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเลย ในปี พ.ศ. 2522 เป็นต้น

เมื่อสมาคมกีฬาเปิดอบรมและสอบคัดเลือกผู้ตัดสินของสมาคมแล้ว สมาคมจะทำการคัดเลือกและส่งผู้ตัดสินที่มีความสามารถของสมาคมไปทำการอบรมเพื่อสอบคัดเลือกเป็นผู้ตัดสินระหว่างประเทศ ซึ่งปรากฏว่า ผู้ตัดสินของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สามารถสอบผ่านการเป็นผู้ตัดสินกีฬาระหว่างประเทศได้หลายคนและหลายสมาคม

จะเห็นได้ว่า สมาคมกีฬาพยายามที่จะเผยแพร่กติกาใหม่ๆ ให้แก่สโมสรสมาชิกและประชาชนผู้สนใจ โดยการจัดการอบรมผู้ตัดสินทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและทำการสอบคัดเลือกผู้ตัดสินที่มีความสามารถขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตัดสินของสมาคม ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตัดสินของสมาคมมีศักดิ์และสิทธิ์ที่จะทำการตัดสินกีฬาระหว่างชาติได้ โดยการส่งผู้ตัดสินของสมาคมเข้าอบรมและสอบคัดเลือกผู้ตัดสินของสหพันธ์กีฬานานาชาติ จนเป็นที่ยอมรับของสหพันธ์กีฬานานาชาติดังกล่าว

เมื่อพิจารณางานด้านการอบรมและสอบคัดเลือกผู้ตัดสินแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่สมาคมกีฬาได้ดำเนินการไปนั้นชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดว่างานนี้สมาคมกีฬาสามารถเผยแพร่กติกาและสร้างผู้ตัดสินกีฬาขึ้นมาทำการตัดสินได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ จนสามารถเข้าร่วมทำการตัดสินกีฬาระดับชาติและระดับโลกได้ แม้จะไม่ครบสมบูรณ์ทุกสมาคมก็ตาม

การผลิตนักกีฬาใหม่

บทบาทและหน้าที่ในการผลิตนักกีฬาใหม่ของสมาคมกีฬาเท่าที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากหลักฐานและเอกสารต่างๆ ของสมาคมปรากฏว่า ยังไม่มีสมาคมใดบ่งบอกไว้ว่าได้จัดรูปโครงการไว้อย่างไร โดยปกติแล้วแหล่งผลิตนักกีฬาของสมาคมก็คือ สโมสรสมาชิกนั่นเอง (ณรงค์ นุกูลกิจ, 2514: 262-263) สโมสรเหล่านี้จะผลิตนักกีฬาออกมาจากสมาชิกของสโมสรตำรวจ หนาคารรัฐวิสาหกิจ สมาคมศิษย์เก่า สถาบันการศึกษาต่างๆ สโมสรดังกล่าวส่วนใหญ่จะแสวงหานักกีฬาจากโรงเรียน วิทยาลัย สมาคมศิษย์เก่า หรือสโมสรอื่นๆ แล้วนำมาฝึกสอนเพิ่มเติมเป็นนักกีฬาในสังกัดของตน ทำการเก็บตัวฝึกซ้อมไว้สำหรับแข่งขันและคัดเลือกตัวเป็นนักกีฬาของสมาคมหรือเป็นตัวแทนทีมชาติต่อไปส่วนการฝึกสอนเพื่อสร้างนักกีฬาของตนเองก็มีเพียงบางสโมสรเท่านั้น

การผลิตนักกีฬาของสมาคม จะสามารถทำได้โดยการจัดการแข่งขันทั่วไปขึ้นมาเพื่อสรรหานักกีฬาใหม่ๆ ที่มีทักษะความสามารถสูง อันเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานสถาบันการศึกษา สมาคมศิษย์เก่า หรือสโมสรต่างๆ ทำการฝึกสอนและฝึกฝนนักกีฬาใหม่ๆ ขึ้นมาส่งเข้าทำการแข่งขันในนามของสถาบันของตน บทบาทและหน้าที่ในการผลิตนักกีฬาใหม่นั้นส่วนใหญ่แล้วจะเริ่มมาจากการเรียนการสอนพลศึกษาในสถานการศึกษา โดยทั่วไปในสถาน

การศึกษามีการสอนให้เด็กรู้และมีทักษะ สามารถเล่นกีฬาเป็นทุกคน (จรินทร์ ธานีรัตน์, 2522: 4) จะเป็นการปลูกฝังให้เกิดมีนิสัยรักการกีฬาอย่างมีความมานะพยายามฝึกฝนให้ตนเองมีทักษะสูงขึ้น จนสามารถเข้าร่วมทีมของสถาบันได้ (ธีระ คล้ายอย่างทอง, 2522: 15) สอดคล้องกับคำกล่าวของอริบดิกรมพลศึกษาที่ว่า “การแข่งขันกีฬาเขตฯ นักกีฬาส่วนใหญ่มาจากโรงเรียน เราต้องส่งเสริมพื้นฐานขั้นต้นให้โรงเรียนเสียก่อน เพราะจำนวนเด็กเพิ่มขึ้น ประเภทของกีฬาก็เพิ่มขึ้นมากด้วย” (สำอองศ์ พวงบุตร, 2524: 23) และในทีมกีฬาโอลิมปิกของหลายประเทศจะมีนักกีฬาอยู่ในระดับมหาวิทยาลัยร่วมอยู่ด้วยเป็นส่วนใหญ่ (จรินทร์ ธานีรัตน์, 2522: 4) นอกจากสถาบันการศึกษาแล้วหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาโดยตรงมีส่วนสำคัญในการผลิตนักกีฬาเช่นกัน ได้แก่ กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร และศูนย์เยาวชนทั่วประเทศ ดังเช่นกรมพลศึกษาและองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย จึงเปิดโครงการสอนทักษะกีฬาในภาคฤดูร้อนให้แก่เด็ก เยาวชน และผู้สนใจทั่วไป โดยไม่คิดค่าบำรุง ซึ่งมีนักกีฬาประเภทดังต่อไปนี้ บาสเกตบอล วอลเลย์บอล ฟุตบอล แบดมินตัน มวยสากล ยิมนาสติกเทเบิลเทนนิส กระบี่กระบอง ยกน้ำหนัก ยูโด ตะกร้อ วាយน้ำ มวยปล้ำ รักบี้ฟุตบอล และกรีฑา ทำการฝึกอบรมที่ศูนย์กีฬาคลองจั่นและสนามกีฬาแห่งชาติ (กรมพลศึกษา 2524: 24) รวมทั้งการจัดกีฬานักเรียน การจัดกีฬาเขตแห่งประเทศไทยซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษา ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมกีฬามากขึ้น จำนวนนักกีฬาที่จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นกรมพลศึกษาและองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทยจึงเป็นหน่วยงานที่สำคัญ ผลิตนักกีฬาเช่นกัน และเพื่อเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนเล่นกีฬามากยิ่งขึ้น สมาคมกีฬาได้ประชุม ทดลองกับองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย ในหลักการที่จะจัดตั้งสาขาสมาคมกีฬาสมัครเล่น ในจังหวัดต่างๆ โดยที่องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทยรับผิดชอบด้านความช่วยเหลือทางการเงิน สมาคมกีฬาดำเนินงานด้านวิชาการ (ประนัย จันทประดิษฐ์, 2524: 114) หากโครงการดังกล่าวได้ปฏิบัติการแล้ว จะเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนในจังหวัดต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬามากขึ้น

จากหลักการดังกล่าว สมาคมได้จัดให้มีการแข่งขันกีฬาระหว่างนักกีฬาในจังหวัดต่างๆ ขึ้น โดยจัดให้มีการแข่งขันกีฬาชิงชนะเลิศภาคตามโครงการนี้จะช่วยทำให้นักกีฬาในส่วนภูมิภาค ได้มีโอกาสฝึกฝนหาประสบการณ์จากการแข่งขัน พยายามหาวิธีการเล่นที่ดีมีมาตรฐานสูงขึ้น ทั้งนี้ เพราะการแข่งขันจะเป็นการกระตุ้นใจให้นักกีฬาฝึกซ้อมสม่ำเสมอ เพื่อหวังในชัยชนะชื่อเสียง ช่วยกระตุ้นให้เยาวชนและประชาชนทั่วไปเล่นกีฬามากขึ้น สนใจในกิจกรรมกีฬายิ่งขึ้น เป็นการส่งเสริมการกีฬาให้ชนหมู่มากได้มีโอกาสเล่นอย่างทั่วถึง และปลูกฝังให้ทุกคนได้ตระหนักว่า “การกีฬานั้นเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิต” (จรินทร์ ธานีรัตน์, 2522: 2) นอกจากจะ

เป็นการส่งเสริมกีฬาในจังหวัดแล้ว จะส่งผลต่อการกีฬาของส่วนรวมของประเทศได้ประโยชน์ด้วย เพราะสมาคมสามารถคัดเลือกนักกีฬาที่มีความสามารถจากจำนวนนักกีฬาทั่วประเทศ ดังคำกล่าวที่ว่า “ประเทศไทยไม่ใช่กรุงเทพฯ เพียงแห่งเดียว” นับเป็นก้าวสำคัญในวงการกีฬาที่จะพัฒนานักกีฬาให้เจริญแพร่หลายทั่วประเทศอย่างจริงจัง อันเป็นการผลิตนักกีฬาที่มีคุณภาพของชาติให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นตัวแทนของนักกีฬาทีมชาติในภายหน้าต่อไป (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย, 2524: 4)

สิ่งสำคัญในการผลิตนักกีฬาใหม่ของสมาคมอีกประการหนึ่ง การส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอน (Coach) ของสถาบันการศึกษา สโมสรสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถทักษะการสอนและเข้าใจในเกมกีฬานั้นอย่างแท้จริง

ด้วยคณะกรรมการการบริหารสมาคมมีความเห็นว่า มาตรฐานการกีฬาของไทยไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เทคนิคทางด้านกีฬายังล้าหลัง ซึ่งดูได้จากผลการแข่งขัน ทั้งนี้เพราะล้าหลังในด้านเทคนิคการสอน การฝึก และอุปกรณ์การฝึก ทางด้านการฝึกสอนกีฬายังขาดผู้ฝึกสอนที่ผ่านการอบรมมา โดยเฉพาะชาววิทยากรทางการกีฬา ทั้งๆที่ปัจจุบันวิทยากรทางการกีฬาทั่วโลกเจริญก้าวหน้ามาก มีเทคนิคการสอนแปลงใหม่ตามหลักวิทยาศาสตร์มาช่วยปรับปรุง เพื่อที่จะให้การกีฬาได้ผลดียิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากสถิติและมาตรฐาน การกีฬาในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกได้สูงขึ้นกว่าเดิมมาก

เนื่องจากวิทยากรทางการกีฬาประเภทต่างๆ ในประเทศไทยยังไม่เจริญก้าวหน้า จึงเป็นผลทำให้ขาดแคลนผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนามาตรฐานการเล่นกีฬาของนักกีฬาให้สูงขึ้นจำเป็นจะต้องมีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความสามารถสูง และเป็นหน้าที่รับผิดชอบอย่างจริงจังเป็นอาชีพประจำ มิใช่เป็นไปในลักษณะงานอดิเรกชั่วคราวชั่วคราว

ด้วยเหตุนี้ สมาคมจึงได้จัดหาผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศมาทำการฝึกสอนนักกีฬาไทย เพื่อยกระดับมาตรฐานการกีฬาให้ดีขึ้น (ประนัย จันทประดิษฐ์, 2524: 116) ดังเช่น สมาคมฟุตบอลติดต่อขอความช่วยเหลือจากประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ส่งผู้ฝึกสอนฟุตบอลมาทำการฝึกซ้อมนักฟุตบอลทีมชาติ ได้แก่ วอนเนอร์ บิกเคนฮอป (Warner Bigkenhoppe) ในปี 2522 (สภากรรมการสมาคมฟุตบอลฯ, 2522: 5) หรือโดยการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญของสหพันธ์กีฬานานาชาติ มาทำการอบรมให้แก่ผู้ฝึกสอนของสมาคมและสโมสรสมาชิก เช่น สมาคมลอนเทนนิสฯ ดกลองรับวิลเลียม เจมส์ (William James) ชาวอเมริกัน มาฝึกอบรมแก่ผู้ฝึกสอนของสมาคมและสโมสรสมาชิก (สุรพิชญ์ อมรวิเศษฐ์, 2522: 25) หรือจัดส่งผู้ฝึกสอนของสมาคมไปทำการฝึกอบรมต่างประเทศ ดังที่สมาคมฟุตบอลฯ ส่งผู้ฝึกสอนของสมาคมจำนวน 5 คน ไปอบรมโค้ชฟีฟ่าชั้นสูง ที่ประเทศอินโดนีเซีย (ไทยรัฐ, 2524: 15) ตลอดจนการส่ง

นักกีฬาของสมาคมไปทำการฝึกซ้อมต่างประเทศ เพื่อศึกษาเทคนิคต่างๆ กลับมาเป็นผู้ฝึกสอนของสมาคมทำการสอนให้แก่นักกีฬารุ่นหลังต่อไป ดังตัวอย่างที่สมาคมกรีฑาส่งนักกีฬาและผู้ฝึกสอนไปอบรมฝึกซ้อม ที่ประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน (บันทึกกิจกรรมสมาคมกีฬา, 2524: ไม่มีเลขหน้า) เหล่านี้ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าแม้สมาคมกีฬาจะไม่ได้ผลิตนักกีฬาใหม่ขึ้นมาโดยตรง แต่สมาคมก็พยายามหาวิธีการต่างๆ อันเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์นักกีฬาและพยายามพัฒนามาตรฐานการกีฬาของนักกีฬาไทยอยู่ตลอดเวลา เช่น การจัดการแข่งขัน การจัดอบรมนักกีฬาหรือผู้ฝึกสอน ฯลฯ พอจะกล่าวได้ว่า สมาคมยิมนาสติกก็มีบทบาทและหน้าที่ในการผลิตนักกีฬาใหม่ให้แก่ประเทศชาติได้เช่นเดียวกับกีฬาประเภทอื่นๆ เช่นกัน

กล่าวโดยสรุปในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ทั้ง 23 สมาคม มีรูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานเดียวกัน คือ

รูปแบบการบริหารงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

ในการบริหารงานของสมาคมฯ คณะกรรมการอำนวยการ ของสมาคมฯ จะต้องเลือกตั้งกันเองเพื่อดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้

นายก
 อุปนายก
 เภรัญญิก
 เลขานุการ
 นายทะเบียน
 ปฏิคม
 ประชาสัมพันธ์
 กรรมการกลาง

หน้าที่ของกรรมการอำนวยการ

1. นายก มีหน้าที่ในการดำเนินงานและควบคุมกิจการของสมาคมฯ ให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อย ตามมติของที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ
2. อุปนายก ทำหน้าที่แทนนายก เมื่อนายกไม่อยู่และให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่นายกจะมอบหมายให้ ถ้าอุปนายกไม่อยู่ที่ให้มอบหมายให้กรรมการผู้หนึ่งผู้ใดทำหน้าที่แทน
3. เลขานุการ มีหน้าที่ดำเนินกิจการทั่วไป การนัดประชุม สรุปรายงานการประชุม เพื่อแจ้งให้สโมสรสมาชิกทราบ รวบรวมและเก็บรักษาเอกสารหลักฐานทั้งหมดของสมาคม ปฏิบัติ

กิจการอื่นที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ ตลอดจนกิจการที่นายกและคณะกรรมการมอบหมายให้กระทำ

4. เทรัญญิก มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของสมาคมฯ ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีทุกคราว ให้เทรัญญิกทำบัญชีซึ่งผู้สอบบัญชีได้ตรวจและลงนามรับรองแล้วเสนอต่อที่ประชุมด้วย

5. นายทะเบียน มีหน้าที่เกี่ยวกับการทะเบียนต่างๆ ของสมาคม เช่น ทะเบียนสโมสรสมาชิก ทำเนียบผู้เล่น สถิติประวัติการแข่งขันและอื่นๆ

6. ปฏิคม มีหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลรักษาทรัพย์สินของสมาคมฯ และจัดการต้อนรับ

7. กรรมการกลาง มีหน้าที่ช่วยเหลือดำเนินกิจการของสมาคมฯ ให้เจริญก้าวหน้าและเป็นไปโดยเรียบร้อย

8. คณะกรรมการอำนวยการของสมาคมฯ เท่านั้นเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการเงินและทรัพย์สินของสมาคมฯ

9. คณะกรรมการอำนวยการที่พ้นจากตำแหน่ง ต้องดำเนินกิจการของสมาคมฯ ไปจนกว่าจะเลือกตั้งกรรมการชุดใหม่ และได้มอบหมายงานของสมาคมฯ ให้คณะกรรมการอำนวยการชุดใหม่เรียบร้อยภายใน 30 วัน นับแต่วันเลือกตั้ง

3. เอกสารสมาคมยิมนาสติกสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

ประวัติความเป็นมา

ยิมนาสติก เป็นกีฬาประเภทหนึ่งที่อยู่อาศัยการเคลื่อนไหวเบื้องต้นเป็นหลักส่งเสริมความแคล่วคล่องว่องไว ความแข็งแรง ความอ่อนตัว การทรงตัวทักษะเหล่านี้เป็นทักษะเบื้องต้นของการกีฬาทุกชนิด

กีฬาประเภทนี้เริ่มต้นเมื่อใดนั้นไม่มีหลักฐานระบุแน่ชัด แต่มาปรากฏก่อน ค.ศ. 1600 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ชาวจีนได้มีการฝึกฝนท่ากายบริหารและคิดท่าบริหารกายขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการบำบัดทางแพทย์แบบจีน มนุษย์จึงถือเป็นยุคเริ่มต้นของกีฬายิมนาสติก

อย่างไรก็ดี การเริ่มต้นกีฬายิมนาสติกที่แท้จริงนั้นก็คือ สมัยเริ่มต้นของประวัติศาสตร์ชาวกรีกและโรมัน โดยเฉพาะกรีกโบราณประเทศแรกที่สนใจและมีบทบาทสำคัญต่อกีฬายิมนาสติกเป็นอย่างมากได้ตั้งคำว่า “ยิมนาสติก” ขึ้นมา และเชื่อว่ายิมนาสติกได้เริ่มขึ้นพร้อมๆ กับวิทยาการทางด้านศิลปะและการดนตรี

ชาวเอเธนส์ มีความศรัทธาในเรื่องยิมนาสติกมากที่สุด ถึงกับรัฐได้ตั้งข้อกำหนดให้มีการฝึกหัด ยิมนาสติกแก่เยาวชนทุกคนทั้งหญิงและชาย กิจกรรมประเภทนี้ประกอบไปด้วยยืดหยุ่น เต้นรำ วิ่ง กระโดด ใต้เชือก และการเคลื่อนไหวทรงตัว สถานที่ที่ใช้ฝึกยิมนาสติกของเอเธนส์โบราณนี้ เรียกว่า ปาเรสด้า และยิมเนเซียม

เมื่อจักรวรรดิโรมันมีอิทธิพลเหนือดินแดนกรีก โรมันได้ลอกแบบกิจกรรมทางพลศึกษา จากกรีก แต่ดัดแปลงนำไปใช้เพื่อฝึกทหารของตน ทันทีที่จักรวรรดิกรีกและโรมันเสื่อมลงทั้ง วัฒนธรรมและกีฬา ยิมนาสติกตลอดจนกิจการทางการออกกำลังกายประเภทต่างๆ พลอยเสื่อม ลงไปด้วย กระทั่งศตวรรษที่ 14-16 เข้าสู่ยุคฟื้นฟู กิจกรรมทางพลศึกษาค่อยๆ ดินดัวขยาย ออกไปสู่ประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรปในปี ค.ศ. 1759-1839 มีนักการศึกษาอีกผู้หนึ่ง คือ โจฮัน กัทส์ มัทส์ (Johann Guts Muths) ผู้ได้ชื่อว่าเป็น “ปู่แห่งกีฬา ยิมนาสติก” (Great Grand Father of Gymnastics) บรรจวิชา ยิมนาสติกไว้ในหลักสูตรของโรงเรียนแห่งปรัสเซีย กุตส์มัทส์ ได้ เขียนตำรา “ยิมนาสติกสำหรับเยาวชน” (Gymnastics for Youth) นับว่าเป็นตำรายิมนาสติก เล่มแรกของโลก (Hughes, 1966: 1-3)

หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 1778-1852 นักพลศึกษาอีกคนหนึ่งที่ทำให้ยิมนาสติกเจริญ อย่างรวดเร็ว คือ แฟรดดริก จาน (Friedrich Jahn) เป็นผู้ประดิษฐ์อุปกรณ์การเล่นยิมนาสติก ได้แก่ ราวเดี่ยว ราวคู่ ไซค์ฮอส ลองฮอส ลองฮอสชนิดสั้น นอกจากประดิษฐ์อุปกรณ์แล้วได้ ก่อตั้งศูนย์ฝึก เทนเวอร์เริน (Turnverein) อันมีแนวโน้มไปทางการแสดงออกถึงความรักชาติ โครงการนี้จึงได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากรัฐบาล ทำให้ยิมนาสติกเจริญอย่างรวดเร็ว ในปี ค.ศ. 1777-1874 นักการศึกษาที่มีความสำคัญต่อวงการพลศึกษาอีกคนหนึ่ง คือ เฟรนซ์ เนค ทากอลล์ (Franz Nachteggall) เป็นผู้ริเริ่มตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูยิมส์ เป็นแห่งแรก ณ เมือง โคเปนเฮเกน

ชาวอเมริกันคนแรกที่ตระหนักถึงความสำคัญของยิมนาสติก คือ ดัดเลย์ ซาเจนท์ บรรจวิชา ยิมนาสติกไว้ในหลักสูตรระดับวิทยาลัย

ปัจจุบันยิมนาสติกในประเทศอเมริกามีผู้นิยมอย่างกว้างขวาง นอกจากจะจัดตั้งกันใน รูปสมาคม สโมสรสำหรับประชาชนแล้ว สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้มีการฝึกฝนและจัดการแข่งขัน ทุกปีทั้งหญิงและชาย ตั้งแต่ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จนถึงระดับอุดมศึกษา การแข่ง ยิมนาสติกระดับต่างๆ นี้ค่อยๆ มีหลักเกณฑ์และมีมาตรฐานตามหลักสากลนิยมขึ้น ทั้งนี้เพราะ ผลอันสืบเนื่องมาจากการมีกติกายิมนาสติกสากล เป็นที่หวังไว้ว่าหากมีเทศกร และครูฝึกสอนที่ พอเพียงแล้ว ยิมนาสติกในประเทศสหรัฐอเมริกาจะกลายเป็นกีฬาที่มีการเคลื่อนไหวในวงการ ธุรกิจอย่างกว้างขวางที่สุดในอนาคต

ยิมนาสติกในประเทศไทย

ยิมนาสติกเข้ามาในประเทศไทยตั้งแต่สมัยใดไม่ปรากฏ ไม่มีใครยืนยันได้แน่นอน แต่มีหลักฐานที่พอเชื่อถือได้ว่าการเข้ามาของยิมนาสติกมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. โดยบุคคลนำมา สมัยรัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ได้มีการส่งคนออกไปศึกษาต่างประเทศ และบุคคลดังกล่าวนั้นได้สนใจในวิชายิมนาสติกด้วย เมื่อสำเร็จการศึกษากลับมาจึงนำมาเผยแพร่ในหน่วยราชการต่างๆ และส่วนมากนำมาฝึกหัดทหารในกองทัพไทย จนหน่วยราชการอื่นๆ เห็นดีด้วยจึงได้เริ่มส่งเสริม โดยกระทรวงศึกษาได้ให้ร้อยเอกขุนเจน กระบวนหัดซึ่งได้ศึกษามาจากต่างประเทศและมาเผยแพร่ในกองทหาร ประจำอยู่โรงเรียนนายร้อยทหารบก มาเป็นอาจารย์สอนวิชาที่โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ปัจจุบันเรียกว่า “ดรุณานิติ” สำหรับนักเรียนรุ่นแรกที่เข้ารับการฝึกฝนนี้คือ หลวงพิพัฒ์พลการ หลวงชาญพลกิจ ขุนชาญพลเสน ขุนอรุณโรจน์ เป็นต้น ต่อมากระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน) ได้จัดเอาวิชายิมนาสติกเป็นวิชาชุดक्रमมัธยม เพื่อให้ครูสอบเลื่อนวิทยฐานะและจัดสอนในโรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา นอกจากนั้นยังจัดเข้าไว้ในหลักสูตรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในหมวดวิชาพลานามัย

2. โดยตำรานำมา เนื่องจากวิชายิมนาสติกมีความเจริญก้าวหน้ามาก่อนในต่างประเทศ จึงมีผู้คิดค้นและรวบรวมตำราขึ้น และเมื่อการศึกษาได้รับความสนใจแผ่ไปทั่วโลก ดังนั้นตำราฝึกยิมนาสติกจึงแพร่หลายเข้ามาในเมืองไทย เมื่อมีผู้อ่านตำราจึงได้มีการนำมาทดลองฝึก โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่สอนวิชาพลศึกษา โดยทั่วไปมีความสนใจเป็นพวกแรก วิชานี้จึงค่อยๆ แพร่หลายเป็นที่นิยมเรื่อยมา และขณะนี้ยิมนาสติกในประเทศไทยได้ตื่นตัวขึ้นมาก ดังจะเห็นได้จากตามสถานที่ที่ศูนย์ฝึกกีฬาในร่ม หัวหมากขององค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย หรือที่กรมพลศึกษานั้นมีเด็กเล็กและเยาวชนไปฝึกกันมากมาย นอกจากนี้สมาคมยิมนาสติกของไทยเรานั้นยังได้ส่งนักกีฬายิมนาสติกที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อเป็นตัวแทนของชาติเข้าร่วมแข่งขันเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 8 ที่ไทยเราเป็นเจ้าภาพจัดขึ้นในปลายปี พ.ศ. 2521 นั้นไปฝึกหัดอบรมวิชายิมนาสติกให้แข็งแกร่งขึ้น ที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนด้วย

สมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย ได้จดทะเบียนก่อตั้งเป็นสมาคมโดยถูกต้องที่กรมตำรวจ และต่อสภาวัฒนธรรมแห่งชาติ เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2511 และวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2511 ตามลำดับ สมาคมยิมนาสติกได้เป็นสมาชิกของสหพันธ์ยิมนาสติกนานาชาติ และเป็นสมาชิกโอลิมปิกเมื่อวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2516 ตั้งแต่การแข่งขันเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 8 เป็นต้นมา กีฬาประเภทนี้ได้รับความสนใจและเป็นที่นิยมโดยทั่วไป จึงคาดว่าในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า กีฬาประเภทนี้จะสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศชาติได้อีกประเภทหนึ่ง

วัตถุประสงค์ของสมาคมยิมนาสติกสมัครเล่นแห่งประเทศไทย (ทะเบียนสมาคม จ.958, 2511: อัดสำเนา)

1. ส่งเสริมและเผยแพร่กีฬายิมนาสติก
2. ติดต่อกับสโมสร สมาคม สถาบันหรือราษฎร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับยิมนาสติก หรือคล้ายคลึงกันทั้งในและนอกประเทศ
3. จัดและควบคุมการแข่งขันยิมนาสติกทั้งนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง

บทบาทของสมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย

สมาคมยิมนาสติก ได้จดทะเบียนสมาคมโดยถูกต้อง เมื่อปี พ.ศ. 2511 และได้เป็นสมาชิกสหพันธ์กีฬายิมนาสติกนานาชาติ (Federation de Gymnastique)

ในเวลาต่อมา กีฬายิมนาสติกได้นำมาเผยแพร่การแข่งขันให้ประชาชนชาวไทยได้ชมกัน ในการแข่งขันเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 8 ปรากฏว่าได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก (กรมพลศึกษา, 2522: 45) กิจกรรมของสมาคมฯ ที่ทำไว้จำแนกได้ดังนี้

ด้านต่างประเทศ

1. การเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาแหลมทองและซีเกมส์ การแข่งขันกีฬาแหลมทองนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 เป็นต้นมา จนถึงมีการเปลี่ยนเป็นการแข่งขันซีเกมส์ปัจจุบัน สมาคมฯ ได้มีโอกาสส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันเป็นครั้งแรกในการแข่งขันซีเกมส์ ครั้งที่ 10 พ.ศ. 2522 ณ กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จจากการแข่งขันแต่ประการใด (ประสาน นิยมมาภา, 2522: 45)

2. การเข้าร่วมการแข่งขันเอเชียนเกมส์ ยิมนาสติกเป็นกีฬาใหม่ในประเทศไทยทั้งๆ ที่กีฬาประเภทนี้ได้มีมาช้านาน และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ นักยิมนาสติกของไทยเพิ่มได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน เป็นครั้งแรกในการแข่งขันเอเชียนเกมส์ เป็นต้นมา ได้รับความนิยมนิยมจากประชาชนอย่างกว้างขวางแต่นักกีฬาไทยไม่ประสบผลสำเร็จในการแข่งขันไม่ได้เหรียญรางวัลใดๆ เลย

3. การเข้าร่วมการแข่งขันยิมนาสติกเยาวชนเอเชีย การเข้าแข่งขันประเภทนี้ประเทศไทยโดยสมาคมฯ ได้ส่งเข้าร่วมการแข่งขันเป็นครั้งแรก พ.ศ. 2522 ที่ประเทศฟิลิปปินส์ กิจกรรมของสมาคมฯ นอกจากการเข้าร่วมการแข่งขันแล้ว สมาคมฯ ยังได้รับความร่วมมือจากสาธารณรัฐประชาชนจีน ให้ส่งนักกีฬายิมนาสติกของไทยจำนวน 4 คน ให้ไปทำการฝึกที่ปักกิ่งเป็นเวลา 40 วัน เพื่อเตรียมนักกีฬาส่งเข้าแข่งขันในระดับชาติต่อไป (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย, 2522: 36)

ด้านภายในประเทศ

1. การจัดการแข่งขันยิมนาสติกชิงแชมป์แห่งประเทศไทย
 - 1.1 ประเภทเยาวชน อายุไม่เกิน 18 ปี
 - 1.2 ประเภททั่วไป
2. สมาคมฯ ร่วมกับกรมพลศึกษา ให้วิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศทำการเผยแพร่ ยิมนาสติก
3. สมาคมฯ ร่วมกับองค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทยทำการทดสอบนักกีฬาเป็นประจำเพื่อคัดเลือกเป็นตัวแทนทีมชาติ (ยะลา สมบูรณ์, 2523: 28)

4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

การดำเนินงาน (Operating)

คำว่า “การดำเนินงาน” มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายไว้ค่อนข้างใกล้เคียงกัน ดังนี้

สมบุรณ์ พรธนาภพ (2521) ได้ให้ความหมายว่า “การดำเนินงาน” หมายถึง การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน และย่อมรวมถึงการปฏิบัติการทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

วินัย สมมิตร และคณะ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การดำเนินงาน” หมายถึง การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน และหมายรวมถึงการปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร คือจะต้องมีการควบคุมดูแลงาน การแนะนำ การตรวจสอบ เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขและกระทำไป เพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามแผนทุกประการ การดำเนินงานเป็นกิจกรรมการบริหารที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ สำหรับการวินิจฉัยสั่งการและการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

สรุปได้ว่า การดำเนินงาน คือ การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานขององค์กร และรวมถึงการปฏิบัติงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

จากความหมายของการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น หลายท่านอาจสงสัยว่าการดำเนินงานกับการบริหารมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร จึงขออธิบายดังนี้

คำว่า การบริหาร (Administration) โดยทั่วไปใช้ในความหมายกว้างๆ ที่รวมถึงการบริหารรัฐกิจและธุรกิจ แต่มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่มักเข้าใจว่า การบริหารหมายถึงการบริหารราชการ ซึ่งแท้จริงมีคำเฉพาะคำหนึ่งซึ่งหมายถึงการบริหารราชการ และเป็นคำที่คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ได้กำหนดขึ้น คือ คำว่า “รัฐประศาสนศาสตร์” (Public Administration) กระนั้นก็ดี คำนี้อาจมีความหมายใกล้เคียงกับคำบางคำ ซึ่งบางครั้งบางโอกาสก็ใช้แทนกันได้ เช่น คำว่า การจัดการ (Management) สำหรับคำว่า Management นี้ โดยทั่วไปมักหมายถึงการจัดการในทางธุรกิจมากกว่าที่จะหมายถึงการบริหารราชการหรือการบริหารรัฐกิจ อย่างไรก็ตามในอีกความหมายหนึ่ง Management หมายถึงการจัดหรือดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ เหตุนี้ในกรณีที่พยายามจะแสวงหาความแตกต่างระหว่าง Administration กับ Management แล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่า Administration นั้นเน้นในเรื่องการบริหารหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ส่วน Management นั้นเป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำ (Implementation)

พิจารณาในด้านของความนิยม คำว่า Administration นิยมใช้ในทางบริหารราชการ ส่วนคำว่า Management มักนิยมใช้ในทางบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ตามโปรดเข้าใจว่า ทั้งสองคำนี้ โดยทั่วไปใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหารได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีคำที่เกี่ยวกับการบริหารใช้อยู่อีกหลายคำ เช่น หลักการบริหารราชการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์การบริหารสาธารณะ การบริหารรัฐกิจ และบริหารศาสตร์ ฯลฯ เป็นต้น ส่วนคำในภาษาอังกฤษนั้น นอกจากคำว่า Administration, Public Administration และ Management แล้ว ยังมีคำอื่นๆ อีกที่ใช้แทนในความหมายอย่างเดียวกัน เช่น Principles of Administration, Principles of Management, Administrative Sciences และ Administrative Theory เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

การจัดการ (Management)

การจัดการ มีความหมายแตกต่างกันออกไปในความนึกคิดของบุคคล การทำความเข้าใจความหมายของการจัดการจะเกิดประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารและจัดองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังนี้ คือ

ไฮแมน และ สก็อตต์ (Haimann and Scott, 1970) ได้ให้ความหมายว่า “การจัดการ คือ กระบวนการทางสังคม และเทคนิคในการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานขององค์กร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร”

ลองเกนเนคเคอร์ และ พริงเกิล (Longenecker and Pringle, 1981) กล่าวว่า “การจัดการ คือ กระบวนการรวบรวมและประสานการใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้”

สรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการรวบรวมและประสานบุคคล เทคโนโลยีการทำงาน และทรัพยากรต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ประสมผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างเกิดประสิทธิภาพ

การบริหาร (Administration)

คูนท์ซ (Koontz อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ให้ความหมายของการบริหารว่า “การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น”

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความเห็นในเรื่องของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร หมายได้ในลักษณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิชาการบริหารและการบริหารงาน ในกรณีนี้พิจารณาว่า การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา หมายถึงการศึกษาค้นคว้าหลักการกฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ย่อมจะเห็นได้ว่า การบริหารมีลักษณะเป็นศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์แล้ว การบริหารมีลักษณะเป็นศิลปะ” และได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้ให้คำจำกัดความที่จะช่วยให้เข้าใจและเห็นถึงขอบเขตลักษณะของงานบริหารที่ชัดเจนทั้งสามด้านพร้อมกัน คือ

- ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร
- ในด้านที่เป็นภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร และประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน
- ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

สมยศ นาวิการ (2522) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกองค์กร และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้”

จึงพอสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การร่วมแรงร่วมใจกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ดำเนินการหรือกระทำการกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างรวมกัน

โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดที่สุด การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่ต้องใช้คนหลายคนร่วมกัน หากจะให้บังเกิดผลดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดีอีกด้วย

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร โดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหาร จะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนซึ่งมีนักบริหาร และนักวิชาการรวมทั้งนักการศึกษา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2522) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหารเป็นแนวทางของการกระทำสิ่งต่างๆ อย่างมีระบบ และการจัดองค์กร หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องประมาณทรัพยากรต่างๆ ทั้งบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกันในการบริหารงานแต่ละอย่างให้เสร็จสิ้นไปนั้น ซึ่งผู้บริหารทุกคนจะเริ่มวางแผนจัดหรือปรุงแต่งองค์การของตน ดำเนินงานการจัดการเกี่ยวกับกำลังคน ต่อเนื่องด้วยการสั่งการ และทำการควบคุมงานต่างๆ เป็นลักษณะของกระบวนการ การปฏิบัติงานหลายๆ อย่างต่อเนื่องกันไปตลอดเวลา การบริหารงานตามหน้าที่ก็จะดำเนินไปเป็นวัฏจักรหมุนเวียนเป็นกระบวนการเช่นนี้เรื่อยไป

พงษ์ สันติวงษ์ (2531) กล่าวว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้านใดด้านหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ หรือการควบคุมแต่ละด้าน ย่อมต่อเนื่องและสัมพันธ์กับด้านอื่นๆ เสมอ องค์กรที่จัดขึ้นจะมีขนาดและมีความเป็นระเบียบเหมาะสมเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การพิจารณาถึง ลักษณะชนิดและขนาดของแผนงานที่วางไว้ ทำนองเดียวกันกับการสั่งการจะสำเร็จได้ราบรื่นเพียงใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับ การวางแผน การจัดองค์กร และการได้คนที่มีคุณภาพเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้เป็นขั้นตอนดังนี้ คือ

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผนโดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ (Program) กำหนดงบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) ตลอดจนต้องตีตัวปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้องและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ กล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการเตรียมการขั้นแรกของการปฏิบัติงานนั่นเอง

2. การจัดองค์กร (Organizing) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) การสร้างขอบเขต และความสัมพันธ์ของงานต่างๆ (Delineate relationships) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create position descriptions) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้นๆ

3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staffing) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร (Select) ประชุมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (training) และการพัฒนาบุคคล (Personnel development) เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

4. การอำนวยการ (Directing) การบริหารขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision making) มอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) การจัดให้มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร

5. การควบคุม (Controlling) ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน (Establish reporting system) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Develop performance standard) การวัดผลงาน (Measurement result) การดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Correct) ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง ความมุ่งหมายสำคัญของการควบคุมงาน ก็คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะได้ทราบอุปสรรคข้อขัดข้องได้

เซียร์ส (Sears, 1950) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 5 อย่าง คือ

1. Planning การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing การจัดรูปบริหารโดยกำหนดอำนาจ หน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจน
3. Directing การอำนวยการ
4. Coordinating การประสานงาน
5. Controlling การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน

ทีด (Tead, 1951) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารโดยมุ่งความสำคัญที่หน่วยงานย่อยๆ ในองค์กรเป็นหลัก และเน้นลำดับขั้นความสำคัญในการบริหารงานเป็นกระบวนการ มีอยู่ 10 ประการ คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน
3. การจัดระเบียบหรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นรับไปทำ
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี

6. การปฏิบัติกรทุกอย่างที่จำเป็น เพื่อการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ

7. การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กันทุกหน่วยงานและทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกัน โดยอาศัยคณะกรรมการต่างๆ ทำหน้าที่ประสานงาน

8. การดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญกระตุ้นและให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งหน่วยงาน ทำงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

9. การประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

10. การพิจารณางานในอนาคต การตั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมสู่ทาง ตลอดจนเครื่องมือต่างๆไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

เกรก (Gregg, 1957 อ้างถึงในภิญโญ สาร, 2526) ได้สรุปกระบวนการบริหารออกมาเป็น 7 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์กร (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluating)

ลูเธอร์ กุลิก และ ลินดอน เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick, 1937 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ จัยสิน, ม.ป.ป.) ได้รวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับวิชาการบริหารที่วิวัฒนาการมาช่วงเวลา 7 ปี โดยเสนอขึ้นเป็นหลักวิชาและเขียนขึ้นไว้ เมื่อ ค.ศ. 1937 ชื่อว่า Papers on the Science of Administration ในหนังสือเล่มนี้ Gulick ตั้งชื่อหัวข้อเรื่องว่า "Notes on the theory of Organization" โดยเขากล่าวว่าภาระหน้าที่ของนักบริหารชั้นสูงหรือการบริหารราชการ มีกระบวนการที่จะต้องดำเนินอยู่ 7 ประการ คือ

1. P = Planning หมายถึง การวางแผนในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย เพื่อให้แผนที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในการดำเนินงานเป็นขั้นที่ต้องใช้หลักการ ความรู้ และเทคนิคสำหรับวินิจฉัยคาดการณ์ในอนาคต เพื่อให้การบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. O = Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและความรับผิดชอบหน่วยงานจากองค์กรหรือหน่วยงานย่อยเป็น กรม กอง แผนก หรือสำนักงาน คณะวิชา ภาควิชา แผนกงานเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยแบ่งไว้เป็นระเบียบมีผังและสายการบังคับบัญชาและช่วงแห่งการควบคุม (Span of control) กำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

3. S = Staffing หมายถึง การสรรหาบุคลากรการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้งถอดถอนบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ตามความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเฉพาะทางมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมตลอดจนการกระตุ้นเร้าให้กำลังใจบำรุงขวัญให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกระดับ

4. D = Directing หมายถึง การอำนวยการวินิจฉัยสั่งการรวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน การนิเทศงาน ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารและการจูงใจ มาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

5. Co = Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทุกฝ่ายระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กรและบุคลากร ระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความสัมฤทธิ์ผล บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้นเพื่อจะได้ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อสร้างความเข้าใจและความภาคภูมิใจเกิดขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

7. B = Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนการใช้เงินอย่างรอบคอบรัดกุม การทำงบบัญชีงบประมาณรายรับรายจ่าย การตรวจสอบการใช้เงินให้เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนด

ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ในการดำเนินงานของสมาคมยมนาสดิกแห่งประเทศไทย จำเป็นที่จะต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ กำลังคน (Man) การจัดการ (Management) กำลังเงิน (Money) และสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ (Materials) โดยนำไปใช้กับ กระบวนการบริหารงานทั้ง 7 ขั้นตอนของ ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินดอน เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall

Urwick) เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ เพราะการที่สมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย จะดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนเตรียมการอย่างรอบคอบเป็นการเบื้องต้นก่อน แล้วจึงดำเนินการจัดระเบียบงานหรือจัดองค์กร โดยมีการจัดตัวบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมการปฏิบัติงาน มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการจัดงบประมาณอย่างรัดกุม แต่ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า กระบวนการบริหารงานทั้ง 7 ขั้นตอนนี้ ยังขาดในด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ดังนั้นเพื่อให้มีความครอบคลุมการดำเนินงานของสมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทยมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก และได้จัดเรียงลำดับกระบวนการบริหารขั้นใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์กร
3. การจัดบุคลากร
4. การจัดงบประมาณ
5. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก
6. การอำนวยความสะดวก
7. การประสานงาน
8. การรายงานผล

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลัง และตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอวางแผนเพื่อให้มีการประสานงานตลอดจนกำหนดระบบการควบคุมงาน

ความสำคัญของการวางแผน

อาจกล่าวได้ว่า การที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างเหมาะสมเสียก่อน เพราะการวางแผนมีส่วนช่วย ดังนี้

1. แผน จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าอะไรที่ต้องทำ และทำเมื่อใด จะใช้ทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์ เป็นเครื่องช่วยชี้ทิศทางการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะตระหนักกันโดยทั่วไปว่าแผนมีความสำคัญเพียงใด แต่ในทางปฏิบัติจริงมักจะไม่มีการวางแผนที่ดีพอ อาจจะเป็นเพราะไม่มีเวลา จำเป็นต้องลงมือดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเป็นเหตุให้ประสบความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้

2. แผน จะช่วยให้การบริหารราบรื่นไปได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นการล่วงหน้า หากมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็สามารถที่จะทำการแก้ไขได้ทัน่วงที

3. แผน จะช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการประสานงานด้านต่างๆ ซึ่งเป็นผลของการวางแผน เช่น ลดการทำงานซ้ำซ้อน และลดการทำงานที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. แผน ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นกับความจริงและข้อมูล ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือความต้องการ การวางแผนจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเบื้องต้นต่างๆ เช่น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มองไกล คาดการณ์ได้แม่นยำเตรียมที่จะเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้น จัดกิจกรรมให้เป็นขั้นตอน และรู้จักจัดวางจุดมุ่งหมายได้ถูกต้องตามลำดับเพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จ

เมื่อการวางแผนงานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารอันจะขาดเสียมิได้เช่นนี้แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจึงควรที่จะเป็นผู้วางแผนของหน่วยงานของตน และควรมีส่วนร่วมในการ วางแผนของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย ไม่ควรปล่อยให้เป็นที่ของ ผู้บริหารระดับสูงเพียงฝ่ายเดียว ผู้บริหารทุกหน่วยงานตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ควรจะได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้ลงมือปฏิบัติงานจริงๆ เท่านั้นที่เป็นผู้รู้เรื่องราว และเข้าใจปัญหาต่างๆ ได้อย่างแท้จริง จึงเป็นผู้ที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น เนื้อแท้ของการวางแผนงานจึงอยู่ที่ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน

ควรวางแผนเมื่อใด

การวางแผนงานโดยภาคปฏิบัติแล้ว มักจะจัดทำขึ้นในกรณี ดังนี้

1. เมื่อเริ่มงานใหม่
2. เมื่อยามฉุกเฉิน
3. เมื่อมีการปรับปรุงองค์กร
4. เมื่อเกิดปัญหาขัดข้องในการบริหารงาน
5. เมื่อได้รับคำสั่งให้วางแผน

แต่บางกรณีก็มีขอบเขตจำกัดที่ทำให้เห็นว่า การวางแผนนั้นๆ ได้ผลไม่คุ้มเสีย ผู้บริหาร จึงควรพิจารณาคำนี้ถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. คำนี้ถึงต้นทุนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ ไม่ควรมีการลงทุนในการวางแผน สูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ
2. การวางแผนเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ผู้วางแผนควรใช้เทคนิคต่างๆ ในการวางแผนให้เหมาะสม เพื่อให้แผนงานนั้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด
3. ในการวางแผนควรมีข้อมูลเพียงพอและถูกต้อง และข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน ได้แก่ สิ่งแวดล้อม การแข่งขัน และข้อมูลเกี่ยวกับภายในองค์กร

ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผน

ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผน นั้นมีดังนี้

1. การพยากรณ์สภาวะการทางเศรษฐกิจ
2. ปัจจัยทางสังคม
3. การควบคุมของรัฐ
4. การเงิน
5. ความต้องการทางอุตสาหกรรม
6. ทิท่าของประชาชน
7. ข้อมูลภายในธุรกิจนั้นๆ

องค์ประกอบของแผน

1. วัตถุประสงค์แผนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หมายถึงแผนกิจกรรมในอนาคต ต้องมีการกำหนดไว้ล่วงหน้า การวางแผนทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เพราะการกำหนด วัตถุประสงค์ขึ้น เป็นการชี้ทางให้เห็น และเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงลืม ถ้าขาดวัตถุประสงค์แล้ว หรือแม้จะมีวัตถุประสงค์แต่ไม่ชัดเจนพอ ย่อมทำให้การบริหารงานยุ่งยากโดยไม่จำเป็น ความยุ่งยากของการจัดทำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ก็คือผู้บริหารจะต้องรู้ วัตถุประสงค์ของตน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นไว้ให้ชัดเจน เพื่อชี้แจงทั้งตนเองและผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจ เพื่อจะได้ใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม

หลักของการกำหนดวัตถุประสงค์

- 1) วัตถุประสงค์จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- 2) วัตถุประสงค์ย่อยจะต้องส่งเสริมสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก
- 3) ให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
- 4) วัตถุประสงค์ทั้งหลายขององค์กรจะต้องสอดคล้องกัน
- 5) จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญก่อนหลัง
- 6) ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นระยะๆ

2. มาตรฐานในการบริหาร มาตรฐานเป็นแผนงานประเภทหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนกำหนดเวลา การกำหนดความต้องการ ความสมดุล และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลายของธุรกิจมาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุม การกำหนดมาตรฐานอาจใช้ประสบการณ์หรือกฎประเพณีผล หรือใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ และกำหนดโดยอาจเขียนเป็นคำอธิบายโดยละเอียด โดยการบอกกล่าวด้วยคำพูด โดยกำหนดกฎข้อบังคับใช้ โดยกำหนดตัวอย่างให้ถือปฏิบัติตาม

3. งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับและแผนการจ่าย แผนการจ้างพนักงานเจ้าหน้าที่แผนการจัดซื้อสิ่งของ แผนการขาย หรือแผนการอื่น การจัดงบประมาณนั้นมักจะเป็นแผนรวมเบ็ดเสร็จขององค์กร และยังกำหนดเป็นเป้าหมายแต่ละกิจกรรมไว้ด้วย จึงมีรายละเอียดค่อนข้างมาก การทำงานงบประมาณก็คือการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้ที่จะจัดทำงบประมาณได้ดั้นนั้น จำต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดเตรียม งบประมาณเป็นแผนงานประเภทหนึ่งก็จริง แต่ก็ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้ด้วย

4. แผนการ แผนการเป็นแผนงานอย่างหนึ่ง ซึ่งกินความหมายกว้างและอาจใช้ได้หลายอย่าง ซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ อาจให้คำจำกัดความว่าแผนการเป็นแผนเบ็ดเสร็จอันหนึ่ง ซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่างๆ และเป็นการจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะต้องทำตามกำหนด ระยะเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนประกอบของแผนงานหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องมีส่วนประกอบ โดยครบถ้วนทุกอย่างเสมอไป

5. นโยบาย หมายถึงการตกลงใจขั้นต้นในการกำหนดแนวทางกว้างๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดทำนโยบายนั้นอาจกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์ อักษรหรือกล่าวด้วยวาจาก็ได้หรืออาจกำหนดขอบเขตไว้โดยปริยายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหาร งานนโยบายที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างกว้างๆ นโยบายทั้งหมดขององค์กรหนึ่งๆควรจะต้องสอดคล้องกันไม่ควรให้มีการขัดแย้งซึ่งกันและกัน นโยบายที่ดีจะสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะที่ดีและแสดงให้เห็นการพัฒนาองค์กร ต้องทันสมัย หลักในการจัดทำนโยบาย คือ

- 1) ควรจัดทำนโยบายจากข้อเท็จจริง
- 2) นโยบายควรแปลความหมายได้
- 3) ควรรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ที่ใช้นโยบายนั้นๆ
- 4) ระวัง อย่าตั้งนโยบายที่ไม่จำเป็น
- 5) นโยบายทุกๆ ข้อควรกำหนดไว้ให้แน่นอนและใช้ถ้อยคำกระชับรัดกุม
- 6) นโยบายทั้งหมดต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น

กฎหมาย

6. **วิธีปฏิบัติ** หมายถึงกระบวนการของงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกันซึ่งได้จัดเรียงลำดับ พร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติ หรือจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วย เพราะการกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้เช่นนี้ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือ จะช่วยประหยัดเวลา กำลัง และเงินที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีปฏิบัติงานนั้นก็เช่นเดียวกับวิธีการวางแผนแบบอื่นๆ คือจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงของแต่ละสถานการณ์ให้เพียงพอ มิใช่ว่าเป็นการเดาหรือกำหนดขึ้นตามความพอใจ วิธีปฏิบัติงานนั้นควรจะแน่นอนมั่นคง จะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น

7. **วิธีการ** หมายถึงการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวลา เงิน และกำลัง วิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของวิธีปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่างานขั้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไร ตามปกติแล้ววิธีการหนึ่งๆ ก็มักจะอยู่ภายในแผนงานหนึ่ง และจัดทำโดยคนเพียงหนึ่งคนซึ่งรับผิดชอบงานนั้นๆ วิธีการนั้นมีขอบเขตแคบกว่าการปฏิบัติงาน

การวางแผนกับเวลา

เรื่องเวลาเป็นเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน ในการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง แผนส่วนมากสามารถแบ่งการปฏิบัติออกเป็นระยะๆ ในการแบ่งแผนการทำงานออกเป็นระยะจะช่วยในเรื่องต่อไปนี้

1. ช่วยให้แผนการทำงานง่ายขึ้น
2. ทำให้งานดำเนินไปตามแผน
3. ช่วยให้เชื่อมโยงและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน
4. ในการที่จะยอมรับแผนจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

การจัดเวลาให้กับงานแต่ละแผนเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อใดและเวลาใดที่งานนั้นจะต้องสำเร็จลงขึ้นอยู่กับว่าจะต้องการให้งานนั้นสำเร็จลงเมื่อใด การจัดเวลาหรือตารางให้แผนเป็น

เรื่องที่มีความหมายมาก แต่ควรจะต้องให้มีการยืดหยุ่นให้เพียงพอกับเวลาที่จัดให้ด้วย โดยพยายามปรับปรุงตามความต้องการของผู้บริหารแผนงานนั้นๆ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตามที่มีการวางแผนบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. พยายามคงสภาพเดิมไว้แก้ไขจุดอ่อนที่เห็นได้ชัด และสงวนสิ่งที่มีความหมายต่องานนั้นๆ ไว้
2. ปรับปรุงให้เข้ากับอนาคตที่เปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความยากของแผนนั้นๆ
3. ทำแผนนั้นให้ได้รับความสำเร็จสูงสุด การที่จะทำให้แผนนั้นได้รับความสำเร็จสูงสุดอาจต้องอาศัยเทคนิคการจัดการเชิงปริมาณ หรือใช้สูตรทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย

ในแง่ของการปฏิบัติ แผนควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีโครงร่างง่ายที่จะเข้าใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้โดยง่าย
2. ชี้ให้เห็นถึงผลของแต่ละกิจกรรม
3. ช่วยทำให้กลุ่มทำงานมีความสามารถยิ่งขึ้น
4. ชี้แนะและช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้
5. แจกแจงอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละคน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของคนในแต่ละแผนกด้วย

ประโยชน์

บางทีการโต้แย้งกันในการวางแผนก็เป็นการดี เป็นการที่รวมความคิดหลายๆ ความคิด เข้าด้วยกัน โดยช่วยเป็นแนวทางหรือบอกวัตถุประสงค์ของแผนได้ชัดเจนขึ้น การพูดกันถึงเรื่องความจริง การพิจารณาถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น และคาดคะเนเวลา กำลังงาน และวัตถุประสงค์จำเป็น อาจเป็นแรงที่กระตุ้นให้มีการบริหารและจัดการที่ดีได้แผนช่วยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายได้ แผนช่วยลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออกได้

ชนิดของแผน

เพราะว่าการวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมแทบทุกชนิด แผนจึงมีหลายประการมากมาย บางแผนก็ใช้กับเรื่องกว้างๆ บางแผนก็ใช้ได้กับเรื่องแคบๆ บางแผนเน้นเรื่องการปฏิบัติจริง คุณภาพ หรือสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจแบ่งแผนออกได้ดังนี้

1. แผนที่เกี่ยวข้องกับการขยายงาน แผนนี้ช่วยในการทำให้หน่วยงานขยายหรือเจริญเติบโตขึ้น สิ่งที่ต้องการทราบก็คือ ต้องรู้ว่าขณะนี้หน่วยงานเป็นอย่างไร และควรจะไปในทางใด

ปัญหาอะไรที่กำลังประสบหรือจะเป็นปัญหาสำหรับความสำเร็จของคนเวลาที่ต้องใช้ในการเติบโตของแผน และกิจกรรมใดที่ทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์

2. แผนที่ต้องการทำอะไร โดยทั่วไปแล้วแผนประเภทนี้เน้นเรื่องกำไรต่อผลผลิต แผนนี้จะต้องพิจารณาถึงทุนต่ำสุดกับค่าใช้จ่ายเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด ช่วงเวลาสำหรับการวางแผนประเภทนี้มักเป็น 1-3 ปี

3. แผนเกี่ยวกับการหาผู้ใช้ ทำอย่างไรจึงจะหาตลาดผลผลิต หรือวางแผนตลาด แผนประเภทนี้เป็นที่นิยมมาก คนส่วนมากเข้าใจที่จะทำ และแผนประเภทนี้ใช้กันอย่างกว้างขวางในการจัดทำแผนส่วนมากมักทำกันภายใน 1 ปี

4. แผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคนแผนประเภทนี้จะคำนึงถึงการพัฒนา และคงไว้ซึ่งความสำคัญของการเติบโตของสมาชิกโดยถือว่าการจัดการเกี่ยวกับกำลังคน จะปล่อยให้ไปตามโอกาสไม่ได้ ต้องวางแผนการปฏิบัติการเป็นพิเศษ การคำนึงถึงความจำเป็นของสมาชิก และขององค์กรเป็นเรื่องจำเป็น และจะต้องมีผู้ทำหน้าที่ได้เหมาะสม เพียงพอสำหรับการพัฒนาสมาชิกด้วย

นอกจากนี้บางที่ยังมีการแบ่งแผนออกตามระยะเวลาของการทำงาน ทำให้เกิดการวางแผนระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย 5 ปี หรือมากกว่านั้น และการวางแผนระยะสั้นใช้เวลา 2 ปี หรือน้อยกว่า ไม่ว่าจะป็นระยะสั้นหรือระยะยาวแผนจะคลุมจาก 2-5 ปี แล้วแต่หน่วยงานบางคนก็ใช้แผนกลางๆ แต่ไม่เป็นที่นิยมใช้กัน ยิ่งไปกว่านั้นบางคนยังแบ่งแผนออกเป็น แผนในการแนะนำงานศึกษา (Orientational Plan) กับแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ซึ่งแผนทั้งสองนี้อาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

นอกจากนี้ ยังมีผู้จำแนกออกไปตามลักษณะการใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น

1. แผนงานที่ใช้ประจำ (Short Range Program) เป็นแผนงานที่วางไว้เพื่อสะดวกแก่การพิจารณาปฏิบัติเป็นประจำ

2. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) จะใช้ในกรณีที่แผนประจำมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถจะใช้ให้เหมาะสมกับทุกๆ สถานการณ์ได้ จึงได้มีการจัดทำแผนที่ใช้ครั้งเดียวเพื่อวางแนวทางสำหรับปฏิบัติงานในเฉพาะสถานการณ์ หรือสำหรับงานเฉพาะอย่าง

บางคนจำแนกออกตามลักษณะงาน โดยแบ่งออกเป็น

1. แผนงานหลัก หมายถึงแผนงานใหญ่ขององค์กร ซึ่งการจัดทำนั้นผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. แผนงานย่อย แผนงานประเภทนี้มักจะทำขึ้นตามลักษณะหน้าที่งานที่จำแนกไว้ในองค์กร

ลำดับขั้นของการวางแผน

1. พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องวางแผน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานที่จะทำขึ้น
3. กำหนดเค้าโครงของแผนงานไว้อย่างกว้างๆ
4. ขออนุมัติขั้นตอน
5. มอบหมายงานและความรับผิดชอบ
6. กำหนดเค้าโครงของแผนงานแต่ละแผน
7. ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น
9. ประเมินค่าของข้อมูลที่ได้มา
10. สรุปผลขั้นต้นและจัดทำแผนชั่วคราว
11. ทดสอบส่วนประกอบของแผนชั่วคราว
12. จัดทำแผนขั้นสุดท้าย
13. ทดสอบแผนขั้นสุดท้ายและปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

2. การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กรเป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหารงาน เพราะการจัดองค์กรมีลักษณะเป็นการกำหนดโครงการขององค์กรนั้นๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงานทั้งหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) โดยให้มีสายการบังคับบัญชา (Chain of Command or Hierarchy) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) และเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จของการบริหารก็อาจคาดหมายหรือมุ่งหวังได้ว่าจะประสบความสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้ หลักของการจัดองค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์ (Objectives) การแบ่งงานตามความชำนาญ (Specialization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) การกระจายอำนาจและรวมอำนาจ (Decentralization & Centralization) การจัดสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นต้น ใ้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร รวมทั้งให้มีการประสานงาน มีอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า การจัดองค์กร เป็นลักษณะงานที่ผู้บริหารจะต้องทำการจัดวางโครงสร้างกิจกรรมเพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าใครมีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรบ้างในองค์กร โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างชัดเจน จัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี และจัดอุปสรรคในการทำงาน จัดให้มีการร่วมมือกันทำงาน จัดวางเรื่องความสัมพันธ์ต่างๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบ ไม่ขัดแย้งกัน

3. การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์กรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลด เกษียณ หรือตาย ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรือจ้างไว้ ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากร และจัดให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่าจะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน

2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะไปประกาศรับสมัคร หรือถ้าขาดแคลนคนงานอาจจะมีรางวัลสำหรับผู้นำพามาก็ได้

3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์กรอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคลได้แก่การสอบประวัติผู้สมัครทดสอบการปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยา และสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามบางครั้งบางองค์กรอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล

4. โยกย้ายและเลื่อนขั้น (Transfers and Promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่างๆ กัน เช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้

เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดี หรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกัน สำหรับเรื่องการเลื่อนขั้น อาจจะเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวหนึ่งการโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

5. การพัฒนาบุคคล (The Development of Staff) คือวิธีการต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนได้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลที่นิยมทำกันมาก คือ การฝึกอบรม

4. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

งบประมาณและการเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณและขอเงินทุนให้กับหน่วยงานต่างๆ และบุคลากรควบคุมดูแลว่าเงินงบประมาณที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และความหนักแน่น

การจัดงบประมาณสำหรับงาน หรือโครงการต่างๆ นั้น ผู้บริหารต้องรับผิดชอบให้มาก โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการในเรื่องการเงิน ผู้บริหารจะต้องทราบเพื่อป้องกันการใช้เงินในทางที่ผิด และสูญเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์

2. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องประสานกันหลายๆ อย่าง ต้องมีแผนงาน โครงการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและเงินทุนที่ได้รับมาจากสายงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องทราบหรือพิจารณาเตรียมจัดงบประมาณ

3. การจัดทำงบประมาณ ต้องจัดแผนงานทางการเงินอันเกี่ยวกับงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องจัดทำงบประมาณเตรียมไว้สำหรับแผนการระยะ 1 ปี 3 ปี, 5 ปี, หรือ 7 ปี โครงการสำคัญแต่ละโครงการจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าหลายๆ ปี ฉะนั้นการจัดทำงบประมาณการเงินต้องจัดไว้สำหรับโครงการระยะยาวด้วย

งบประมาณตามความหมายคือ รายงานเกี่ยวกับรายรับรายจ่าย แต่ที่จริงงบประมาณจะบอกให้เราทราบถึงแผนการระยะยาวขององค์กรหรือหน่วยงาน แสดงให้ทราบถึงความจำเป็นของแผนงานและร่างค่าใช้จ่ายโดยประมาณ

วัตถุประสงค์ของการจัดงบประมาณ

1. ทำให้ทราบถึงแผนงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ
2. ทำให้ทราบถึงนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ
3. ทำให้ทราบถึงงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำลังเป็นที่สนใจอยู่
4. ทำให้ผู้บริหาร บุคลากร รวมถึงประชาชนทั่วไป เข้าใจถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

ชนิดของงบประมาณ

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

เกณฑ์ในการจัดงบประมาณที่ดี

1. งบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการทางการเงินของโครงการต่างๆ และจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. งบประมาณต้องแสดงให้เห็นถึงรายได้และรายจ่ายโดยประมาณอย่างสมดุลย์กัน
3. ต้องมีรายการเผื่อไว้สำหรับกรณีฉุกเฉินที่จะมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง
4. งบประมาณจะต้องเตรียมไว้เป็นอย่างดีในปีต่อไป เพื่อให้มีเวลาพอสำหรับตรวจตราวิเคราะห์ และคิดอย่างรอบคอบ

5. งบประมาณจะต้องตรงกับความเป็นจริง ไม่มีการเพิ่มเติมจากความจริง

การวางแผนและการเตรียมงบประมาณ

วิธีการวางแผน มี 4 ขั้น ที่ควรพิจารณา คือ

1. หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้เตรียมจัดทำโดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน โดยทำรายการงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่าย ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น
2. เสนองบประมาณให้แก่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง
3. เมื่อได้รับความเห็นชอบและอนุมัติแล้วจึงใช้เป็นหลักในการจัดและบริหารทางการเงินต่อไป
4. ควรมีการประเมินผลงบประมาณทุกปี เพื่อดูว่าเหมาะสมหรือไม่ และเพื่อเตรียมการจัดทำงบประมาณสำหรับปีต่อไปด้วย

การเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องทำระยะยาว จะทำให้สำเร็จในหนึ่งหรือสองวันไม่ได้งบประมาณจะทำให้ติดขัดโดยอาศัยการเรียนรู้ถึงโครงการที่จะทำ การพิจารณาสิ่งของที่ต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ต้องอาศัยรายงานต่างๆ รายการเครื่องใช้ของใช้ที่มีอยู่ และงบประมาณของปีก่อนๆ ช่วยอีกด้วย การจัดทำเตรียมงบประมาณจะต้องทำให้ยืดหยุ่นได้ถ้าจำเป็น เพราะเป็นการยากที่จะกำหนดรายการต่างๆ ให้ชัดเจนลงไป ริชาร์ด จี มิทเชลล์ (Richard G. Mitchell) ได้เขียนข้อควรคำนึง 5 ประการ เกี่ยวกับการจัดทำเตรียมงบประมาณ ไว้ดังนี้

1. ปีที่แล้วเตรียมไว้อย่างไรต้องนำมาประกอบกับงบประมาณสำหรับปีนี้ เพื่อตรวจสอบว่าถูกต้องตามแผนการระยะยาวที่ทำไว้หรือไม่
2. ปีที่แล้วทำไว้ประสบผลสำเร็จอย่างไร
3. ปีนี้จะประสบผลสำเร็จอย่างไร โดยคำนึงถึงงบประมาณที่ผ่านมาๆ มา
4. มีความต้องการที่จำเป็นอะไรบ้างที่จะต้องทำในปีนี้ ให้จัดทำตามลำดับความสำคัญของงาน
5. จะทำอย่างไรเช่นเดียวกับบุคลากร เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ อุปกรณ์ และวัสดุอื่นๆ ที่จำเป็นจะต้องสร้างขึ้นให้ชัดเจนเป็นเรื่องๆ ไปในการจัดทำงบประมาณ

5. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก (Materials)

วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งนับรวมถึงอาคารสถานที่ เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้ผลสมบูรณ์เป็นการบริหารอย่างแท้จริง ในด้านการใช้สิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดควรยึดหลักการ ดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
2. ใช้ให้ได้ผลคุ้มค่า
3. ใช้อย่างประหยัด ทั้งแรงงาน เงิน และเวลา
4. ก่อนใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกทุกครั้งควรมีการทดลองใช้เสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวก และเหมาะสมกับเวลา

สำหรับการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ก่อนการซื้อวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกทุกครั้ง ควรสำรวจหรือทำบัญชีอุปกรณ์ก่อนว่ามีอยู่แล้วมากน้อยเพียงใด และอยู่ในสภาพที่ใช้ได้หรือต้องซ่อมแซม และต้องการเพิ่มอีกจำนวนเท่าไร
2. ควรซื้อวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในร้านที่มีชื่อเสียงไว้ใจได้ เพราะจะได้ของที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ให้บริการในการแลกเปลี่ยนซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้ดีกว่า

3. ควรซื้อวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพตามปกติของที่มีคุณภาพเพราะสามารถใช้ได้นานกว่า บางครั้งวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีราคาสูงกว่าปลอดภัยกว่า การซื้อไม่ควรเอาราคาเป็นหลักอย่างเดียวของราคาแพงคุณภาพอาจจะไม่ดีก็ได้
4. ถ้าเป็นไปได้ควรจัดตารางในการซื้อให้มีการกระจาย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ไม่เป็นภาระต้องจ่ายเงินจำนวนมากๆ ในครั้งหนึ่ง
5. พยายามใช้วิธีการซื้อที่ช่วยให้สามารถลดราคาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
6. ควรซื้อตามที่ถูกระเบียบ ข้อบังคับ ในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกชนิดนั้นๆ ตามกำหนด
7. ควรจัดซื้อในร้านที่อยู่ในท้องถิ่นที่สามารถให้ราคาของและคุณภาพเดียวกัน เพราะร้านในท้องถิ่นจะสามารถติดต่อได้ง่ายและสะดวกกว่า
8. ควรเตรียมการซื้อวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกไว้แต่เนิ่นๆ
9. ในการซื้อแต่ละครั้งจะต้องไม่มีการรับสิ่งตอบแทนจากร้านค้า

6. การอำนวยการ (Directing)

ในการบริหารงาน การอำนวยการถือเป็นหน้าที่อันสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหาร เพราะโดยปกติแล้วกิจกรรมที่ผู้บริหารจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาในการบริหารงานก็คือ การอำนวยการในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการสั่งการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีศิลปะในการสั่งการให้คำแนะนำสั่งสอน ควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การสั่งงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหมายถึงการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไรจะต้องทำที่ไหนจะต้องทำอย่างไร และจะให้ทำเมื่อใด การที่จะคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ถูกต้องผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีศิลปะในการสั่งการด้วย

จะเห็นได้ว่า การอำนวยการที่ดีนั้น คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด อย่างไรก็ตามผลที่จะสำเร็จตามที่เราต้องการนั้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจร่วมกันของการอำนวยการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การทำความเข้าใจดังกล่าวมักจะเกิดความเข้าใจผิดกันบ่อยในการปฏิบัติงาน เพราะการสั่งงานที่ผู้บังคับบัญชาหมายความอย่างหนึ่งนั้น บางทีผู้ใต้บังคับบัญชากลับตีความหมายไปอีกอย่างหนึ่ง อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารควรจะรู้ขอบเขตแห่งความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และปริมาณงานที่จะมอบหมายให้เขาทำเสียก่อน เพื่อประกันความล้มเหลวในการสั่งงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแน่ใจว่าผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ หากมีข้อสงสัยก็อาจมีการ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยลดความยุ่งยากและเสียเวลาลงไปได้มาก

โดยปกติแล้วการออกคำสั่งมักอาศัยหรือยึดระเบียบหรือกฎเกณฑ์เป็นหลัก ส่วนในกรณีที่ต้องออกคำสั่งหรือตัดสินใจโดยไม่ครอบคลุมไปถึงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ก็อาจจะอำนวยความสะดวกหรือสั่งงานให้ได้ผลโดยยึดเอาวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้นจะเห็นว่าการอำนวยความสะดวกสั่งงานไปยังผู้ได้บังคับบัญชาจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและแต่ละกรณี ในบางครั้งมีความจำเป็นต้องสั่งงานแบบรีบด่วน บางครั้งการให้คำแนะนำก็เพียงพอที่จะให้ผู้รับคำสั่งทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นที่พอใจ ซึ่งการออกคำสั่งนี้มีหลายรูปแบบต่างๆ กัน โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. การสั่งการโดยตรง หรือการออกคำสั่ง (Demand or Direct) เป็นการสั่งการที่ต้องการให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือกรณีที่จะรักษาระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด

2. การสั่งแบบขอร้อง (Request) เป็นการสั่งงานที่มีลักษณะโน้มน้าวเพียงไปในทางขอความช่วยเหลือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้มีโอกาสใช้ดุลพินิจในการทำงานบ้าง หรือใช้กับผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสั่งแบบเสนอแนะ (Suggest) เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน หรือสั่งงานให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่แล้วเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบในงานคืออยู่แล้ว

4. การสั่งแบบอาสาสมัคร (Volunteer) เป็นการสั่งงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เป็นงานที่อาศัยความเต็มใจ มักใช้ในกรณีที่เป็นงานเสี่ยงอันตรายหรืองานที่ต้องการฝีมืออันประณีต เช่น การขอร้องให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลา

การอำนวยความสะดวกแบบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งจะใช้ได้โดยแยกออกจากกัน ผู้ใช้มักจะใช้หลายแบบปนกัน ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจะต้องรู้ว่าจะใช้คำสั่งแบบใดจึงจะได้ผลดี

การสั่งงาน มีวิธีการสั่งงานเป็นแบบใหญ่ๆ 2 แบบ คือ

1. การสั่งงานด้วยวาจา ส่วนมากแล้วมักนิยมกรณีที่เป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีความสำคัญนัก เป็นเรื่องที่ไม่ต้องมีรายละเอียดจะให้จดจำมาก อาจจะใช้ในกรณีเร่งเร้าหรือกระตุ้นเตือนให้ทำงาน หรือในกรณีมีเหตุฉุกเฉินไม่มีเวลาเขียนคำสั่ง การสั่งงานด้วยวาจาแม้ว่าจะรวดเร็วและสะดวก แต่ก็อาจจะบังเกิดความไม่เข้าใจได้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะพูดไม่ชัด พูดมากเกินไป ไม่เฉพาะเจาะจง ใช้คำพูดที่ใช้ศัพท์บัญญัติมาก หรืออาจจะเกิดจากผู้บังคับบัญชาคิดว่า

ผู้ฟังมีความเข้าใจในหัวข้อนั้น ๆ ดี ดังนั้นผู้บริหารที่ดีหากต้องการให้การสั่งงานด้วยวาจามีความสมบูรณ์และบังเกิดผลยิ่งขึ้น จะต้องประกอบด้วยสีหน้าท่าทางของผู้ออกคำสั่งด้วย ในบางครั้งจะพบว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้คำสั่งด้วยวาจาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบคำสั่งนั้น ซึ่งถ้าหากปราศจากเสียง สีหน้า และท่าทีเหล่านี้เสียแล้ว คำสั่งก็อาจจะไม่มีความสำคัญอันใดเลย

2. การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในกรณีที่จะส่งคำสั่งไปยังบุคคลหลายแห่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ยาก ลืมง่าย ใช้เมื่อเป็นเรื่องสำคัญและเจียมขนาดมีปัญหายุ่งยาก สลับซับซ้อนเข้ามาเกี่ยวข้อง มักใช้ในเมื่อต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในรายละเอียด โดยแจ่มแจ้ง ใช้เมื่อคำสั่งนั้นใช้เป็นมาตรฐานในการกำหนดงานโดยทั่วไป หรือมีแบบฉบับที่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้เมื่อเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า หรือคัดสำเนา ใช้เมื่อคำสั่งนั้นมีตัวเลขกำหนดเวลา จำนวนไว้อย่างแน่นอน และใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ในภายหลังถ้ามีการฝ่าฝืนคำสั่ง การสั่งด้วยลายลักษณ์อักษรพึงระวังในเรื่องของความที่ยาวเกินไป การเรียบเรียงภาษาหนังสือไม่คล่องจองกัน

ลักษณะการสั่งงานที่ดี ไม่ว่าจะการสั่งงานนั้นจะเป็นลักษณะใดก็ตามซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่พึงจะพิจารณาใช้โดยคำนึงถึงลักษณะของการสั่งงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การสั่งนั้นจะต้องเป็นการสั่งที่เป็นไปได้ ทั้งด้านความสามารถของผู้รับคำสั่ง ตลอดจนความพร้อมเพียงของเครื่องมือเครื่องใช้
2. เป็นสิ่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เป็นการสั่งที่จงใจให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
3. เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ คือ จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องมีความเข้าใจว่างานที่ทำนั้นเป็นงานในหน้าที่ และอยู่ในความรับผิดชอบของเขาโดยตรง
4. มีลักษณะเป็นแผนงานที่สำเร็จเป็นรูปร่างและสมบูรณ์ คือ ในขณะออกคำสั่งควรให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจแจ่มแจ้งเสียทีเดียว ไม่ควรสั่งทีละเล็กละน้อยเพิ่มเติมทีหลัง
5. คำสั่งนั้นเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย กระชับรัด หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำซึ่งจะก่อให้เกิดความสับสน
6. คำสั่งนั้นไม่ควรสั่งในขณะที่ผู้สั่งอยู่ในอารมณ์ไม่ปกติ ถ้ามีความจำเป็นต้องทำในขณะนั้นก็ควรพยายามระงับสติอารมณ์เสียก่อน
7. คำสั่งนั้นไม่ควรมีข้อผิดพลาด หรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด โดยเฉพาะเกี่ยวกับสถิติ ตัวเลข

8. ควรระวังอย่าให้คำสั่งที่ออกไปเกิดความขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากมีความจำเป็นที่จะออกคำสั่งใหม่ ควรถือโอกาสแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงสาระสำคัญของคำสั่งเก่าด้วย เพื่อช่วยป้องกันความขัดแย้งสงสัยที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อนำคำสั่งใหม่ไปปฏิบัติ

หลักปฏิบัติในการสั่งงานเพื่อให้ผู้รับคำสั่งนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรู้ว่า สั่งงานแก่ใครอย่างไร หลักในการสั่งงาน สรุปได้ดังนี้

1. ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด
2. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น
3. ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง และต้องมีความเข้าใจ
4. ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์
5. ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติตามได้
6. ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน
7. ต้องกล้ารับผิดชอบและยอมรับข้อผิดพลาด ถ้าไม่เกิดผล

7. การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงาน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหาร และผู้บริหารที่ดีนั้นก็ต้องมีความสามารถในการที่จะกระทำให้เกิดความผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ในการบริหารอันได้แก่ คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารได้

ความสำคัญของการประสานงาน

เนื่องจากการประสานงานเป็นกระบวนการที่ต้องจัดให้มีขึ้นทุกขั้นตอนของการบริหาร และทั้งยังเป็นตัวช่วยผสมผสานปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเวลา ให้ผสมกลมกลืนกันดังกล่าวแล้ว จึงถือว่าการประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากมายในการบริหาร คือ

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยจัดความสูญเปล่าและประหยัดในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา เงิน วัสดุ ในการทำงาน และเป็นการช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร
3. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และช่วยลดข้อขัดแย้งภายในองค์กร

5. ช่วยสร้างขวัญในการทำงานของข้าราชการ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์กร
6. ช่วยลดอันตรายอันเกิดจากความบกพร่องในการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยป้องกันการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพราะทุกฝ่ายเข้าใจในหน้าที่ตนเองและเข้าใจหลักการและวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
8. ช่วยให้องค์กรเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่น และนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

ประเภทของการประสานงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งการประสานงานออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ

1. การประสานงานโดยความสมัครใจ (Voluntary Coordination) การประสานงานประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรบางระดับเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในองค์กรขนาดเล็ก สำหรับองค์กรขนาดใหญ่การประสานงานประเภทนี้มักไม่เกิดขึ้น การประสานงานลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อำนวยหน้าที่ความรับผิดชอบและสภาวะการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในองค์กรเป็นอย่างดี หลักการสำคัญของการประสานงานด้วยความสมัครใจมีอยู่ว่าจะต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร และพร้อมที่จะทำงานเกินกว่าที่จะได้รับมอบหมายเป็นหน้าที่ ตลอดจนช่วยสร้างให้เกิดค่านิยมแห่งความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. การประสานงานแบบบังคับบัญชา (Directive Coordination) หรือที่เรียกว่า การประสานงานแบบสั่งการ การประสานงานแบบนี้ไม่คำนึงถึงความสมัครใจและเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากร เป็นการประสานงานตามหน้าที่และโครงสร้างขององค์กร อาจจะเป็นการประสานงานตามลำดับชั้นบังคับบัญชา หรือตามระบบโครงสร้างขององค์กร

หลักการประสานงาน

เป็นที่ยอมรับกันว่าการประสานงานเป็นปัญหาหนึ่งในการบริหาร แม้ว่าในองค์กรบริหารต่าง ๆ ได้คำนึงถึงและจัดให้มีการประสานงานอยู่แล้ว แต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องจากการประสานงานก็ยังเกิดอยู่เนื่อง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นเพราะผู้บริหารไม่เข้าใจถึงหลักการ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการประสานงานนั่นเอง

ทีด (Tead, 1951) กล่าวว่า ในการประสานงานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการเบื้องต้น 4 ข้อ คือ

1. ประสานงานโดยการติดต่อโดยตรงของผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบและเกี่ยวข้อง
2. การประสานงานจะต้องเกิดขึ้นตั้งแต่ระยะเริ่มแรกขององค์กร
3. การประสานงานควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กร
4. การประสานงานจะต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน

คูนทซ์ (Koonitz อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้ให้หลักการประสานงานไว้ดังนี้

1. การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์กร
2. การประสานงานจะต้องเริ่มจากการวางแผนและกำหนดนโยบาย และจะต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
3. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน

เทคนิคการประสานงาน

เทคนิคการประสานงาน อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. เทคนิคการประสานงานภายในองค์กร (Internal Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกันทุกหน่วยงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการบริหาร ดังนี้

1.1 จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน เมื่องานเป็นไปตามแผนผังและหน้าที่แล้วงานย่อมจะสอดคล้องกลมกลืนกัน การประสานงานย่อมเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพที่ดี

1.3 จัดให้มีคณะกรรมการ (Committee) การประสานงานที่ดีอาจใช้วิธีการมีคณะกรรมการเพื่อช่วยประสานงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยต่างๆ ในการบริหารงานให้ดีขึ้น คณะกรรมการอาจแบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ

1.3.1 คณะกรรมการถาวร (Standing Committee) เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติโดยใช้เวลานานและสม่ำเสมอ

1.3.2 คณะกรรมการชั่วคราว (Ad.hoc. Committee) เป็นคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานเป็นครั้งคราว เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ได้ในระยะเวลาอันสั้น

1.4 ใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมค่าใช้จ่ายหรือควบคุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เป็นเครื่องมือคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 จัดให้มีการติดตามผล การติดตามผลงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อจัดให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันขึ้น

1.6 ใช้วิธีการของเพิร์ท (PERT) ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนที่สามารถกำหนดเวลาในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกันระหว่างงานแต่ละช่วง เป็นระบบการวางแผนที่สามารถประหยัดเวลา และก่อให้เกิดการประสานงานได้อย่างดียิ่ง

1.7 ใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal Contacts) ในการปฏิบัติงานนั้นในบางครั้งการใช้วิธีการปฏิบัติที่ยืดแบบแผนมากเกินไปก็อาจจะทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้ เพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้จึงควรลดการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างคล่องตัวได้ทางหนึ่ง

1.8 ใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Officer) โดยคนที่เหมาะสมสามารถปรับตัวเข้ากับคนทุกวงการได้ดี และมีความรู้กว้างขวางพอสมควร ซึ่งมีส่วนช่วยในการประสานงานได้อย่างดี

1.9 จัดให้มีการพบปะกัน (Meeting) หรือช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะกัน อันอาจทำให้เกิดความเข้าใจหน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างงานและระหว่างบุคคลได้

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรขาดความรู้และความสามารถแล้ว จะทำให้งานของเขาขาดประสิทธิภาพและในบางโอกาสอาจทำให้งานของหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้องกัน กระทบกระเทือนตามไปด้วย การอบรมจะทำให้เขาเหล่านั้นมีความรู้และความสามารถได้ระดับมาตรฐานหรือใกล้เคียง จะทำให้เกิดความสอดคล้องในองค์กรอันเป็นการประสานงานอย่างหนึ่ง

1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานนั้น นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจแล้วยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี เกิดความสามัคคีอันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานอย่างยิ่ง

1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ การจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญในการทำงานที่คืออย่างยุติธรรม และทำให้ทุกคนเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานอย่างหนึ่ง

2. การประสานงานภายนอกองค์กร (External Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กร ซึ่งเทคนิคในการประสานงานที่ดี แต่ละองค์กรจำเป็นจะต้องมีการกำหนดสิทธิและหน้าที่อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ และการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กรใดนั้น จะต้องศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์และผลงานขององค์กรนั้นๆ เป็นอย่างดีเสียก่อน และจะต้องกระทำและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกันและกัน นอกจากนี้อาจใช้คณะกรรมการผสม หรือคณะกรรมการกลาง โดยแต่ละองค์กรเลือกหรือแต่งตั้งตัวแทนเพื่อร่วมกันกลั่นกรองงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวปฏิบัติสอดคล้องกันทุกฝ่าย การประสานงานภายนอกองค์กรนี้ยังอาจใช้วิธีการระบบการวางแผนแบบ PERT และระบบงบประมาณแบบ PPBS เข้าช่วยได้

8. การรายงานผล (Reporting)

ไพฑูรย์ จัยสิน (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการรายงานผล หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงาน การเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น เพื่อจะได้ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อสร้างความเข้าใจและความภาคภูมิใจที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

ลูเชอร์ กูลิค และ ลินดอน เออร์วิค (1937) สรุปว่า การรายงานผล หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว ความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

สุริน สุพรรณรัตน์ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการรายงานไว้ว่า การรายงานเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างยิ่ง เพื่อติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการ โดยความหมายการรายงานหมายถึงวิธีการของหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

เรื่องที่ควรรายงาน

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

ประเภทของรายงาน

1. รายงานแสดงผลงาน คือ รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติในหน้าที่ของตน ต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลงานที่เกิดขึ้นและรายงานถึงการดำเนินงานว่าเรียบร้อยหรือมีอุปสรรคอย่างไร
 2. รายงานเชิงสถิติ คือ รายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่ทางประมวลสถิติของงาน หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ได้รวบรวมหรือแจกแจงผลงานหรือจำนวนเหตุการณ์ต่างๆ เป็นจำนวน ตัวเลข ลำดับ หมวดหมู่ แสดงความเกี่ยวโยงกัน สะดวกแก่การค้น เช่น รายงานสถิติ รายงานการเงิน จำนวนวันมาปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น
 3. รายงานเหตุการณ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสอดส่องตรวจตรา ควบคุม สถานการณ์ รายงานสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ให้รายงาน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบเหตุการณ์นั้นๆ
 4. รายงานประชาสัมพันธ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแถลงผลงาน หรือวิธีปฏิบัติงานของตนให้ประชาชนทราบ เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน
- การรายงานทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวมาทั้งหมด อาจจะใช้วิธีรายงานได้ 2 วิธี คือ
1. การรายงานด้วยวาจา
 2. การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2515) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาการดำเนินงานฝึกรบมเยาชนชนบทภาคกลาง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของบุคลากรในการฝึกรบมเยาชนชนบทภาคกลางของสำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี รวมทั้ง 3 กลุ่ม คือ

คณะผู้บริหารวิทยากร และเจ้าหน้าที่ ว่าแต่ละกลุ่มมีปัญหาในการดำเนินงานอย่างไร แต่ละปัญหามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด โดยใช้การสัมภาษณ์สำหรับบุคลากร และใช้แบบสอบถามสำหรับเยาวชน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ดำเนินงานแต่ละกลุ่มประสบปัญหาในหมวดเดียวกันทุกหมวด โดยเฉลี่ยแล้วมีขนาดไม่แตกต่างกัน และจากการพิจารณาค่าความสำคัญของปัญหาที่ผู้ดำเนินการส่วนใหญ่ประสบในแต่ละหมวดปัญหารวม 4 หมวด ปรากฏว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้ดำเนินงานส่วนใหญ่ประสบปัญหาในด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยขนาด “น้อย” แต่สำหรับในด้านอื่นๆ อีก 3 ด้าน คือ ด้านกำลังคน กำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ ผู้ดำเนินงานประสบปัญหาเฉลี่ยขนาด “ปานกลาง”

2. เยาวชนผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มประสบปัญหาในด้านเดียวกันทั้ง 2 หมวด โดยเฉลี่ยแล้วมีขนาดไม่แตกต่างกันและจากการพิจารณาค่าความสำคัญของปัญหาทางด้านการเรียนการสอนและการฝึกปฏิบัติงาน ปรากฏว่า ต่างก็ประสบปัญหาเฉลี่ยแล้วมีขนาด “ปานกลาง”

ประนัย จันทประดิษฐ์ (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย” ซึ่งมุ่งศึกษาข้อเท็จจริงที่ปรากฏเป็นหลักฐานอยู่ในปัจจุบัน แล้วนำเสนอในรูปแบบพรรณนาและวิเคราะห์โดยการทำวิจัยค้นคว้าจากเอกสาร และใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้นำทางพลศึกษาและการกีฬา ตลอดจนศึกษารูปแบบการบริหารงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยแต่ละสมาคม และแนวโน้มเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของวงการกีฬาของชาติ ในระหว่างปี พ.ศ. 2510-2522 ซึ่งผลการวิจัยในส่วนของปัญหาและอุปสรรคของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยพบว่า ยังมีปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงิน
2. ปัญหาและอุปสรรคด้านสนาม อุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก
3. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับนักกีฬา
4. ปัญหาและอุปสรรคทางการบริหาร

ไชยรัตน์ คุณาธิวะ (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการจัดดำเนินการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย คณะกรรมการดำเนินแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย ผู้จัดการทีมกีฬามหาวิทยาลัย และหัวหน้าทีมกีฬาซึ่งเป็นตัวแทนของนักกีฬา ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยคณะกรรมการดำเนินการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย ผู้จัดการทีม และหัวหน้าทีมต่างมีความเห็นตรงกันว่ากีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย สนองวัตถุประสงค์ของการแข่งขันเป็นส่วนใหญ่ ทางด้านปัญหาเกี่ยวกับ การจัด และดำเนินการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย คณะกรรมการดำเนิน

การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย และผู้จัดการทีมมีความเห็นตรงกันว่า มีปัญหาทางด้านงบประมาณและบุคลากร ส่วนปัญหาทางด้านอื่นๆ พบว่ามีน้อย และทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดการดำเนินการแข่งขันกีฬาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

เบญจวรรณ วงศ์สวรรค์พร (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการจัด และการดำเนินการแข่งขันกีฬาเขตแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการและการดำเนินการ โดยส่งแบบสอบถามไปยัง คณะกรรมการอำนวยการกีฬาเขต 30 คน คณะกรรมการจัดการแข่งขันกีฬาเขต 170 คน ผลการวิจัยพบว่าปัญหาการจัด และการดำเนินการแข่งขันกีฬาเขตแห่งประเทศไทย ที่เป็นปัญหามากก็คือ การประสานงานของกรรมการฝ่ายต่างๆ งบประมาณในการจัดการแข่งขันไม่เพียงพอประมาณที่ได้รับจาก อสทท. สำซ้ำทำให้มีปัญหาด้านการเตรียมงานด้านต่างๆ การเบิกจ่ายมีขั้นตอนมากเกินไป เบียดเบียนที่นักกีฬาได้รับไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย สถานที่พักและอุปกรณ์เครื่องนอนมีไม่เพียงพอสนามแข่งขันมีอาณาบริเวณและที่นั่งดูก็ทำไม่เพียงพอต่อคนชม

ชัชวาลย์ เขิงฉลาด (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของ เจ้าหน้าที่ผู้จัดเกี่ยวกับ ปัญหาการจัด และดำเนินการแข่งขันกีฬานักเรียน ของจังหวัด ในส่วนภูมิภาค การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้จัดเกี่ยวกับปัญหาการจัดการดำเนินการแข่งขันกีฬานักเรียน ของจังหวัดในส่วนภูมิภาค โดยส่งแบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่ผู้จัดเกี่ยวกับการจัดและดำเนินการแข่งขันกีฬานักเรียน จำนวน 72 จังหวัดๆ ละ 2 คน รวม 144 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 11 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.71 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่เจ้าหน้าที่ผู้จัดเกี่ยวกับการจัด และดำเนินการแข่งขันกีฬานักเรียนที่ประสบปัญหามากที่สุด คือ งบประมาณไม่เพียงพอ งบประมาณส่งมาล่าช้า อุปกรณ์มีราคาแพง ขาดสถานที่เปลี่ยนเครื่องแต่งกายนักกีฬาที่เข้าแข่งล่าช้ากว่าที่กำหนด และมุ่งหวังผลชนะเพื่อชื่อเสียงของโรงเรียน นักกีฬามุ่งหวังชัยชนะมากเกินไปและมีเวลาฝึกซ้อมไม่เพียงพอผู้ตัดสินกีฬาแต่ละประเภทไม่เพียงพอขาดโอกาสในการเข้ารับการอบรมศึกษา ที่ปรับปรุงใหม่ ผู้ตัดสินมีงานในหน้าที่มากเกินไป นักเรียน (ผู้ดู) ไม่เข้าใจกติกาการแข่งขัน และเจ้าหน้าที่จัดกีฬานักเรียนในต่างจังหวัดไม่เพียงพอ

เดชา เกียรติศิริ (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการจัดและดำเนินการแข่งขันกีฬา ในกรมการฝึกหัดครูโดยการส่งแบบสอบถามไปยังคณะกรรมการจัดการแข่งขันจำนวน 150 คน และหัวหน้าทีมกีฬาจำนวน 100 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดการและดำเนินการแข่งขันกีฬา เขตกรมการฝึกหัดครูที่ประสบปัญหามากได้แก่ ด้านงบประมาณคือ งบประมาณในการจัดการแข่งขันไม่เพียงพอ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมฝึกหัดครู

ไม่เพียงพอ งบประมาณที่ได้รับจากกลุ่มวิทยาลัยครูต่างๆ ลำช้าทำให้มีปัญหาด้านการเตรียมการด้านต่างๆ การวางแผนร่วมกันของแผนกต่างๆ ในการใช้งบประมาณไม่ประสานงานกันเท่าที่ควรด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการแข่งขัน สนามกีฬาบางประเภทมีที่นั่งดูกีฬาไม่เพียงพอ สนามแข่งขันมีห้องน้ำไม่เพียงพอ ด้านการจัดและดำเนินการแข่งขันกลุ่มวิทยาลัยครูต่างๆ ส่งรายชื่อนักกีฬาล่าช้า ทำให้เกิดปัญหาในการจัดกีฬาบางประเภท กลุ่มวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ส่งรายชื่อพร้อมหลักฐานของนักกีฬาไม่ครบ และไม่ถูกต้องตามระเบียบการแข่งขัน ด้านที่พักและอาหาร สถานที่พักไม่เพียงพอ

จรรยา จันทะทิน (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการจัดการแข่งขัน ผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬาเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการในการจัดการแข่งขันกีฬาสเปเชียลโอลิมปิคประเทศไทย ครั้งที่ 3 โดยใช้แบบสอบถามกับคณะกรรมการจัดการแข่งขันจำนวน 175 คน ผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬาจำนวน 115 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการจัดการแข่งขัน ผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬา มีความเห็นเกี่ยวกับการจัดและดำเนินการแข่งขันสเปเชียลโอลิมปิคประเทศไทย ว่าประสบปัญหาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านประชาสัมพันธ์ ส่วนด้านอื่นๆ ประสบปัญหาอยู่ในระดับน้อย

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างคณะกรรมการจัดการแข่งขันกับผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬา เกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการแข่งขันกีฬาสเปเชียลโอลิมปิคประเทศไทยพบว่า ด้านเทคนิคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชัยวัฒน์ เหล่าสืบสกุลไทย (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้ฝึกสอนกีฬาของศูนย์ส่งเสริมกีฬาเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการศูนย์ส่งเสริมกีฬาในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยได้ศึกษาปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัย 4 ด้าน คือ บุคลากร งบประมาณ การจัดการและวัสดุอุปกรณ์ โดยการส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าศูนย์ส่งเสริมกีฬา จำนวน 14 คน ผู้ฝึกสอนกีฬาจำนวน 79 คน ได้รับแบบสอบถามคืนจากหัวหน้าศูนย์ส่งเสริมกีฬา 11 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.57 และได้รับคืนจากผู้ฝึกสอนกีฬา จำนวน 75 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.94 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ โดยการหาค่าร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่า “ที” แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้ฝึกสอนกีฬาเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการศูนย์ส่งเสริมกีฬาพบว่า เป็นปัญหาในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความ

ล่าช้าในการพิจารณางบประมาณในการเบิกจ่ายงบประมาณมีขั้นตอนมากเกินไป มีความยุ่งยาก และไม่สะดวกในการเบิกจ่ายงบประมาณอุปกรณ์เกี่ยวกับการปฐมพยาบาลมีไม่เพียงพอ อุปกรณ์กีฬาไม่เพียงพอกับจำนวนสมาชิกที่มาใช้บริการ ไม่มีงบประมาณสำหรับซ่อมแซมเครื่องอำนวยความสะดวกไม่มีงบประมาณสำหรับซ่อมแซมอุปกรณ์กีฬา งบประมาณในการจัดและดำเนินการศูนย์ส่งเสริมกีฬาไม่เพียงพอ อุปกรณ์กีฬามักชำรุดเสียหาย ไม่มีงบประมาณสำหรับซ่อมแซมสถานที่ ไม่มีห้องรักษาพยาบาลสำหรับสมาชิกที่เจ็บป่วยขาดการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์กีฬาที่ชำรุดแล้ว เพื่อนำไปใช้อีก

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างหัวหน้ากับผู้ฝึกสอนกีฬาเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการศูนย์ส่งเสริมกีฬาพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

นิลสัน (Neilson, 1979) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลการวิเคราะห์ของการจัดการแข่งขันกีฬาภายใน ทางด้านการให้การสนับสนุนของมหาวิทยาลัยระดับสูง ในรัฐเทนเนสซี” (An Analysis of Intramural Sports Programs in the state Supported Senior Universities in Tennessee) โดยใช้เครื่องมือสำรวจการวิเคราะห์ซึ่งสร้างขึ้นโดย คริสโตเฟอร์ อัลแลน บราวน์ (Christopher Alan Brown) ข้อมูลทั้งหมดได้จากแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยหัวข้อคำถาม 9 หัวข้อ ได้แก่ สาเหตุและจุดมุ่งหมายในการจัดการแข่งขัน, การประสานงานและการบริหารงาน, กฎระเบียบการจัดการแข่งขัน, ตารางการแข่งขัน, กำหนดการแข่งขัน, สถานที่และอุปกรณ์ในการจัดการแข่งขัน, ระบบการให้คะแนนและการให้รางวัลแก่ผู้ชนะ, การประชาสัมพันธ์และคณะกรรมการในการจัดการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยทั่วไป การดำเนินการในแต่ละด้านของทุกมหาวิทยาลัยกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากกระบวนการให้คะแนน การให้รางวัล และการประชาสัมพันธ์
2. การจัดการแข่งขันกีฬาภายในของทุกมหาวิทยาลัยล้วนแต่มีเหตุผลและจุดมุ่งหมายในการจัดทั้งสิ้น
3. ความคล้ายคลึงในการจัดการแข่งขันของแต่ละมหาวิทยาลัย คือ การใช้ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินการ
4. การบริหารงานด้านนี้กำลังมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม ที่นักศึกษาเป็นผู้ดำเนินการมาเป็นการใช้ผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้โดยตรง
5. การจัดการด้านปฐมพยาบาลยังมีน้อย
6. การสนับสนุนทางการเงิน

7. กฎ ระเบียบการแข่งขันมีความเที่ยงตรงและเหมาะสมดีแล้ว
8. ระบบการให้คะแนนยังไม่เน้นหนักระดับสูง
9. ธรรมเนียมการจัดงานเลี้ยงฉลองรางวัลจากการแข่งขันไม่นิยมกระทำ

ชูเมคเกอร์ (Shoemaker, 1981) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดโครงการแข่งขันกีฬา ระหว่างวิทยาลัย ในวิทยาลัยคริสเตียนที่เลือกสรร” โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้จัดโปรแกรมพลศึกษาในวิทยาลัยคริสเตียนในตอนกลางของแอตแลนติก และตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมกีฬาวินิจฉัยวิทยาลัยคริสเตียนแห่งชาติ (Nation Christian College Athletic Association) ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดและการดำเนินการกิจกรรมการแข่งขันกีฬาในวิทยาลัยแห่งนี้ ไม่ได้ยึดถือหลักการต่างๆ มากนักและการสนับสนุนหลักการต่างๆ ให้เลือกนั้นอยู่ที่การประสานงานกันอย่างดี สำหรับสมาคมกีฬาวินิจฉัยวิทยาลัยคริสเตียนแห่งชาตินั้น ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างวิทยาลัยคริสเตียนขนาดเล็กเท่าที่ควร

แคช (Cash, 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรง มีชื่อภาษาอังกฤษว่า “The Competency Intercollegiate Directors: Development and Validation.” แบบสอบถามประกอบด้วย หลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับการกีฬาซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจและการเงิน, ความสัมพันธ์กับชุมชนบุคลิกของผู้บริหาร, สิ่งอำนวยความสะดวกในการกีฬา, การบริหารงานบุคคล, งานอาชีพของผู้บริหาร, การบริหารเกี่ยวกับกีฬาแก่นักเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยัง ผู้บริหารการกีฬา จากดิวิชัน 1 และดิวิชัน 3 ของสมาคมผู้บริหารการกีฬาระดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ปี 1981-1982 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับการกีฬา คือ การจัดการด้านธุรกิจและการเงิน และการจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

คิม (Kim, 1990) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “นโยบายรัฐบาลสำหรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนในประเทศเกาหลีใต้” การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์นโยบายที่เสนอโดย Les Pal (1987) เพื่อศึกษาทบทวนนโยบายของรัฐบาลสำหรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนในประเทศเกาหลีใต้ มีการศึกษาสิ่งที่เป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของรัฐบาลสำหรับกีฬาเพื่อมวลชน จากมุมมองด้านสังคมและประวัติศาสตร์ การวิเคราะห์นโยบายด้านกีฬาเพื่อมวลชนของรัฐบาลปัจจุบัน รวมทั้งผลที่ได้รับทำให้สามารถระบุถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของโปรแกรมที่มีอยู่ในขณะนี้

คิกูลิส (Kikulis, 1992) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ” วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจ

ลักษณะหรือการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้จึงแบ่งการศึกษาครั้งนี้เป็น 3 ส่วนที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วยในส่วนแรกเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรกีฬาสมัครเล่นในแคนาดา ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตที่แสดงให้เห็นถึงการจัดเตรียม ค่านิยม และรูปแบบโครงสร้างองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติส่วนใหญ่มีการระบุถึงรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบ คือ แบบโต๊ะอาหาร แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะการวิเคราะห์รูปแบบองค์กรและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในองค์กรกีฬาระดับชาติกลุ่มหนึ่ง

ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรในองค์กรกีฬาระดับชาติ 36 แห่ง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Quadrennial Planning Program ระหว่างปี 1984-1988 จาก รูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบดังกล่าว แต่ละรูปแบบถูกกำหนดรูปแบบสำหรับอ้างอิงถึง 3 ประการ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐาน และการตัดสินใจ มีการกำหนดเค้าโครงร่างของรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมิน ความหลากหลายของรูปแบบองค์กร และรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงเวลา คือปี 1984 ปี 1986 และปี 1988 องค์กรกีฬาแห่งชาติ เปลี่ยนไปใน 2 แนวทาง คือ เปลี่ยนไปสู่แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร องค์กรกีฬาแห่งชาติมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง 5 แบบ (คือ แบบเฉื่อย แบบเข้ามารวมกัน แบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ แบบเปลี่ยนทิศทาง และแบบไม่แก้ปัญหา) และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการตัดสินใจ ถูกจำกัดอยู่เฉพาะองค์กรต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ในทิศทางที่มุ่งไปสู่รูปแบบสำนักงานบริหาร

ส่วนที่สาม เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างการตัดสินใจสำหรับองค์กรกีฬาแห่งชาติทั้ง 36 แห่ง การวิเคราะห์การตัดสินใจพบว่ามีมิติต่างๆ คือ การทำให้เป็นรูปแบบเส้นทางการตัดสินใจ ระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และความตั้งใจในการตัดสินใจ มีความสำคัญมากกว่าหัวข้อของการตัดสินใจเมื่อพยายามที่จะเข้าใจโครงสร้างของการตัดสินใจของรูปแบบโครงสร้างแบบต่างๆ ขององค์กรกีฬาแห่งชาติ รูปแบบสำนักงานบริหารมีลักษณะของความตั้งใจในการตัดสินใจนั้นคือ นำโดยมืออาชีพและช่วยเหลือโดยอาสาสมัคร โครงสร้างการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามหัวข้อ และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างจะเกิดความคู่กันไปกับการเปลี่ยนแปลงด้านการตัดสินใจ แต่เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ แล้ว ก็แสดงให้เห็นว่าความตั้งใจของการตัดสินใจจากอาสาสมัครสู่มืออาชีพไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงของการ เปลี่ยนแปลงระยะเวลา 4 ปี แต่อย่างไร

เซียง (Cheng, 1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประเมินสมรรถนะในการจัดการศึกษาสำหรับประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)” วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการองค์การการศึกษาให้ได้ผลดี และถ่ายทอดทักษะและความรู้ที่จำเป็นต้องมีการเป็นผู้นำและการจัดการศึกษาสู่หลักสูตรการศึกษาของไต้หวัน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้จัดการศึกษาในไต้หวัน รวม 334 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสำรวจผู้ปฏิบัติงานในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้ (1) สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการศึกษาในไต้หวันเรียงลำดับจากสูงลงมาต่ำ มีดังนี้ ก) ความรู้เกี่ยวกับกีฬา ข) มนุษยสัมพันธ์ ค) การพูดต่อสาธารณชน ง) การจัดการด้านบุคคล จ) การเขียน ฉ) การจัดการด้านการเงิน ช) สมรรถภาพส่วนบุคคล ซ) การจัดการด้านเวลา และ ฉ) อื่นๆ (2) การศึกษาสำหรับผู้จัดการศึกษาในไต้หวันที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันดับแรก คือ ก) การบริหารการศึกษา ข) การวางแผนและการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ค) การใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ ง) การบาดเจ็บจากการกีฬา จ) การจัดการด้านบุคคล ฉ) การจัดการ ข) การจัดการโปรแกรมสำหรับนันทนาการและกีฬาเยาวชน ซ) การสื่อสารระหว่างบุคคล ฉ) การตัดสินใจ และ ญ) การสอนกิจกรรมกีฬา (3) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการศึกษาตัวแทนการศึกษา องค์การควบคุมระดับชาติและการกีฬาอาชีพ ในแง่ของการจัดการศึกษาในด้าน ก) ด้านที่ศึกษามา ข) องค์การที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาปริญญาโท ค) จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงาน ง) หน้าที่หลักของผู้จัดการศึกษา และ จ) การรับรองวุฒิสำหรับผู้จัดการศึกษา

พิตเตอร์ (Pitter, 1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รัฐกับการพัฒนากีฬาใน อัลเบอร์ตา: ความขัดแย้ง การรวมกัน และการเปลี่ยนแปลง” การศึกษานี้เป็นการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้รัฐบาลของอัลเบอร์ตา จัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตาขึ้น และอภิปรายถึงผลกระทบบางประการของสภา ที่มีต่อการพัฒนากีฬาในอัลเบอร์ตา ข้อมูลในการศึกษานี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ เอกสารราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุม โบแจ้งข่าว บทความหนังสือพิมพ์ รายงานคณะกรรมการ จดหมาย กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาล และสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และหรือการพัฒนากีฬาในอัลเบอร์ตา

ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เป็นตัวหลัก ปัจจัยต่างๆ ด้านองค์กร และลักษณะทางสังคมและการเมืองของอัลเบอร์ตา มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่นำไปสู่การจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ตา บุคคลต่างๆ ที่สนใจในการส่งเสริมการศึกษาในอัลเบอร์ตา ได้หาทางที่จะจัดตั้งสถาบันที่จะดูแลการพัฒนาการศึกษาในอัลเบอร์ตา โดยการช่วยเหลือจากรัฐบาลมณฑล ในปี 1967 รัฐบาลอัลเบอร์ตา ซึ่งมีพรรคสังคมนิยมเป็นเสียงข้างมาก ได้ให้การอุดหนุนการอภิปรายหลายต่อหลายครั้ง จนนำไปสู่การจัดตั้งองค์การกีฬาแห่งอัลเบอร์ตา ในปี 1970 โดยเป็นองค์กรแห่ง

แรกทีดําเนินงานให้การสนับสนุนกลุ่มกีฬาต่างๆ ทั้งทั้งมณฑล ระหว่างทศวรรษ 1970 พรรคอนุรักษนิยม ได้รับเลือกเป็นรัฐบาล พรรคนี้ได้ใช้วิธีการ ซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการแสดงออกเกี่ยวกับความสนใจด้านกีฬาในอัลเบอร์ต้า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร คตินิยมเกี่ยวกับการรวมกันของพรรคอนุรักษนิยม และความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดลงอย่างรวดเร็วของอัลเบอร์ต้า เป็นผลร่วมกันทำให้มีการจัดตั้งสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ต้า

การศึกษาเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการของสภากีฬาแห่งอัลเบอร์ต้าสำหรับการพัฒนากีฬาที่เป็นรูปแบบเดียวกันกับวิธีการของรัฐบาลชุดอื่นๆที่มีการดําเนินงานโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนากีฬา ซึ่งได้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะด้วยกันคือ ประการแรก มีการเติบโตอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการทำให้การจัดส่งเสริมกีฬาเป็นเรื่องของนักวิชาการและเรื่องของวิชาชีพ ประการที่สอง มีการเน้นในเรื่องกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น และประการที่สาม มีการเคลื่อนไหวในการที่จะทำให้การส่งเสริมกีฬาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย