

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปผลการวิจัย

1. ศึกษาารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง และนักกีฬาทีมชาติโดยรวมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ ตัวแปรแฝงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก คือ ตัวแปรแฝงด้านการวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (PLAN) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนตัวแปรแฝงที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ ตัวแปรแฝงด้านการจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (ORG) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 สำหรับตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก คือตัวแปรสังเกตได้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ (DETVIMI) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมาคือตัวแปรสังเกตได้ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการพยากรณ์สถานการณ์หรือความต้องการในอนาคต (ANALYS) และด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม (DETGOAL) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยตามการประเมินของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตัวแปรแฝงด้านประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (EFFT) มีคะแนนประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 31.55 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 67.11 ตัวแปรสังเกตได้ด้านการดำเนินการตามหน้าที่ (FUNCAC) มีคะแนนประสิทธิผลสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.62 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 81.85 ตัวแปรสังเกตได้ด้านการเข้าร่วมการแข่งขัน (PARTSPORT) มีคะแนนประสิทธิผลน้อยที่สุดอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.91 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 52.70 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน (PERFOAP) กับ การปรับปรุงแก้ไข และการบันทึกผล (IMPRO&REC) มีค่าเท่ากับ .745 รองลงมาคือ การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย (STANSET) กับ การปรับปรุงแก้ไข และการบันทึกผล (IMPRO&REC) มีค่าเท่ากับ .738 ส่วนตัวแปร

คู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม (DETGOAL) กับความนิยมและการเผยแพร่ (POP) มีค่าเท่ากับ .225 และทุกคู่ของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

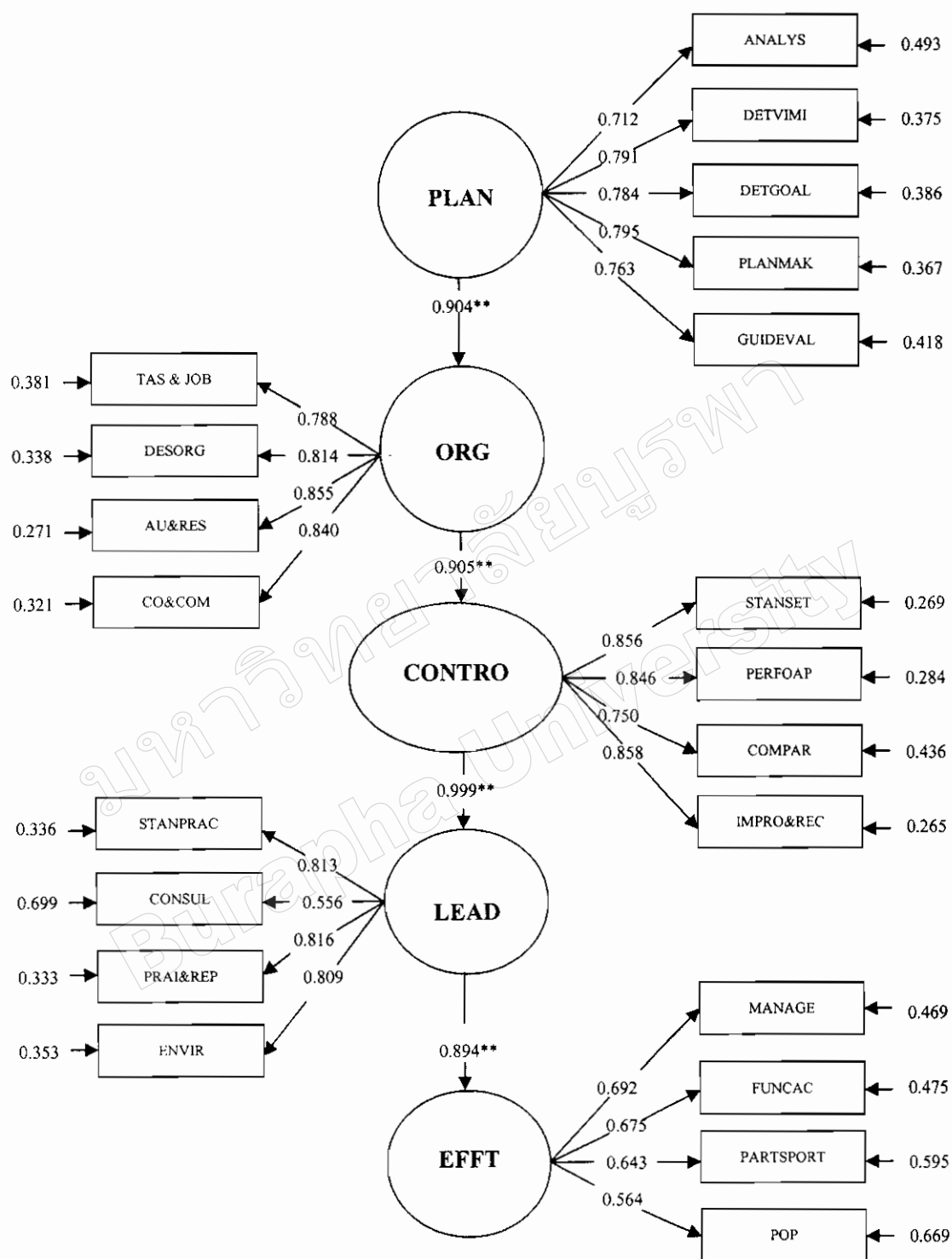
2. สร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และความเหมาะสมในการเป็นตัวแทนการวัด (Construct validity) ของตัวแปรสังเกตได้ในชุดตัวแปรแฝง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดการของของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการวัดกระบวนการบริหารจัดการด้านการวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบ ได้แก่ ค่า $X^2 = 6.82$ ค่า $df = 5$ ค่า $p\text{-value} = 0.23401$ และค่า $RMSEA = 0.040$ มีค่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่า รูปแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร พบว่า องค์ประกอบด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ (DETVIMI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเท่ากับ 0.77 รองลงมาได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม (DETGOAL) ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีค่าเป็นบวกและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรของกระบวนการบริหารจัดการด้านการวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการวัดกระบวนการบริหารจัดการด้านการจัดการของของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบ ได้แก่ ค่า $X^2 = 1.32$ ค่า $df = 2$ ค่า $p\text{-value} = 0.51746$ และค่า $RMSEA = 0.000$ มีค่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่า รูปแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร พบว่า องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงสร้างองค์การ (DESORG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเท่ากับ 0.78 รองลงมาได้แก่ การจำแนกแยกแยะงานหรือการออกแบบงาน (TAS&JOB) ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีค่าเป็นบวกและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรของกระบวนการบริหารจัดการด้านการจัดการของของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการวัดกระบวนการบริหารจัดการด้านการชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง

ของรูปแบบ ได้แก่ ค่า $X^2 = 3.77$ ค่า $df = 2$ ค่า $p\text{-value} = 0.15156$ และค่า $RMSEA = 0.063$ มีค่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่า รูปแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนำน้หนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร พบว่า องค์ประกอบด้านการมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงาน (STANPRAC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเท่ากับ 0.81 รองลงมาได้แก่ การให้รางวัล การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีกับผู้ได้บังคับบัญชา (PRAI & REP) ตามลำดับ คำนำน้หนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีค่าเป็นบวกและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรของกระบวนการบริหารจัดการด้านการชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการวัดกระบวนการบริหารจัดการด้านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบ ได้แก่ ค่า $X^2 = 0.50$ ค่า $df = 2$ ค่า $p\text{-value} = 0.78002$ และค่า $RMSEA = 0.000$ มีค่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่า รูปแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนำน้หนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร พบว่า องค์ประกอบด้านการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย (STANSET) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเท่ากับ 0.85 รองลงมาได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงาน (PERFOAP) ตามลำดับ คำนำน้หนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีค่าเป็นบวกและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรของกระบวนการบริหารจัดการด้านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการวัดประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบ ได้แก่ ค่า $X^2 = 3.82$ ค่า $df = 2$ ค่า $p\text{-value} = 0.14800$ และค่า $RMSEA = 0.064$ มีค่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่า รูปแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนำน้หนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร พบว่า องค์ประกอบด้านการดำเนินการตามหน้าที่ (FUNCAC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเท่ากับ 0.89 รองลงมาได้แก่ การบริหารจัดการ (MANAGE) ตามลำดับ คำนำน้หนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีค่าเป็นบวกและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรของประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตัวแปรสังเกตได้ทุกค่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่า เครื่องมือวิจัยมีความตรงเชิงโครงสร้าง และสามารถใช้อ้างอิงองค์ประกอบในตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรได้จริง

3. ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 161.34 ค่าความน่าจะเป็น ($p\text{-value}$)

มีค่าเท่ากับ 0.38961 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 157 ค่าดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.936 ค่าดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.906 ค่าดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 0.998 ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.011 ค่าดัชนี SRMR และค่าดัชนี RMR มีค่าเท่ากับ 0.034 เป็นไปตามเกณฑ์การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบ แสดงว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานและยอมรับได้ (พุฒพงษ์ สุขสว่าง, 2556, หน้า 11-16; เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปณี, 2546, หน้า 1-23; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, pp. 82-87)

จากผลการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สามารถสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย แสดงดังภาพที่ 5-1



Chi - Square = 161.34, df = 157, p-value = 0.38961, RMSEA = 0.011

**p < .01

ภาพที่ 5-1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องที่กำหนด และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ 0.798 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้น สามารถอธิบายกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสามารถทำนายประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ร้อยละ 79.80

ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยพิจารณาจากค่าอิทธิพลรวม พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีค่าอิทธิพลรวมสูงสุดต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย คือ การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.894 รองลงมาคือ การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.893 การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.808 และการวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.730 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพล พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่วนตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถสรุปและตอบคำถามตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 การจัดองค์การของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 13 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 14 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 15 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 16 การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 17 การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 18 การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกรอบแนวคิดหรือรูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานได้มาจากการประมวลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้นำเสนอไว้ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดและผลการศึกษาวิจัยมาสังเคราะห์ แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า กระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดองค์การของผู้บริหาร

สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย จากการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า

1.1 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการจัดการองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดการองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดการองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดการองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย เป็นเพราะว่า การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการพยากรณ์สถานการณ์หรือความต้องการในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม การจัดทำแผนงาน และการกำหนดแนวทางการประเมินผล เมื่อนำเข้ามาใช้ในการจัดการองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ความต้องการในอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน และแนวทางการประเมินผล จะส่งผลให้การจัดการองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดีขึ้น เพราะจะมีผู้รับผิดชอบแผนงานที่ได้วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับโกเมซ-เมเจีย และคณะ (Gomez-Majia et al., 2005) ที่กล่าวเกี่ยวกับการวางแผนส่งผลต่อการจัดการองค์การไว้ว่า การจัดการองค์การต้องให้สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับไพฑูรย์ กันสิงห์ (2552, หน้า 37) ที่กล่าวไว้ว่า

ในการจัดการนั้นจะต้องมีการวางแผนในการจัดองค์การเพื่อให้องค์การนั้นสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บังเกิดผลดี สอดคล้องกับศิวธรรม เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 115) ที่กล่าวไว้ว่าการวางแผนมีส่วนช่วยในการจัดองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับอำนาจ ชีระวิช (2547, หน้า 196) ที่กล่าวไว้ว่า แผนที่ดีไม่เพียงแต่มีเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับเท่านั้น แต่บุคคลในองค์การต้องตอบสนองเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อผู้จัดการต่าง ๆ รับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย ผู้จัดการจะถูกจูงใจให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2550, หน้า 149) ที่กล่าวไว้ว่า แผนจะเป็นต้นทางของการบริหารที่จะนำไปสู่การจัดแบ่งงานภายในหน่วยงาน การมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน เมื่อผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการจัดองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

— การจำแนกแยกแยะงานหรือการออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยจะมีแนวทางการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน รู้ว่าควรติดตามสอบถามความก้าวหน้าของงานจากใคร ควรกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างไรให้เหมาะกับผู้ปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้รับมอบหมาย เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดำเนินการหาทางปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้ หรือบันทึกวิธีการปฏิบัติงานเมื่อผลงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะทำให้การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 27) ที่กล่าวเกี่ยวกับการจัดองค์การส่งผลต่อการควบคุมไว้ว่า การจัดองค์การจัดได้ว่าอยู่ในส่วนของการคิดซึ่งเป็นนามธรรม เพื่อให้ส่วนการคิดนี้นำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรมจะต้องอาศัยสมาชิกในองค์การให้สามารถทำงานได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2553, หน้า 114) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การมีความจำเป็น และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร แก้ไขปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย ทำให้งานไม่ค้างคั่ง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตการทำงานของตนว่ามีเพียงใด การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2550, หน้า 193) ที่กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การจะควบคุมพฤติกรรมที่แตกต่างหลากหลายของบุคคลในองค์การให้มีความเบี่ยงเบนน้อยที่สุด และให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตามความต้องการ

ขององค์กร เมื่อผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการควบคุม อันประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน เมื่อผลที่ได้ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด หรือบันทึกวิธีการทำงานไว้ เมื่อผลที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด เสร็จสิ้นแล้ว จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดำเนินการให้การชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติ อันประกอบด้วย การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การให้รางวัล การยกย่องสรรเสริญ การจัดหาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลให้การชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมโนสภรณ์ วิฑูรเมธา (2543) ที่กล่าวเกี่ยวกับการควบคุมส่งผลต่อการชี้แนะหรือ การนำไปปฏิบัติไว้ว่า หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมี ข้อแตกต่างจากมาตรฐาน อาจต้องมีการแก้ไขการปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลง มาตรฐานและการวัด การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐาน ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้ โดยการชี้แนะที่ดีขึ้น การอธิบายถึงงาน ตลอดจนเทคนิคความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2553, หน้า 196) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการหรือการบริหารองค์กรใด ๆ นั้นเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการบริหารที่ดีจะต้องมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หากการเตรียมการ ในด้านการควบคุมทำได้ดีย่อมจะส่งผลให้การจัดการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเท่านั้น สอดคล้องกับ อำนาจ ชีระวนิช (2547, หน้า 559-560) ที่กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการควบคุมองค์กรคือ การจัดเตรียมให้ผู้จัดการมีวิถีทางในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และจัดให้มี ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมแก่ผู้จัดการในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การควบคุมจึงเกี่ยวข้องกับการรักษา และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การมุ่งเน้นที่จะเผชิญกับปัญหาที่สำคัญขององค์กรและการ ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เมื่อผู้บริหาร สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยนำการชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติที่เหมาะสมมาใช้กับผู้ปฏิบัติงานใน สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ครบถ้วนตามความต้องการ ส่งผลให้ประสิทธิผลของสมาคมกีฬา แห่งประเทศไทยดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 154-155) ที่กล่าวเกี่ยวกับการ ชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติส่งผลต่อประสิทธิภาพไว้ว่า ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการชี้แนะที่ดีจะส่งผลให้ เกิดประโยชน์และความสำเร็จกับองค์กร องค์กรใดมีผู้นำที่ดี และพนักงานมีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานย่อมสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดบรรยากาศที่น่าทำงาน ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน สามารถผลักดันแผนงาน และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น

เพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับเดสส์เลอร์ (Dessler, 1998, p. 678) ที่กล่าวไว้ว่า การนำ (Leading) จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา สอดคล้องกับบริดจ์ และรอกเคมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 274) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการและความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับนิคมล มณีสว่างวงศ์ (2548, หน้า 92) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเป็นคนที่มีความสามารถทางการสื่อสารเป็นอย่างดีที่จะสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร มีความสามารถและรอบรู้ในงานดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีคุณธรรม และที่สำคัญที่สุดคือวิสัยทัศน์ที่ดี สอดคล้องกับจิตริตัน มีมาก และคณะ (2552, หน้า 178) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กร ขึ้นอยู่กับทุกคนที่ทำหน้าที่อยู่ในองค์กรนั้น ต่างส่งผลกระทบต่อกันทั้งสิ้น ดังนั้น การบริหารจัดการจึงทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในองค์กรนั้นเข้าใจถึงภาพรวมของการทำงานร่วมกัน และบริหารบุคลากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการขึ้นหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดองค์การของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการขึ้นหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการการจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการขึ้นหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการขึ้นหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิภาพของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.2.1 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะว่า การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการพยากรณ์สถานการณ์หรือความต้องการในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม การจัดทำแผนงาน และการกำหนดแนวทางการประเมินผล เมื่อดำเนินการแล้ว ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยอาจจำเป็นต้องจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกแยกแยะงานหรือการออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร ให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้วางไว้ แล้วจึงดำเนินการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ จึงจะทำให้การควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดีขึ้น หรือแม้ผู้บริหารจะดำเนินการควบคุมติดตามการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ แก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนให้คำแนะนำหรือคำปรึกษา ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนใจ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแล้วก็ตาม ก็ยังไม่สามารถทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ อาจเนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ จำเป็นต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้น หรือเป็นบุคลากรที่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในแผนงานนั้น ก็เป็นไปได้ ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับบริดจ์ และรอกเคอมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 132) ที่กล่าวเกี่ยวกับการวางแผนส่งผลต่อการควบคุมไว้ว่า โปรแกรมการควบคุมถูกออกแบบขึ้นเพื่อวัดความสามารถในการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ ดังนั้น การวางแผนและการควบคุมจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ไม่สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 115) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีส่วนช่วยในการควบคุม หน้าที่การควบคุมต้องการการวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ไม่สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2550, หน้า 149) ที่กล่าวไว้ว่า แผนจะเป็นต้นทางของการบริหารที่จะนำไปสู่กิจกรรมอื่น ๆ จนถึงกำหนดแนวทางในการควบคุมผลการดำเนินงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่

1.2.2 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดำเนินการวางแผนแล้ว ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยอาจจำเป็นต้องจัดองค์การให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้วางไว้ อาจต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ แล้วจึงจะรู้ว่า ตัวผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย จะต้องแสดงบทบาทอย่างไร สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะทำให้การขึ้นหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดีขึ้น หรือผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยอาจขึ้นำแก่บุคลากรที่มีได้รับผิดชอบโดยตรงต่อพันธกิจนั้น พันธกิจจึงมีอาจสำเร็จได้ตามความประสงค์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ สากกร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 27) ที่กล่าวเกี่ยวกับการวางแผนส่งผลต่อการขึ้นหรือการนำไปปฏิบัติไว้ว่า การวางแผนเมื่อนำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรมจะต้องอาศัยสมาชิกในองค์การซึ่งหมายถึงตนเองและผู้อื่นร่วมกันทำงาน และเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และบรรลุตามวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยการขึ้นำ ไม่สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 115) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีส่วนช่วยในการนำ หน้าที่ การนำต้องการการวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ไม่สอดคล้องกับอำนาจ ชีระวนิช (2547, หน้า 196) ที่กล่าวไว้ว่า แผนที่ดี เมื่อผู้จัดการต่าง ๆ รับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย ผู้จัดการจะถูกจูงใจให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.2.3 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดำเนินการวางแผนแล้ว ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยอาจจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารจัดการอื่น ๆ เสียก่อนจึงจะทำให้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยมีประสิทธิผลที่ดีขึ้น ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ สากกร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 114) ที่กล่าวเกี่ยวกับการวางแผนส่งผลต่อประสิทธิผลไว้ว่า การวางแผนถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การ การตั้งเป้าหมายที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การได้ และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ไม่สอดคล้องกับชำนาญ บุณโธสถ (2547, หน้า 9) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนที่ดี ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับบริดจ์ และรอกเคอมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 30) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนที่ดีนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ไม่สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 113) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นสำหรับองค์การ

1.2.4 การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อม

ผ่านการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดำเนินการวางแผนแล้ว ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยอาจจำเป็นต้องดำเนินการจัดองค์การให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้วางไว้ เมื่อดำเนินแล้วจึงดำเนินการควบคุม แม้ผู้บริหารจะดำเนินการควบคุมติดตามการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการให้ผู้บริหารให้คำแนะนำหรือคำปรึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เสียก่อนจึงจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงลงได้ หรืออาจต้องมีการทบทวน หรืออาจจะดำเนินการควบคุมติดตามกับบุคลากรที่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในแผนงานนั้นก็เป็นที่น่าเป็นไปได้ เมื่อผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการควบคุมอันประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน เมื่อผลที่ได้ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด หรือบันทึกวิธีการทำงานไว้เมื่อผลที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดแล้วก็ตาม ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยอาจจะต้องให้การชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การให้รางวัล การยกย่องสรรเสริญ การจัดหาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน อีกด้วย จึงจะทำให้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยเกิดประสิทธิผลตามต้องการ ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับบริดจ์และรอกเคมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 132) ที่กล่าวเกี่ยวกับการวางแผนส่งผลต่อการควบคุมไว้ว่า การวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ไม่สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 115) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีส่วนช่วยในการควบคุม หน้าที่การควบคุมต้องการการวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ไม่สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2550, หน้า 149) ที่กล่าวไว้ว่า การควบคุมเป็นกิจกรรมที่องค์การใช้ร่วมกับการวางแผน ไม่สอดคล้องกับลัสซีเยร์และคิมบอลล์ (Lussier & Kimball, 2004, p. 10) ที่กล่าวเกี่ยวกับการควบคุมส่งผลต่อประสิทธิผลไว้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการกำหนดและวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ไม่สอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 186-188) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การใดมีระบบการควบคุมที่ดีก็จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์การ ไม่สอดคล้องกับประสิทธิ์ หนูกู่ (2535) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบความก้าวหน้าของงานกับความมีประสิทธิผลว่าการดำเนินงาน

ของสมาคมบรรลัทธิประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ ไม่สอดคล้องกับไพฑูรย์ กันสิงห์ (2552, หน้า 41) ที่กล่าวไว้ว่า การควบคุมที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้และช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับบริจจ์ และรอกเคอมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 332) ที่กล่าวไว้ว่า การควบคุมเป็นขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่ต้องการถูกทำให้เกิดขึ้นจากวิธีการกระทำที่มีประสิทธิภาพ โปรแกรมการควบคุมมีจุดมุ่งหมายเชิงบวก เพื่อประกันความสอดคล้องของกิจกรรม ผลผลิต และพฤติกรรม

1.2.5 การจัดองค์การของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการจัดองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกแยกแยะงานหรือการออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร แล้ว อาจจะต้องมีการควบคุม อาทิ กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน ต้องวัดผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน ดำเนินการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ทำให้เกิดประสิทธิผล หรือบันทึกวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลเสียก่อน ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยจึงจะสามารถให้การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งประกอบด้วย การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การให้รางวัล การยกย่องสรรเสริญ การจัดหาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 27) ที่กล่าวเกี่ยวกับการจัดองค์การ ส่งผลต่อการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติไว้ว่า การจัดองค์การจัดได้ว่าอยู่ในส่วนของการคิดซึ่งเป็นนามธรรม เพื่อให้ส่วนการคิดนำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรมจะต้องอาศัยสมาชิกในองค์การร่วมกันทำงาน และเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และบรรลุตามวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยการขึ้นนำ ไม่สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2553, หน้า 114) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย ทำให้งานไม่ค้างค้ำง วน จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตการทำงานของตนว่ามีเพียงใด การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกร่างงานมากไปหรือน้อยไป เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตของตน ย่อมก่อให้เกิด

ความคิดริเริ่มในการทำงาน พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น ไม่สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2550, หน้า 193) ที่กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การจะกำหนดโครงสร้างการใช้อำนาจและการตัดสินใจในองค์การ

1.2.6 การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปยังประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการจัดองค์การแล้ว อาจจะต้องมีการควบคุม อาทิ กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน ต้องวัดผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน ดำเนินการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ทำให้เกิดประสิทธิผล หรือบันทึกวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล หลังจากนั้นผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยอาจจำเป็นต้องให้การชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การให้รางวัล การยกย่องสรรเสริญ และการจัดหาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดีขึ้น หรือการวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เมื่อนำเข้ามาใช้ในการจัดองค์การแล้ว และทำให้การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยดีขึ้นแล้วก็ตาม แต่การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ดีนั้น ก็ยังไม่ส่งผลโดยตรงให้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยเกิดประสิทธิผลตามที่ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยต้องการได้ อาจเนื่องจาก บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยยังขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเพียงพอ ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมิได้เกิดจากแรงจูงใจภายนอกเพียงอย่างเดียว อาจต้องมีแรงจูงใจภายในด้วยจึงจะทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ การทำงานในสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยนั้น ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยไม่สามารถให้สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งของ หรือเงินค่าจ้างให้แก่อาสาสมัครที่ปฏิบัติงานในสมาคมกีฬาได้มากนัก อันเนื่องมาจากงบประมาณสนับสนุนที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยจึงอาจต้องหาวิธีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานโดยใช้แรงจูงใจภายในตัวผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรืออาจต้องใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 126-127) ที่กล่าวเกี่ยวกับการจัดองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลไว้ว่า องค์การใดมีการจัดองค์การที่ดี ก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์และความสำเร็จกับองค์การ ไม่สอดคล้องกับนิคม มณีสว่างวงศ์ (2548, หน้า 92) ที่กล่าวไว้ว่า เราพยายามที่จะจัดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับธุรกิจ และหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเรียนรู้

อยู่ตลอดเวลา เพราะคนเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร ไม่สอดคล้องกับปฏิธาณ์มีมาก และคณะ (2552, หน้า 178) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับทุกคนที่ทำหน้าที่อยู่ในธุรกิจนั้น ไม่สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2553, หน้า 114) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2550, หน้า 193) ที่กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้้องค์การสามารถปฏิบัติงาน และสร้างผลผลิตของ้องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ($p\text{-value} > .05$, RMSEA $< .05$ หรือ $.08$) สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ร้อยละ 79.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ตัวแปรแฝงในรูปแบบการวิจัยทั้ง 4 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การจัดองค์การของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และการควบคุมของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ เป็นเพราะว่า การสร้างและการกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยการประมวลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิผลของ้องค์การ ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการวิจัยที่ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น โดยใช้โปรแกรม LISREL แล้วนำมาสังเคราะห์และกำหนดเป็นกรอบแนวคิด และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่กล่าวไว้ว่า แผนจะเป็นต้นทางของการบริหารที่จะนำไปสู่กิจกรรมอื่น ๆ ตั้งแต่การจัดแบ่งงานภายในหน่วยงาน การมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน ตลอดจนถึงการกำหนดแนวทางในการควบคุมผลการดำเนินงานของ้องค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ การวางแผนจะทำหน้าที่เป็นสะพานที่เชื่อมสิ่งที้องค์การเป็นอยู่กับสิ่งที้องค์การต้องการจะเป็น ซึ่งแผนที่ดินั้น ไม่เพียงแต่มีเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับเท่านั้น แต่บุคคลใน้องค์การต้องตอบสนองเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อผู้จัดการต่าง ๆ รับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย ผู้จัดการจะถูกจูงใจให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที้องการ (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 149; อำนาจ ชีระวนิช, 2547, หน้า 196) ในการจัดองค์การนั้นต้องให้สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์

และเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (ไพฑูรย์ กันสิงห์, 2552, หน้า 37; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 115; Gomez-Majia et al, 2005) การจัดองค์การมีความจำเป็น และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย ทำให้งานไม่ค้างค้ำ ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตการทำงานของตนว่ามีเพียงใด การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกรำคาญมากไปหรือน้อยไป เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น (สมคิด บางโม, 2553, หน้า 114) โครงสร้างองค์การจะช่วยให้องค์การ สามารถปฏิบัติงานและสร้างผลผลิตขององค์การตาม เป้าหมายที่วางไว้ จะช่วยควบคุมพฤติกรรมที่แตกต่างหลากหลายของบุคคลในองค์การให้มีความเบี่ยงเบนน้อยที่สุด และให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตามความต้องการขององค์การ และจะช่วยกำหนดโครงสร้างการใช้อำนาจและการตัดสินใจในองค์การ (วันชัย มีชาติ; 2550, หน้า 193) การบริหารจัดการองค์การนั้น องค์การจำเป็นต้องมีการควบคุมที่ดี องค์การใดมีระบบการควบคุมที่ดีก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์กับองค์การ เช่น สามารถติดตามความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานและสามารถแก้ไขได้ทันเวลา ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวรับกับความไม่แน่นอน หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้เกิดโอกาสใหม่ ๆ สามารถกระจายภาระงานและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ และสามารถจำกัดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน องค์การที่มีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีกระบวนการควบคุมที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็น เริ่มตั้งแต่การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมาย การวัดผล การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมาย และหากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนด จึงต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุมโดยรอบคอบตามเหตุผลและความจำเป็นเพื่อประโยชน์และความสำเร็จขององค์การ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551, หน้า 186-188) การควบคุมเป็นขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่ต้องการถูกทำให้เกิดขึ้นจากวิธีการกระทำที่มีประสิทธิภาพ โปรแกรมการควบคุมมีจุดมุ่งหมายเชิงบวก เพื่อประกันความสอดคล้องของกิจกรรม ผลผลิต และพฤติกรรม (Bridges & Roquemore, 2004, p. 332) โดยผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบความก้าวหน้าของงานกับประสิทธิภาพว่าเกิดความประหยัคงบประมาณหรือต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลารวดเร็ว ทันเวลา มีคุณภาพ จนกระทั่งได้ผลผลิตที่ดีเพียงใด รวมไปถึงความมีประสิทธิภาพว่า

การดำเนินงานของสมาคมบรรลุมัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ (ประสิทธิ์ หนูกิ่ง (2535) ซึ่งหลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐาน อาจต้องมีการแก้ไขการปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการบริหารจัดการ และมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ทางการบริหารจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้ โดยการชี้แนะที่ดีขึ้น การอธิบายถึงงาน ตลอดจนเทคนิคความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (มนสกรณ วิฑูรเมธา, 2543) โดยผู้บริหารต้องคำนึงว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับทุกคนที่ทำหน้าที่อยู่ในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หรือพนักงานระดับล่าง ต่างส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นจึงมีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึง และให้ความสำคัญในการวางรากฐานที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นคือ การจัดโครงสร้างองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในองค์กรนั้นเข้าใจถึงภาพรวมของการทำงานร่วมกัน และบริหารบุคลากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ฐิติรัตน์ มีมาก และคณะ, 2552, หน้า 178) ซึ่งองค์การใดที่มีผู้นำที่ดี และพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานย่อมสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดบรรยากาศที่นำทำงาน ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน สามารถผลักดันแผนงาน และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551, หน้า 154-155) และการชี้แนะจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Dessler, 1998, p. 678)

นอกจากนี้ จากการศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน พบว่า กลยุทธ์องค์กร และรูปแบบการบริหาร เป็นปัจจัยที่มีผลกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ทิพย์วรรณ จูมแพง, 2554, หน้า 86) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่องค์กรที่มีประสิทธิผลได้ดำเนินการเน้น (Brookover & Lezotte, 1979) การกระทำและกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับกลยุทธ์ในการทำงาน เป็นสิ่งที่องค์กรที่มีประสิทธิผลหลีกเลี่ยง (Edmonds, 1979, pp. 15-27) เป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (Ruhl & Hughes, 1985, pp. 95-104; Ruhl, 1985, 3216-A) ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประเมิณประสิทธิผลขององค์กร (Guillemette, 1992, p. 18) รูปแบบการบริหารจัดการศึกษา ด้านการวางแผน ประกอบด้วย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ (ประกิต หงษ์แสนยาธรรม, 2552, หน้า 226-229; ไพฑูรย์ กันสิงห์, 2552, หน้า 165-167; ภาควิชา รัตนโรจนากุล, 2554, หน้า 164-165) รวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี พิจารณาบททวน รายงานประจำปีโดยผู้เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุง และพัฒนาแผนปฏิบัติการของ

องค์การ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ กำหนดค่านิยม และยุทธศาสตร์ขององค์การโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน วางแผนการพัฒนากีฬาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับปัจจุบันและแผนเร่งด่วนตามนโยบายของรัฐบาล กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์การ แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดแผนการส่งเสริมพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่ออาชีพ มีแผนงาน โครงการส่งเสริมพัฒนาและสนับสนุนนักกีฬาระดับเยาวชน เพื่อเป็นตัวแทนนักกีฬา กำหนดแผนฝึกอบรม การพัฒนาการฝึกฝนทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา กำหนดชนิดกีฬาที่มีความพร้อมและมีศักยภาพในการส่งเสริมพัฒนา จัดสรรงบประมาณให้แก่ชมรมกีฬาต่าง ๆ ตามความเหมาะสม นำระบบการออกเงินสมทบมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนชมรมกีฬา วางแผนการจัดการแข่งขันกีฬาอย่างเป็นระบบ จัดทำข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาและองค์กรเครือข่ายเข้าสู่ระบบสารสนเทศอย่างเป็นปัจจุบัน สร้างและพัฒนาองค์การเครือข่ายกีฬาให้ครอบคลุมถึงระดับอำเภอและตำบล นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ในการพัฒนาการกีฬา บริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบถูกต้อง โปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ ทบทวนและปรับกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (ประกิจ หงษ์แสนชาธรรม, 2552, หน้า 226-229) ในการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์เป็นอันดับแรก และต้องมีวิสัยทัศน์ใน 3 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องสร้าง และเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ (Hoy & Hannum, 1997, p. 304) เพศของผู้ตอบแบบสอบถามมีผลต่อการรับรู้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกับต่ำมีความคิดเห็นแตกต่างกัน (Rantz, 2003) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพขององค์การ ได้แก่ กระบวนการบริหาร ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพขององค์การ ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านกระบวนการบริหาร (สมหมาย อ้าดอนกลอย, 2551, หน้า 143-144) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ ชุมชนและการพัฒนาสังคม เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อโมเดลของปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผล (อุษณีย์ จำเมือง, 2553, หน้า 335-336)

การศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับการจัดองค์การ พบว่า การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การ ส่วนการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง มีอิทธิพล

ทางลบต่อประสิทธิผลขององค์การ (ประยงค์ ชูรักษ์, 2548, หน้า 93) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงลบ ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ และสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 35 (ชยาธิศ กัญหา, 2550, หน้า 131) โครงสร้างองค์การ ระบบงาน รูปแบบการบริหาร ทักษะบุคลากร และค่านิยมร่วมองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ทิพย์วรรณ จอมแพง, 2554, หน้า 86) องค์การที่มีประสิทธิผลจะมีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง กระบวนการ และบรรยากาศในด้านค่านิยมและบรรทัดฐานที่เน้นในด้านการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ (Purkey & Smith, 1983, pp. 427-452) ความโชคดีต่อการได้มาซึ่งปัจจัยที่หายากและไม่ค่อยมีใครนำมาใช้ แต่เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า เป็นดัชนีที่สำคัญในการวัดความสำเร็จขององค์การ (Kijai, 1987, p. 329-A) การกระจายอำนาจในการบริหาร ส่งผลทางตรงต่อผลสำเร็จของการนำนโยบายการกระจายอำนาจไปปฏิบัติในองค์การ (พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์, 2551, หน้า 188) รูปแบบการบริหารจัดการกีฬา ด้านการจัดองค์การ ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานกีฬาแต่ละฝ่าย (ประกิต หงษ์แสนยาธรรม, 2552, หน้า 226-229; ไพฑูรย์ กันสิงห์, 2552, หน้า 165-167; ภาควิชา รัตนโรจนากุล, 2554, หน้า 164-165) การกำหนดแผนภูมิโครงสร้าง การบริหารจัดการ ไว้อย่างชัดเจน มีสำนักงานสมาคมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการที่เหมาะสม มีการออกแบบองค์การตามหน้าที่ คณะกรรมการบริหารสมาคมประกอบด้วยนายกสมาคม อุปนายก เลขานุการ เหรัญญิก ปฏิคม นายทะเบียน ประธานสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬา ฝ่ายผู้ฝึกสอนกีฬา ฝ่ายผู้ตัดสินกีฬา ฝ่ายจัดการแข่งขันกีฬา ฝ่ายพัฒนาสมรรถนะนักกีฬา ฝ่ายกฎระเบียบและข้อบังคับ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายการตลาดและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา กรรมการกลาง กำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์กัน คณะกรรมการบริหารองค์การมีความรู้ประสบการณ์และมีวิสัยทัศน์ด้านการกีฬา องค์การมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม คณะกรรมการบริหารองค์การอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี ส่งเสริมและผลักดันให้มีกฎกระทรวงเกี่ยวกับองค์การกีฬาเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ มีผู้อำนวยการบริหารขององค์การที่ทำงานแบบเต็มเวลา มีเจ้าหน้าที่องค์การที่ทำงานเป็นการประจำอย่างเพียงพอ มีบุคลากรด้านสิทธิประโยชน์ และการตลาดกีฬา มีคู่มือการปฏิบัติงานขององค์การ มีข้อบังคับขององค์การที่ทันสมัย มีการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการวิจัยเพื่อพัฒนากีฬาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง มีอาสาสมัครช่วยงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้น จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาเฉพาะทาง (ประกิต หงษ์แสนยาธรรม, 2552, หน้า 226-229) มีศูนย์ส่งเสริมกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการ และศูนย์ส่งเสริมมาตรฐานของผู้ประกอบการ (ภาควิชา รัตนโรจนากุล, 2554, หน้า 164-165) การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการที่ได้อย่างชัดเจน เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดี

(วัชรวิทย์ ไทยเจริญ, 2552, หน้า 77-78) ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงาน โครงสร้างขององค์การที่แสดงถึงระดับความมากน้อยของการควบคุมบังคับบัญชา ความพร้อมของทรัพยากรอื่น ๆ ของหน่วยงาน ความมากน้อยของการสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ ลักษณะของหน่วยงานที่นานโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการนานโยบายไปปฏิบัติ ทักษะคติของผู้ปฏิบัติ และการสื่อสารระหว่างองค์การ (Van Meter & Van Horn, 1975, p. 463) ลักษณะโครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้การนานโยบายไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ (Sebring, 1977, pp. 505-523) ผลสำเร็จของการจัดระบบขององค์การมีความสัมพันธ์กับระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (Smith, 1984, p. 716-A) ความเป็นผู้นำในด้านการจัดองค์การของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ (Goodhart, 1991, p. 1941-A) เพศของผู้ตอบแบบสอบถามมีผลต่อการรับรู้ด้านลักษณะองค์การ ความรู้ ความชำนาญ ความมีเสน่ห์ การพัฒนาผู้ร่วมงาน ความทันสมัย การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกับต่ำมีความคิดเห็นแตกต่างกัน บุคลากรเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการสร้างบรรยากาศแตกต่างกัน บุคลากรไม่พึงพอใจต่อการทำงานของผู้บริหารแตกต่างกันเมื่อจำแนกตามจำนวนปีที่ทำงาน (Rantz, 2003) หากองค์การมีโครงสร้างงานที่หลากหลาย ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานแต่ละแบบกับความผูกพันต่อองค์การจะเป็นไปในเชิงบวก (Whittington, Goodwin, & Murray, 2004, pp. 593-606) การเพิ่มทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Zhu, Chew, & Spangler, 2005, pp. 39-52) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์การ ไปยังคุณภาพขององค์การ (สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ, 2550, หน้า 120-121)

การศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับการควบคุม พบว่า กระบวนการบริหารเป็นปัจจัยให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ คณะผู้บริหารยืนยันว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นผลจากความสามารถในการใช้หลักการบริหารร้อยละ 64 และเป็นผลจากปัจจัยด้านทรัพยากรร้อยละ 34 ที่เหลือเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ในตัวแบบเชิงพฤติกรรม ซึ่งคณะผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลของการบริหารของคณะผู้บริหาร พบว่า คณะผู้ปฏิบัติงานปฏิเสธความมีประสิทธิภาพของการบริหารของคณะผู้บริหารโดยสิ้นเชิง มีตัวแปรเพียงชุดเดียวที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับว่าคณะผู้บริหารมีความสามารถในระดับที่ยอมรับได้ คือ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับอายุการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยภายนอกองค์การมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ และข้อค้นพบส่วนใหญ่เมื่อใช้ผลงานจริงและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินมีความขัดแย้งและให้ผลตรงข้ามกับผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน (เฉียบ ไทยยิ่ง, 2539, หน้า 177) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่มีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลขององค์การ (ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540, หน้า 202) การบริหาร

จัดการแบบธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การในระดับสูง (ปวีณา พุ่มพวง, 2551, หน้า 100) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารเรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหาร (วิไลพร จันแสงยม, 2555, หน้า 98) การบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงคล้อย และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, 2551, หน้า 228) รูปแบบการบริหารเป็นปัจจัยที่มีผลกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ทิพย์วรรณ จูมแพง, 2554, หน้า 86) การประเมินผลทักษะเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานจำนวนบ่อยครั้ง การนำโปรแกรมการประเมินผลมาเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การประเมินความก้าวหน้าขององค์การเพื่อสู่เป้าหมาย บุคลากรมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับงานและการเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานเพื่อให้สนองตอบต่อความต้องการ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ หรือช่วยพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ (Ruhl & Hughes, 1985, pp. 95-104; Brookover & Lezotte, 1979; Edmonds, 1979, pp. 15-27; Weber, 1971) การควบคุมสภาพแวดล้อมที่มีต่อปัจจัยที่มีคุณค่า เป็นดัชนีที่สำคัญในการวัดความสำเร็จขององค์การ (Kijai, 1987, p. 329-A) เมื่อผู้นำได้กำกับติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกและพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น มีการนำความคิดใหม่ๆ มาใช้ มีการนำกลยุทธ์ในการทำงานที่หลากหลายมาใช้ มีการตอบสนองได้หลากหลาย มีการเตรียมและวางแผนด้วยความรอบคอบ มีความท้าทายและให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน และใช้การตัดสินใจอย่างมีอาชีพในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน (Blasé & Blasé, 1999 b, pp. 16-24) รูปแบบการบริหารจัดการองค์การกีฬา ด้านการควบคุม ได้แก่ องค์การมีการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผนที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ องค์การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน จัดทำงบดุลการเงินทุก 3 เดือน และประจำปี องค์การมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กำหนดมิติในการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เวลา และงบประมาณ มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ มีการแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ มีการประเมินผลงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดประชุมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ วิธีการควบคุมควรเป็นแบบกัลยาณมิตร นำผลการรายงานผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป มีการทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง (ประกิต หงษ์แสนยาธรรม, 2552, หน้า 226-229) มีระบบ วิธีการติดตาม ตรวจสอบ สรุปและ

การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานก็พออย่างต่อเนื่อง และแนวทางจัดกิจกรรมกีฬา ได้แก่ กิจกรรมให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับสภาพร่างกายและความสนใจของบุคคล กิจกรรมจัดเป็นโครงการต่อเนื่องเน้นความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ส่งเสริม พัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม (ไพฑูรย์ กันสิงห์, 2552, หน้า 165-167) ตรวจสอบและติดตามการประเมินผลการทำงาน ระบบ วิธีการติดตาม ตรวจสอบ และแนวทางในการปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ และการสรุปวิเคราะห์การดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานต่อไป (ภาคภูมิ รัตนโรจนากุล, 2554, หน้า 164-165) การใช้วิธีการควบคุม การใช้วิธีการประนีประนอม การดำเนินการแบบสุขุมรอบคอบ และการใช้มาตรการควบคุมด้วยรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน เป็นรูปแบบในการนำนโยบายที่มีสาระ และสภาพแวดล้อมของนโยบายที่แตกต่างกันไปปฏิบัติ (Choi, 1992, p. 3057-A) การใช้กฎเกณฑ์เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงาน และการให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของทีม และร่วมแรงร่วมใจคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยอาศัยความสัมพันธ์ในรูปการแลกเปลี่ยน (Elkin & Keller, 2003, pp. 587-606) การประเมินผลทักษะจำนวนบ่อยครั้ง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร (Weber, 1971) การประเมินผลอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับงานและการเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานของบุคลากรเพื่อให้สนองตอบต่อความต้องการ เป็นคุณลักษณะที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิผลได้ (Edmonds, 1979, pp. 15-27)

การศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับการขึ้นหรือการนำไปปฏิบัติ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร (ขจร ตรีโสภณากร, 2554, หน้า 138; ธนวิน ทองแพง, 2549, หน้า 182; ภารดี อนันต์นาวิ, 2545, หน้า 113) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรม จะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น (อุษณีย์ จำเมือง, 2553, หน้า 335-336; Hoovwe, 1987) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน ใช้หลักการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาแก้ปัญหาเองได้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารอย่างมีคุณภาพภายใต้การนำหลักการบริหารที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารงาน (Hoovwe, 1987) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (อุษณีย์ จำเมือง, 2553, หน้า 335-336) ความคิดรวบยอดของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อการดำเนินงานและบรรยากาศการทำงาน (Cuffe, 1997, p. 4606-A) บุคลากรที่อยู่กับผู้บริหารที่ไม่มีความเป็นผู้นำจะมีความรู้สึกเหมือนถูกทอดทิ้ง โกรธเคือง และรู้สึกไร้ค่า และทำให้มีความรู้สึกต่อสิ่งต่อไปนี้ในระดับต่ำ ได้แก่ ความไว้วางใจ ความเคารพต่อผู้บริหาร แรงจูงใจ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Blasé & Blasé, 1999 a, pp. 349-347) ผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ มักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหา

ความขัดแย้ง ขาดมนุษยสัมพันธ์ และละเลยต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูง จะมีลักษณะตรงกันข้าม (Meneses-Trejo, 2002) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร (ชนวิน ทองแพง, 2549, หน้า 182) พฤติกรรมการบริหารจะเกิดผลดี ต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิผล (Alasmari, 2002) ผู้บริหารจะใช้การวางเงื่อนไขที่สร้างสรรค์กับผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร และคณะบุคลากร พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดขึ้นเพราะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ และการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารรู้จักใช้พลังอำนาจขับเคลื่อนองค์การจนมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (Marley, 2003) ผู้บริหารที่แสดงออกในด้านพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ จัดบรรยากาศองค์การให้มีความเป็นระเบียบและความเข้มงวด และประเมินความก้าวหน้าขององค์การ จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล (Brookover & Lezotte, 1979) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับผลสำเร็จขององค์การ (Lui, 1985, p. 861-A) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะแสดงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และแบบคุณธรรม สังกัดได้จากวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วม และกำหนดวิสัยทัศน์ (Rezach, 2002) ผู้นำที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ ที่ประสบผลสำเร็จ ต้องมีวิธีการเครื่องมือ กรอบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์จึงทำให้เกิดภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้ (Sweatt, 2002) ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ชอบบอกเล่าให้บุคลากรฟังในสิ่งที่เกี่ยวกับแนวโน้มและประเด็นสำคัญ ให้กำลังใจแก่บุคลากรในการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาและการประชุม สร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับความร่วมมือและการเรียนรู้ สนับสนุนในด้านการสอนงาน ใช้วิธีการสืบเสาะในการขับเคลื่อนด้านการพัฒนาบุคลากร ตั้งเป้าหมายการพัฒนาความเป็นมืออาชีพกับบุคลากร และการจัดหาทรัพยากรที่สนับสนุนบุคลากรในการใช้นวัตกรรมที่มีความหลากหลายทั้งในด้านวิธีการ วัสดุอุปกรณ์ กลยุทธ์ และเทคโนโลยีในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์ได้ (Alig-Mielcarek, 2003, p. 36) ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จ (Ruhl, 1985, 3216-A; Ruhl & Hughes, 1985, pp. 95-104) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์สูงกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ การรับรู้ และความสำเร็จในการบริหารงาน (Chui, 1997, p. 807-A) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ (Edmonds, 1979, pp. 15-27; Weber, 1971) ภาวะผู้นำ ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กร (ขจร ตรีโสภณากร, 2554, หน้า 138) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยความสามารถในการบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ การจัดบรรยากาศ ทักษะทางเทคนิควิธี และความเป็นตัวของตัวเอง (Johns-Gibson, 2000) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคือเป็นผู้ที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ เข้าใจวัฒนธรรม รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ มีการจัดการที่ดี

เข้าใจการเมืองและสังคม เป็นผู้มีจริยธรรม (William, 2001) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้องค์กรสร้างความสามารถเพิ่มขึ้นได้จริง ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์สามารถนำความรู้จากภายนอกนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดหาสื่อใหม่ ๆ และมีการจัดการที่ดี (Youngs & King, 2002, pp. 643-670) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหาร ไปยังคุณภาพองค์กร (สมหมาย อ๋าคอนกลอย, 2551, หน้า 143-144) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยรวมต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนมากที่สุด (ทศพร จันทนราช, 2554, หน้า 169-170) แบบภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับสูงมีผลกระทบอย่างมากต่อความคิดริเริ่ม และศักยภาพในการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่แก่องค์กร ทั้งยังส่งผลทางอ้อมต่อการสร้างวัฒนธรรม เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้การมอบอำนาจ การกระตุ้นให้พนักงานมีโอกาสอภิปรายความคิดเห็นอย่างอิสระ พร้อมกับสนับสนุนให้เสนอแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (Jung, Chow, & Wu, 2003, pp. 525-544) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร (ฉันทาลวัลย์ สารสุข, 2553, หน้า 70; ทรงชัย คงเงิน, 2553, หน้า 85; อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, 2551, หน้า 228; Goodman, 2004) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีขนาดค่าความสัมพันธ์สูงกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน องค์ประกอบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ได้แก่ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงคล้อย มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ด้านการพัฒนาองค์กร ความพึงพอใจในงาน และการบริหารจัดการ การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ด้านการพัฒนาองค์กร ความพึงพอใจในงาน การบริหารจัดการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ขณะที่ภาวะผู้นำใ้การนำมีสหสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลองค์กร ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร (อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, 2551, หน้า 228; Goodman, 2004) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของพนักงาน และการใช้ความพยายามที่สูงขึ้น ภาวะผู้นำใ้การนำ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจของพนักงาน และการใช้ความพยายามที่สูงขึ้น (Goodman, 2004) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี และการคำนึงถึงเอกบุคคล และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กร ได้ร้อยละ 69 (ทิพวรรณ ปุณณินท์, 2551, หน้า 60) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการศึกษา ผ่านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และผ่านบรรยากาศองค์กร (สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ, 2550, หน้า 120-121) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารด้าน

การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผล มีค่าอำนาจพยากรณ์คิดเป็นร้อยละ 43.20 (นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 97) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผล เรียงตามลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ รายบุคคล และการสร้างบารมี โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์ อธิบาย ความผันแปรของประสิทธิผลได้ร้อยละ 47.10 (พนพร เกษตรเวทิน, 2554, หน้า 89) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีผลต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร สามารถ พยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของ องค์กร แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรรวมกับตัวแปรอื่น ๆ (Koh, 1990) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ตระหนักในเป้าหมายในฐานะผู้ค้นหาโอกาสใหม่ให้กับองค์กร อีกทั้ง ยังเป็นผู้ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบเปิด เพื่อรับฟังความคิดและคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น มากกว่า พยายามรักษาไว้ซึ่งเป้าหมายเดิม ๆ ที่มุ่งเน้นให้องค์กรเกิดความมั่นคง ดังเช่นพฤติกรรมภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน ซึ่งแบบของผู้นำและทักษะในการสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้ ผู้ตามตระหนักรู้เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรเพิ่มขึ้น หากต้องการให้การปฏิบัติตามเป้าหมาย เจริญบรรลุประสบความสำเร็จ พึงกระทำผ่านแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำจะใช้ องค์กรประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ผู้ตามตระหนักในผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Berson & Avolio, 2004, pp. 625-646) ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะแรก และต่อมาจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงองค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพ (Kendrick, 1988, p. 1330-A) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในงานของบุคลากร ผู้บริหารองค์กรขนาดเล็กมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่า ผู้บริหารองค์กรขนาดใหญ่ (Felton, 1995) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกมากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Epitropaki & Martin, 2005, pp. 569-589) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้นำจิตวิญญาณ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำรงอยู่ของจิตวิญญาณผู้ตาม โดยเฉพาะ การสร้างค่านิยมร่วมจากกลยุทธ์องค์กร การมอบอำนาจให้ทีมงาน การยกระดับความต้องการของ ปัจเจกบุคคลให้สูงขึ้น และความผูกพันและผลิตภาพขององค์กร โดยการมีสุขภาพและการกินคืออยู่ดี ของมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาจิตวิญญาณการทำงาน (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005, pp. 835-862) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ขององค์กร และการเพิ่มทุนมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคลมาใช้ เนื่องจากในกระบวนการเพิ่มทุนมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรับฟัง และให้ความสนใจเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จและการพัฒนา

ของพนักงานแต่ละคน (Zhu et al., 2005, pp. 39-52) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกจากจะใช้การกระตุ้นทางปัญญาแล้ว ยังใช้การสร้างแรงคล้อยให้สมาชิกเห็นความสำคัญของทีม และร่วมแรง ร่วมใจ คิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยอาศัยความสัมพันธ์ในรูปการแลกเปลี่ยน เช่น การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการใช้กฎเกณฑ์เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงาน (Elkin & Keller, 2003, pp. 587-606) หากผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง ย่อมส่งผลเชิงบวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงในการเพิ่มการมองโลกในแง่ดี ส่วนผลทางอ้อมทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น แต่หากการรับรู้ของผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ ย่อมส่งผลต่อความตึงเครียดของพนักงาน (McColl-Kennedy & Anderson, 2002, pp. 545-559) องค์การภาครัฐและภาคเอกชนจะเป็นองค์การการเรียนรู้ และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ภายในองค์การได้ ส่วนหนึ่งย่อมต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Chamnannarongsak, 2004) ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายไม่ต่างกัน ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบตามสบายไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน (ขนิษฐา โพธิ์สินธุ์, 2550, หน้า 88-89) การบริหารจัดการองค์การแบบธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การ (วิไลพร จันเสงี่ยม, 2555, หน้า 98; ปวีณา พุ่มพวง, 2551, หน้า 100) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า (วิไลพร จันเสงี่ยม, 2555, หน้า 98) การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (สมพร หิรัญลักษณ์สุด, 2553, หน้า 82; Kshensky, 1990, p. 185-A) ผู้บริหารที่ใช้ทั้งอำนาจหน้าที่และอิทธิพลในการบริหาร จะทำให้เป็นผู้นำอย่างแท้จริง สามารถใช้อำนาจได้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ (Kshensky, 1990, p. 185-A) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ กับอำนาจอันชอบธรรมเป็นอำนาจที่ใช้กันมากของผู้บริหารองค์การในเมือง ผู้บริหารที่ใช้อำนาจชอบธรรม จะทำให้ระบบบริหารมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่องค์การขนาดเล็ก อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะทำให้ระบบบริหารมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Copes, 1982, p. 2173-A) ประเภทของอำนาจที่ผู้บริหารและผู้ประสานงานใช้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนระบบการบริหารงาน บุคลากรมีความเห็นว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผลกระทบต่อการบริหารงานอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำ การสร้างกลุ่มทำงาน บรรยากาศในองค์การ และการสื่อสาร การใช้อำนาจของผู้ประสานงานก็มีผลกระทบต่อการบริหารงาน เช่นเดียวกับ

ผู้บริหาร และผู้ประสานงานใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจตามกฎหมาย (Stachowich, 1982, p. 42-A) การใช้อำนาจของผู้บริหารเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ โดยทั่ว ๆ ไป ผู้บริหารใช้อำนาจแตกต่างกัน โดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับเพศ ระดับของประสบการณ์หรือการรวมกันของสิ่งเหล่านี้ ส่วนลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับอำนาจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเพศ ระดับประสบการณ์ หรือการรวมกันของสิ่งเหล่านี้ (Burnette, 1993, p. 2173-A) ในสถานการณ์ปกติ ผู้บริหารใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือและอำนาจอ้างอิงมากกว่าในสถานการณ์วิกฤติ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงจะใช้อำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤติมากกว่าสถานการณ์ปกติ และใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์วิกฤติ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับสูง และอำนาจสู่เบื้องบนมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ (Hersey, & Blanchard, 1993, pp. 566-570) การใช้อำนาจมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ก่อให้เกิดทั้งความผูกพันและความแตกแยก ซึ่งการใช้อำนาจที่เหมาะสมจะสามารถขยายผลจากความผูกพันเป็นประสิทธิผลองค์การ (Etzioni, 1975) รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย มีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ มีความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคตได้ มีความคิดเชิงปฏิวัติ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และวิธีการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด

3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหาร พบว่า รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ (กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 106) ปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหาร เป็นตัวทำนายความพึงพอใจในการทำงาน และมีผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร (Peris, 1984, p. 3505-A) ทั้งบุคลากรและผู้บริหารในองค์การมีความเห็นสอดคล้องกันว่า อารมณ์ขันเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีผลต่อการทำงานซึ่งจำเป็นสำหรับลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Phillips, 2000) ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานกับอารมณ์ขัน กลุ่มผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์ ส่วนกลุ่มบุคลากรที่เป็นสมาชิกพบว่ามีความสัมพันธ์กันสูง โดยเฉพาะเพศหญิง มีความเห็นว่า งานจะราบรื่นดำเนินไปด้วยดีต้องมีการสร้างอารมณ์ขันของผู้นำ ผู้บริหารเพศหญิงมีอารมณ์ขันน้อยกว่าเพศชาย (Bolinger, 2001) แรงงูใจไฟสัณยฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ (ธนวิน ทองแพง, 2549, หน้า 182; ประยงค์ ชูรักษ์, 2548, หน้า 93) แรงงูใจไฟสัณยฤทธิ์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบ

เบื้องล่างสู่เบื้องบน มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลองค์กร ส่วนแรงจูงใจใฝ่อำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง มีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิผลองค์กร (ประยงค์ ชูรักษ์, 2548, หน้า 93) ภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์กร ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กรไปยังประสิทธิผลองค์กร (ขจร ศรีโสภณากร, 2554, หน้า 138) รูปแบบการบริหาร เป็นปัจจัยที่มีผลกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (ทิพย์วรรณ จุมพอง, 2554, หน้า 86) รูปแบบการบริหารจัดการ มีโครงสร้างของรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารองค์การ ใช้ระบบการนำในการบริหารจัดการ มีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การที่ชัดเจน ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาขององค์การ ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาขององค์การ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงาน จัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ จัดประชุมประจำเดือนและประชุมใหญ่สามัญประจำปีตามข้อบังคับ จัดระบบสวัสดิการให้แก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาและองค์กรเครือข่ายเข้าสู่ระบบสารสนเทศขององค์การ พัฒนาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้บริหารองค์การ ผู้จัดการทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดหา/ ประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน มีโครงการความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาและการศึกษากับสถาบันการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมให้ภาคเอกชนต่าง ๆ จัดตั้งทีมกีฬา ประสานความร่วมมือด้านงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำเว็บไซต์ขององค์การ ประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของผู้ให้การสนับสนุนในสื่อต่าง ๆ ขององค์การ (ประกิต หงษ์แสนชาธรรม, 2552, หน้า 226-229) มีการประชาสัมพันธ์ มีขั้นตอนการดำเนินงาน มีการฝึกอบรมและสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกีฬา (ไพฑูรย์ กันสิงห์, 2552, หน้า 165-167) มีโครงสร้างการพัฒนาองค์การที่ชัดเจน จัดกิจกรรมอย่างยั่งยืน ส่งเสริมมาตรฐานกีฬา จัดกิจกรรมส่งเสริมเอกลักษณ์กีฬาเฉพาะถิ่น จัดกิจกรรมกีฬาเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมไทย และจัดกิจกรรมเพื่อการแข่งขัน (ภาควิชา รัตนโรจนากุล, 2554, หน้า 164-165) รูปแบบการทำงานอย่างเป็นทีม ความร่วมมือกันของผู้ร่วมงานและผู้บริหารมีสูง การรับรู้และการตอบสนองต่อการปรับตัวเข้าหากันภายในองค์การสูง การรับรู้ต่อภารกิจหลักขององค์การ และการมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดี เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และส่งผลต่อความพึงพอใจ

ในงาน ความผูกพันกับองค์กร และการคงอยู่ในงาน (Guillemette, 1992, p. 18) กระบวนการบริหาร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพองค์กร ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหาร ไปยังคุณภาพ องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านกระบวนการบริหารไปยังคุณภาพ องค์กร (สมหมาย อ๋าคอนกลอย, 2551, หน้า 143-144) ทักษะบุคลากร และค่านิยมร่วมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (ทิพย์วรรณ จูมแพง, 2554, หน้า 86) ความรับผิดชอบของบุคลากร เป็นคุณลักษณะที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่มี ประสิทธิภาพได้ (Edmonds, 1979, pp. 15-27) ความมีคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรและความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Goodhart, 1991, p. 1941-A) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ การรับรู้ความสามารถของคณะบุคลากรใน ภาพรวม เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ (ทศพร จันทนราช, 2554, หน้า 169-170; หน้า 180-181) ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Ruhl, & Hughes, 1985, pp. 95-104) ความคาดหวังในระดับสูง การเน้นทักษะ การเสริมทักษะเป็นรายบุคคล การสอนซ่อมเสริมเป็น รายบุคคล การสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ บรรยากาศที่เป็นระเบียบและความเงียบ เป็นปัจจัย ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Weber, 1971) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการ เรียนรู้ เป็นคุณลักษณะที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ประสิทธิภาพได้ (Edmonds, 1979, pp. 15-27) บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Ruhl, 1985, 3216-A; Ruhl & Hughes, 1985, pp. 95-104) บรรยากาศกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กร ประสิทธิภาพองค์กรมีความสัมพันธ์กับปฏิสัมพันธ์ร่วมของภาวะผู้นำและบรรยากาศกลุ่ม ผู้บริหาร ที่เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความเครียดมากกว่าผู้บริหารที่เน้นงาน (Knopp, 1993, p. 195) บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการรับรู้ ความสามารถของคณะบุคลากรต่อผลสัมฤทธิ์ (Hoy, Sweetland, & Smith, 2002, pp. 77-93) บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพองค์กร วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของ ผู้บริหาร และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กร (สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ, 2550, หน้า 120-121) บรรยากาศองค์กร ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กร ไปยังประสิทธิภาพองค์กร (ขจร ตรีโสภณากร, 2554, หน้า 138) บรรยากาศองค์กร เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ (ทศพร จันทนราช, 2554, หน้า 169-170,

180-181) สภาพแวดล้อมในองค์กร เป็นตัวทำนายความพึงพอใจในการทำงาน และมีผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร (Peris, 1984, p. 3505-A) สภาพแวดล้อมสามารถทำให้ผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และเป็นตัวทำนายบรรยากาศองค์กร (Braun, 1991, p. 1139-A) สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (อุษณีย์ จำเมือง, 2553, หน้า 335-336) การหลีกเลี่ยงการกระทำและกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับกลยุทธ์ในการทำงาน เป็นคุณลักษณะที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ประสิทธิผลได้ (Edmonds, 1979, pp. 15-27) ทรัพยากรทางการบริหารมีปัญหาการสนับสนุนงบประมาณ ส่วนกระบวนการบริหารมีปัญหาการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างประชาชนกับภาครัฐ และการอำนวยความสะดวกของผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในระดับพื้นที่ซึ่งมีความชัดเจนแตกต่างกัน จนส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับแตกต่างกัน (บุญโชค ขุนเพชร, 2548, หน้า 36-37) ความพร้อมของทรัพยากรอื่น ๆ ของหน่วยงาน และความยากน้อยของการสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทักษะของผู้ปฏิบัติ และการสื่อสารระหว่างองค์กร (Van Meter & Van Horn, 1975, p. 463) แนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประกอบด้วย การปรับวิสัยทัศน์การบริหารของผู้บริหารให้มีทิศทางที่ชัดเจนและเปิดกว้าง จัดโครงสร้างการบริหารงานเป็นแนวราบเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม กระบวนการสรรหาคนบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานจะต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ กำหนดบทบาทหน้าที่ภารกิจขององค์กรหลักอย่างชัดเจน โดยมีกฎหมายรองรับ กระจายอำนาจ จัดให้มีการอบรมสัมมนา แก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ของคณะกรรมการ (เขาวภา ประครองศิลป์ และ โกวิท หน่อศรีดา, 2550, หน้า 2) ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการบริหารจัดการ ปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์สมรรถนะในการบริหารจัดการได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะในการบริหารจัดการได้ ร้อยละ 62.9 ตัวแปรรายด้านที่สามารถพยากรณ์สมรรถนะในการบริหารจัดการได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การมุ่งเน้นจัดการแห่งตน การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การมุ่งเน้นความสำเร็จ การมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี ตามลำดับ และสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะในการบริหารจัดการได้ร้อยละ 64.3 (ปริญญ์ กาญจนภุญงค์, 2551, หน้า 157-158) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดี คือ มีคู่มือในการปฏิบัติงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม แก่งบุคลากรล่วงหน้า เพื่อให้มีโอกาสเตรียมตัวรับการประเมิน (วัชรวิทย์ ไทยเจริญ, 2552, หน้า 77-78) การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลทางตรงต่อ

ผลสำเร็จของการนำนโยบายการกระจายอำนาจไปปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการยอมรับของบุคลากร ส่งผลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของการนำนโยบายการกระจายอำนาจไปปฏิบัติ (พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์, 2551, หน้า 188) ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงาน ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทักษะคติของผู้ปฏิบัติ และการสื่อสารระหว่างองค์การ (Van Meter & Van Horn, 1975, p. 463) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ข้าราชการนโยบายซึ่งควรมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ ความหลากหลายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มุมมองและอุดมคติของผู้กำหนดนโยบาย และทรัพยากร และการวางแผนทางการเมือง ถ้าปัจจัยต่าง ๆ มีความเหมาะสม จะส่งเสริมให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จด้วยดี ในทางตรงกันข้ามถ้าหากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมีลักษณะของความขัดแย้งหรือไม่เหมาะสม จะส่งผลกระทบให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ (Hambleton, 1983, pp. 419-434) ปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในองค์การและระหว่างองค์การ การเลือกกลยุทธ์การนำนโยบายไปปฏิบัติ การเลือกเครื่องมือ และวิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสม (Dunsire, 1990, pp. 15-27; Sebring, 1977, pp. 505-523) ทฤษฎีการจูงใจ และลักษณะของสังคม เป็นตัวทำนายความพึงพอใจในการทำงาน และมีผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร (Peris, 1984, p. 3505-A) นโยบายที่มีสาระ และสภาพแวดล้อมของนโยบายที่แตกต่างกัน ควรนำไปปฏิบัติด้วยรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน โดยปัจจัยด้านการบริหารงานของรูปแบบเฉพาะของกรณีศึกษาที่แตกต่างกันคือ การใช้วิธีการควบคุม การใช้วิธีการประเมินประสิทธิผล การดำเนินการแบบสุ่มรอบคอบ และการใช้มาตรการควบคุม (Choi, 1992, p. 3057-A) กระบวนการทำงาน (การเรียนรู้การสอน) มีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผล (อุษณีย์ จำเมือง, 2553, หน้า 335-336) มาตรฐานองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์ และส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านมาตรฐานบุคลากร และมาตรฐานผู้เรียน ไปยังผลสัมฤทธิ์ (กุลวดี กลั่นรอด, 2554, หน้า 91)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวิจัยพบว่า การวางแผนของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลต่อการจัดองค์การ การจัดองค์การ ส่งผลต่อการควบคุม การควบคุม ส่งผลต่อการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติ และการขึ้นนำหรือการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ดังนั้น ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยจึงควรบริหารจัดการสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยเริ่มจากการวางแผนการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อม และการพยากรณ์สถานการณ์หรือความต้องการในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม การจัดทำแผนงาน และการกำหนดแนวทางการประเมินผล เมื่อดำเนินการวางแผนการทำงานเสร็จแล้ว จึงดำเนินการ จัดองค์การหรือจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกแยกแยะงานหรือการออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร เมื่อดำเนินการจัดองค์การหรือจัดโครงสร้างองค์การแล้ว จากนั้นจึงดำเนินการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนด การปรับปรุงแก้ไข และการบันทึกผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่กำลังดำเนินการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยควรดำเนินการชี้แนะหรือการนำไปปฏิบัติควบคู่ไปด้วย ซึ่งประกอบด้วย การมอบหมายมาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การให้รางวัล การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีกับผู้ได้บังคับบัญชา และการจัดหาสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2. ใช้เป็นข้อมูลที่จะกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการ พัฒนา และการบริหารจัดการกีฬาของประเทศ เป็นข้อมูลที่จะใช้ในการกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ในการแสดงออกถึง การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติของผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ในการแสดงออกถึง พฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ กระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยสำหรับหน่วยงาน ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการกีฬา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยทั้ง 5 กลุ่ม ซึ่งเป็นการศึกษาในภาพรวม ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย จึงควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการ บริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย แต่ละกลุ่ม เพื่อนำมา เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

2. ควรมีการนำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ไปศึกษากับองค์กรกีฬาอื่น ๆ เช่น สมาคมกีฬา

จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น และนำมาพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษากาการบริหารจัดการในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยเลือกตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการกีฬา และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการกิจการของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

4. ควรมีการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการผสมผสาน (Mixed method) ระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. ควรมีการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับต่อ ๆ ไป ในอนาคต เพื่อเปรียบเทียบวิวัฒนาการของกระบวนการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย