

การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่  
กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร \*

The organization restructuring improvement under the concept of  
new public management : A case study of Sports division, Culture  
Sports and Tourism department, Bangkok metropolitan administration.

นารีทัต โกมารทัต\*\*

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถจำแนกออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้ (1) ด้านโครงสร้างองค์การ การแบ่งส่วนราชการเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับภารกิจของงาน และตั้งคณะกรรมการบริหารองค์การที่มาจากบุคคลหลายๆ ฝ่ายในองค์การเข้ามาทำงานร่วมกัน (2) ด้านระบบการบริหารจัดการ การนำหลักวิทยาศาสตร์มาพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์การ และเน้นหลักการบริหารตามกระบวนการ POSDCORB รวมถึงสร้างระบบการทำงานที่เหมาะสมให้ทำงานสอดคล้องประสานงานกับระบบอื่นๆ หรือทุกภาคส่วน (3) ด้านแนวคิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/เป้าประสงค์ โดยศึกษาสถานการณ์ แนวโน้มการกีฬา และทิศทางการพัฒนาการกีฬา เพื่อให้มีแนวคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์อย่างเป็นรูปธรรมและครอบคลุมการดำเนินงานด้านกีฬา (4) ด้านบุคคล ผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรมาบริหารจัดการ และบุคลากรในสังกัดจะต้องเป็นบุคลากรทางการกีฬาที่มีคุณภาพพร้อมที่จะทำงานเชิงรุก (5) ด้านงบประมาณ/การสนับสนุน โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และ (6) ด้านนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย แผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงหลักในการพัฒนาการกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** โครงสร้างองค์การ; การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ; การจัดการภาครัฐแนวใหม่

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร

\*\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

กองการกีฬาก่อตั้งขึ้นในปี 2541 โดยฝ่ายส่งเสริมกีฬาแยกออกมาจากกองนันทนาการ และจัดตั้งเป็นกองใหม่ชื่อว่า “กองการกีฬา” ในขณะนั้นเป็นส่วนราชการภายในโครงสร้างของสำนักสวัสดิการสังคม ต่อมาในปี 2548 กรุงเทพมหานครได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของสำนักสวัสดิการสังคม และได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ปัจจุบันมีการแบ่งส่วนราชการภายในประกอบด้วย (1) สำนักงานเลขานุการ (2) สำนักงานวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว (3) สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ (4) ศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย - ญี่ปุ่น) (5) กองนโยบายและแผนงาน (6) กองการสังคม และ (7) กองการกีฬา ซึ่งตามมติที่ประชุมคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 3/2561 เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2561 ได้กำหนดโครงสร้างองค์การของกองการกีฬา โดยแบ่งส่วนราชการไว้อย่างชัดเจน ดังนี้ (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานวิชาการและพัฒนาเทคนิค (3) กลุ่มงานส่งเสริมกีฬา และ (4) ศูนย์ฝึกกีฬาเยาวชน (โรงเรียนกีฬากรุงเทพมหานคร)

กองการกีฬาซึ่งเป็นองค์การหลักในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการกีฬาของกรุงเทพมหานคร มีบทบาทส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนทุกเพศทุกวัยทุกกลุ่มเป้าหมายได้ออกกำลังกายหรือเล่นกีฬาที่เหมาะสมกับวัยและข้อจำกัดอื่นของแต่ละบุคคล ตั้งแต่กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาเพื่อความบันเทิง ไปจนถึงการเล่นกีฬาเพื่ออาชีพ สำหรับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาสามารถแบ่งเป็น 2 ภารกิจหลัก ได้แก่ การขับเคลื่อนภารกิจด้านกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อสุขภาพ จนกระทั่งกรุงเทพมหานครได้รับคัดเลือกให้เป็นเมืองกีฬา (Sports City) ประจำปี 2562 ด้านกีฬาเชิงสุขภาพ/ออกกำลังกาย (Sport for Health/All) และด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่ออาชีพ ได้สร้างนักกีฬายกระดับจนสามารถเป็นทีมชาติและได้รับเหรียญทองในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกในปี 2559 ณ เมืองรีโอ เดอ จาเนโร ประเทศบราซิล

จะเห็นได้ว่า กองการกีฬาได้ปฏิบัติหน้าที่และดำเนินงานด้านการกีฬาของกรุงเทพมหานครอย่างเต็มศักยภาพภายใต้โครงสร้างองค์การเดิมตั้งแต่ปี 2548 แต่ในปัจจุบันกีฬาเริ่มมีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังคำกล่าวที่ว่า “กีฬาส่งคน คนสร้างชาติ” จึงทำให้กองการกีฬามีภารกิจของงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่โครงสร้างองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ เนื่องจากไม่ได้แยกเป็นสัดส่วนชัดเจนระหว่างกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อสุขภาพ กับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่ออาชีพ จึงส่งผลให้ทำงานไม่คล่องตัว อีกทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในเรื่องการปฏิบัติงานทับซ้อนกันของกลุ่มงานส่งเสริมกีฬา รวมไปถึงข้อจำกัดในการใช้สนามฝึกซ้อมกีฬาของนักกีฬาเยาวชนในสังกัดศูนย์ฝึกกีฬาเยาวชน (โรงเรียนกีฬากรุงเทพมหานคร) ที่ตรงกับการใช้บริการของประชาชน และไม่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงไม่สามารถออกไปจบการศึกษาให้นักกีฬาในสังกัดได้

ด้วยสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ กองการกีฬาจึงมีแนวคิดในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นการใช้นวัตกรรมทางการบริหารมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหา โดยวางรูปแบบโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของกองการกีฬา และช่วยเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ตำแหน่งนักพัฒนาการกีฬานานาชาติ อีกทั้งยังเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของกองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงและบริหารจัดการองค์การให้ดีขึ้น เพื่อยกระดับกองการกีฬาเป็นสำนักงานการกีฬา และสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากข้อมูลเอกสาร โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของกองการกีฬา รวมไปถึงสถานการณ์ แนวโน้มการกีฬา และทิศทางการพัฒนาการกีฬา ประกอบกับวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกองการกีฬา คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง ประกาศ และเอกสารของทางราชการ รวมไปถึงโครงสร้างบริหารองค์การ ด้านการกีฬาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จากนั้นนำข้อมูลมาบรรยายหาความสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สภาพแวดล้อม บริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของกองการกีฬา พบว่า กรุงเทพมหานครได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของสำนักสวัสดิการสังคม และได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว จนถึงปัจจุบัน (สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว, ม.ป.ป.) ซึ่งกองการกีฬาถือได้ว่าเป็นองค์การหลักในการดำเนินงานด้านการกีฬาของ กรุงเทพมหานคร โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มเป้าหมาย ได้ออกกำลังกาย หรือเล่นกีฬาที่เหมาะสมกับวัยและข้อจำกัดอื่นๆ ของแต่ละบุคคล ตั้งแต่กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ไปจนถึงการเล่นกีฬาเพื่ออาชีพ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่กรุงเทพมหานคร และประเทศไทยได้ อีกทั้งยังเป็นองค์การหลักในการขับเคลื่อนและนำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

สิ่งที่พบคือ กองการกีฬามีโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ มีระบบการทำงานแบบสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ประเด็นที่พบคือ มิได้มีการกำหนดไม่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/ เป้าประสงค์เป็นของตนเอง แต่เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีเท่านั้น ทั้งนี้โครงสร้างองค์การของกองการกีฬาในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ เนื่องจากไม่ได้แยกเป็นสัดส่วนชัดเจนระหว่างกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อสุขภาพ กับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่ออาชีพ จึงส่งผลให้ทำงานไม่คล่องตัว เช่น กลุ่มงานส่งเสริมกีฬา ต้องปฏิบัติงานทับซ้อนทั้งในด้านกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อสุขภาพ กับด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่ออาชีพ ทำให้บุคลากรในกลุ่มงานต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ภารกิจและปริมาณงานที่มีมากขึ้น การทำงาน

จึงมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้า ประกอบกับศูนย์ฝึกกีฬาเยาวชน (โรงเรียนกีฬากรุงเทพมหานคร) สามารถดำเนินการได้เฉพาะการฝึกซ้อมกีฬาเท่านั้นไม่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาและไม่สามารถออกไปประกาศในนามโรงเรียนกีฬากรุงเทพมหานครให้แก่แก่นักกีฬาที่จบการศึกษาได้ รวมไปถึงสถานที่ฝึกซ้อมกีฬาต้องใช้ร่วมกับประชาชน เนื่องจากสนามฝึกซ้อมกีฬาเป็นของศูนย์กีฬาและศูนย์เยาวชนที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนเป็นหลัก จึงทำให้มีข้อจำกัดในการฝึกซ้อมกีฬานอกจากนี้ยังไม่มีอาคารหอพักสำหรับนักกีฬาเป็นของตนเอง ต้องขอความอนุเคราะห์จากส่วนราชการอื่นภายในสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว (รายละเอียดตามตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของกองการกีฬา

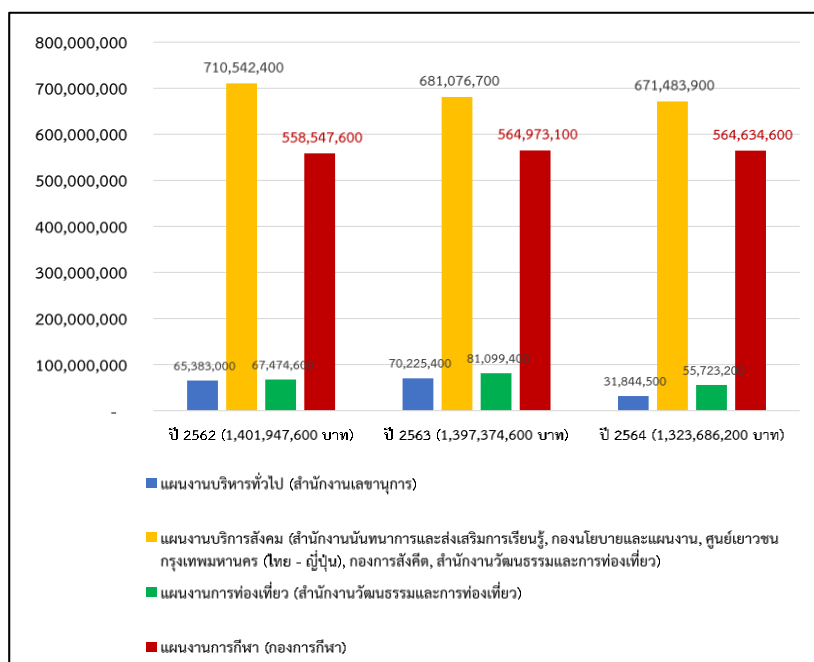
กองการกีฬา				
โครงสร้างองค์การ		โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ (แบบแนวดิ่ง)		
ระบบการบริหารจัดการ		แนวคิดการจัดการแบบคลาสสิก (ระบบราชการ)		
ผู้ควบคุม กำกับ ดูแล/บริหารงานโดย		ส่วนราชการในกำกับดูแล ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กทม.		
แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์	มิติด้านกีฬา	กีฬาขั้นพื้นฐานและเพื่อสุขภาพ	ไม่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์ เป็นของตนเอง แต่ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี 2564 สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	
		กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ		
		กีฬาเพื่ออาชีพ		
		กีฬาเพื่อความมั่นคงทางสังคม		
	กลุ่มเป้าหมาย	นักกีฬา		มุ่งเน้นพัฒนาทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มเป้าหมาย
		บุคลากรทางการกีฬา		
		เยาวชน ประชาชน		
	องค์ความรู้/เครือข่าย	พัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ		✓
		สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับ องค์การด้านการกีฬา		✓
		สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับ องค์การด้านการศึกษา		✓
บุคลากร		<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผู้อำนวยการกองการกีฬาเป็นผู้อำนวยการระดับต้นและมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด</li> <li>- มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านกีฬา พลศึกษา วิทยาศาสตร์การกีฬาและความสามารถพิเศษด้านอื่น โดยมีศักยภาพการทำงานในระดับสูงพร้อมที่จะทำงานเชิงรุก และช่วยขับเคลื่อนภารกิจด้านการกีฬาของ กทม. ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้</li> </ul>		
งบประมาณ/การสนับสนุน		- ได้รับงบประมาณจาก กทม. ในแผนงานการกีฬา สนับสนุนการกีฬาในทุกระดับ เช่น โครงการส่งเสริมกีฬาขั้นพื้นฐาน โครงการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ โครงการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โครงการส่งเสริมกีฬาเพื่ออาชีพ โครงการส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา และโครงการพัฒนาการบริหารจัดการกีฬาและการออกกำลังกาย โดยมีการใช้งบประมาณตามแผนฯ คิดเป็นร้อยละ 100		
นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย แผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์		- แผนปฏิบัติราชการฯ สวท., แผนพัฒนา กทม.ฯ, แผนพัฒนาการกีฬา, แผนพัฒนาเด็กและเยาวชนฯ, แผนผู้สูงอายุฯ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ, ยุทธศาสตร์ชาติฯ		
ผลสัมฤทธิ์/ผลงานที่ผ่านมา		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นเมืองกีฬา (Sports city) ด้านกีฬาเชิงสุขภาพ/ออกกำลังกาย</li> <li>- นักกีฬาน้ำหนักทีมชาติไทย นักกีฬาในสังกัด กทม. ได้รับเหรียญทองในกีฬาโอลิมปิกเกมส์ครั้งที่ 31 ปี พ.ศ. 2559</li> <li>- นักกีฬาฟุตบอลอาชีพสามารถสร้างรายได้โดยไปค้าแข้งต่างประเทศ</li> </ul>		

สำหรับหน้าที่และความรับผิดชอบโดยมีบทบาทในการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ รวมถึงกีฬาเพื่ออาชีพ โดยกลุ่มเป้าหมาย คือ นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา เยาวชน และประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการกีฬา และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรด้านการกีฬา และองค์กรด้านการศึกษา

ในการดำเนินงานเป็นการทำงานภายใต้แผนฯ และนโยบายต่างๆ ประกอบด้วย (1) แผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556 – 2575) (2) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 – 2564) (3) แผนพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 – 2564) (4) แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545 – 2564) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2552 (5) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2565) และ (6) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ปัจจุบันมีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 650 อัตรา ประกอบด้วย ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จำนวน 100 อัตรา ลูกจ้างประจำกรุงเทพมหานคร จำนวน 84 อัตรา ลูกจ้างชั่วคราวกรุงเทพมหานคร จำนวน 60 อัตรา วิทยากร จำนวน 84 อัตรา อาสาสมัครลานกีฬา จำนวน 88 อัตรา อาสาสมัครศูนย์กีฬา จำนวน 174 อัตรา และอาสาสมัครศูนย์ฝึกกีฬาเยาวชน จำนวน 60 อัตรา โดยมีผู้อำนวยการกองการกีฬา เป็นผู้อำนวยการระดับต้นและมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด และควบคุมบุคลากรในสังกัด

สำหรับงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2562 – 2564 ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากกรุงเทพมหานครในแผนงานสนับสนุนการกีฬาทุกระดับ โดยปีงบประมาณ 2562 ได้รับจัดสรรฯ เป็นจำนวนเงิน 588,547,600.- บาท คิดเป็นร้อยละ 40.94 ในปีงบประมาณ 2563 ได้รับจัดสรรฯ เป็นจำนวนเงิน 564,973,100.- บาท คิดเป็นร้อยละ 40.43 และในปีงบประมาณ 2564 ได้รับจัดสรรฯ เป็นจำนวนเงิน 564,634,600.- บาท คิดเป็นร้อยละ 42.65 ซึ่งโดยเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2562 – 2564 กองการกีฬา ได้รับจัดสรรงบประมาณจากกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 40.94 (รายละเอียดตามภาพที่ 1)



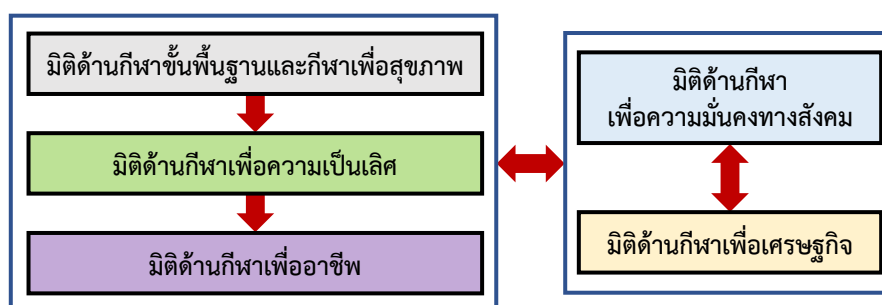
ภาพที่ 1 ภาพแสดงงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564 ของ สวท.

ที่มา. จาก *ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564 สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว*, โดย สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว, ม.ป.ป., ค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2564, จาก <http://www.bangkok.go.th/cstdprakard/page/sub/17979/งบประมาณรายจ่ายประจำปี-และโครงการ>

กองการกีฬาได้ขับเคลื่อนภารกิจด้านกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อสุขภาพ จนกระทั่ง กรุงเทพมหานครได้รับคัดเลือกให้เป็นเมืองกีฬา ด้านกีฬาเชิงสุขภาพ/ออกกำลังกาย (Sport for Health/All) ประกอบกับผลงานของนักกีฬายูทิมชาติไทย ศานิกุล (โสภิตา) ธนสาร ซึ่งเป็นนักกีฬาในสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับเหรียญทองในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ครั้งที่ 31 ปี พ.ศ. 2559 ณ เมืองรีโอ เดอ จาเนโร ประเทศบราซิล และนักกีฬาฟุตบอลที่เป็นผลผลิตจากศูนย์ฝึกกีฬาเยาวชน (โรงเรียนกีฬากรุงเทพมหานคร) เป็นนักกีฬาทีมชาติและสามารถสร้างรายได้ด้วยการเป็นนักกีฬาฟุตบอลอาชีพและไปค้าแข้งต่างประเทศ

จากการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้มการกีฬา และทิศทางการพัฒนาการกีฬา พบว่า มิติของกีฬาสามารถแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อสุขภาพ (2) มิติด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ (3) มิติด้านกีฬาเพื่ออาชีพ ซึ่งทั้ง 3 มิติ มีความเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง แต่จะแตกต่างกันที่จำนวนประชากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาให้ความสำคัญของกีฬาแต่ละมิติอย่างสอดคล้องเหมาะสม คือ มิติด้านกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อสุขภาพ เกี่ยวข้องกับประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศ มิติด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ เกี่ยวข้องกับเยาวชนและประชาชนส่วนหนึ่ง ส่วนมิติด้านกีฬาเพื่ออาชีพ เกี่ยวข้องกับประชาชนเพียงส่วนน้อย แต่ทั้ง 3 มิติ มีความสำคัญซึ่งกันและกันต่อการพัฒนาการกีฬาของประเทศ

และ (4) มิติด้านกีฬาเพื่อความมั่นคงทางสังคม (5) มิติด้านกีฬาเพื่อเศรษฐกิจ ซึ่งในการพัฒนา ด้านการกีฬาจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทั้งมิติด้านกีฬาเพื่อความมั่นคงทางสังคม และมิติด้านกีฬาเพื่อเศรษฐกิจ โดยมิติด้านกีฬาเพื่อความมั่นคงทางสังคม ให้ความสำคัญในการรณรงค์ให้เด็ก เยาวชน และประชาชนเห็นความสำคัญและตื่นตัวในการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย และประกอบกิจกรรมนันทนาการ และสนับสนุนให้มีกิจกรรมการกีฬา การออกกำลังกายและกิจกรรมนันทนาการ การจัดสร้างสถานกีฬา ส่งเสริมการใช้และบริหารจัดการสถานกีฬา สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน นอกจากนี้ แนวโน้มของการใช้ความสำเร็จด้านการกีฬามาสร้างความโดดเด่นของชาติ จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและสนับสนุนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในความสำเร็จของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา การเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานสนามกีฬา และนักกีฬาให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ สำหรับมิติด้านกีฬาเพื่อเศรษฐกิจ มุ่งเน้นพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการธุรกิจกีฬา ส่งเสริมและพัฒนากีฬาให้เป็นกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐาน สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (รายละเอียดตามภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ภาพแสดงความเชื่อมโยงทางการกีฬาทั้ง 5 มิติ

ที่มา. จาก การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว, (หน้า 102), โดย นารีทัต โกมารทัต, 2564, กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง.

การวิเคราะห์โครงสร้างบริหารองค์การด้านการกีฬาที่ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ศูนย์ฝึกโอลิมปิกแห่งสหรัฐอเมริกา (USOTC) มีโครงสร้างองค์การตามแบบคณะกรรมการบริหาร (เชวอน โพรพิธโรจน์ อ้างถึงใน สุขุมทิพย์ สามิภักดิ์, 2557, หน้า 20) ควบคุม กำกับดูแล โดยคณะกรรมการโอลิมปิกและพาราลิมปิกของสหรัฐอเมริกา (USOPC) ซึ่งแนวคิดตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/เป้าประสงค์ เป็นการมุ่งเน้นพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่ออาชีพเป็นหลัก และส่งผลทางอ้อมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ กลุ่มเป้าหมาย คือ นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา เยาวชน และประชาชนทุกเพศ ทุกวัยทุกกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการกีฬา และมีการจัดตั้งสถาบันฝึกกีฬาโอลิมปิกแห่งชาติ เพื่อสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์การต่างๆ ปัจจุบันมี 5 แห่ง และ 1 มหาวิทยาลัยโอลิมปิก ได้แก่ (1) CSOTC Colorado Spring (2) USOTC Home Depot Center (3) USOTC Arco (4) OTC Lake Placid (5) USOTC Paralympic และ (6) USOEC Education center

โดยมีผู้อำนวยการศูนย์ฝึกโอลิมปิกแห่งสหรัฐอเมริกาที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสูงสุด ซึ่งกำกับดูแลฝ่ายต่างๆ ให้ทำงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ มีคณะกรรมการบริหารฯ ที่มีความรับผิดชอบ โดยบางส่วนเข้ามาร่วมทำงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และจิตสำนึกในการพัฒนานักกีฬาให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง อีกทั้งยังมีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพ และได้รับเงินสนับสนุนจากคณะกรรมการโอลิมปิกสากล (International Olympic Committee : IOC) โดยกองทุนโอลิมปิกโซลิดาริตี และมีบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกีฬาโอลิมปิกและกีฬาสมัครเล่นของเทตสตีเวินส์ ซึ่งผลสัมฤทธิ์/ผลงานที่ผ่านมา คือ มีนักกีฬาเป็นจำนวนมากที่มาทำการฝึกซ้อมที่ศูนย์ฝึกโอลิมปิกแห่งสหรัฐอเมริกาและมีพัฒนาการที่ก้าวกระโดดจนสามารถสร้างผลงานที่ตีระดับโอลิมปิก และระดับโลกได้

2. สถาบันการกีฬาแห่งออสเตรเลีย (AIS) มีโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ (สมคิด บางโม อ้างถึงใน สุขุมทิพย์ สามิภักดิ์, 2557, หน้า 20) ควบคุมกำกับดูแลโดยคณะกรรมการกีฬาแห่งออสเตรเลีย (ASC) ซึ่งแนวคิดตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/เป้าประสงค์ เป็นการมุ่งเน้นพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่ออาชีพ โดยใช้กีฬาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ กลุ่มเป้าหมาย คือ นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา เยาวชน และประชาชนทุกเพศ ทุกวัยทุกกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการกีฬา และมีการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์การด้านการกีฬาและด้านการศึกษา ซึ่ง AIS จะสนับสนุนการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดย ASC, SIS, TIS และ SAS มีหน้าที่รับผิดชอบในการขยายฐานด้านจำนวนผู้เล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ และมีการจัดตั้งสโมสรกีฬาในระดับชุมชนควบคู่ไปกับการค้นหา คัดเลือก และการพัฒนานักกีฬาที่มีความสามารถโดดเด่น และมีพรสวรรค์ อีกทั้ง AOC จะสนับสนุนให้นักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในระดับนานาชาติ

โดยมีประธานคณะกรรมการ ASC เป็นผู้บริหารสูงสุด ควบคุมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทั้งในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา และนักวิจัยที่สามารถช่วยขับเคลื่อนและพัฒนานักกีฬาและผู้ฝึกสอนไปสู่ความเป็นเลิศได้ อีกทั้งยังมีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพ และได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างเต็มที่ เนื่องจากรัฐบาลออสเตรเลียได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาสุขภาพ การออกกำลังกายและการกีฬาภายในประเทศ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการกีฬาแห่งออสเตรเลีย พ.ศ. 2532 (Australian Sports

Commission, 1989) ซึ่งผลสัมฤทธิ์/ผลงานที่ผ่านมา คือ ได้รับการยอมรับว่าเป็นศูนย์ฝึกเพื่อการพัฒนา นักกีฬาสู่ความเป็นเลิศระดับโลก และมีนักกีฬาที่มีคุณภาพ มีศักยภาพเป็นจำนวนมาก ซึ่งนักกีฬาเหล่านี้ได้รับเหรียญรางวัลจากการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ เช่น โอลิมปิกเกมส์ พาราลิมปิกเกมส์ ชิงแชมป์โลก และอีกมากมายนับไม่ถ้วน (รายละเอียดตามตารางที่ 2)

**ตารางที่ 2** ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของโครงสร้างบริหารองค์การด้านการกีฬาในต่างประเทศ

องค์การด้านการกีฬาในต่างประเทศ			ศูนย์ฝึกโอลิมปิก แห่งสหรัฐอเมริกา	สถาบันการกีฬา แห่งออสเตรเลีย
โครงสร้างองค์การ			โครงสร้างองค์การ ตามแบบคณะกรรมการบริหาร	โครงสร้างองค์การ แบบหน้าที่การงานเฉพาะ
ระบบการบริหารจัดการ			แนวคิดการจัดการแบบคลาสสิก (วิทยาศาสตร์, หลักการบริหาร) และทฤษฎีระบบ	
ผู้ควบคุม กำกับ ดูแล/บริหารงานโดย			คณะกรรมการโอลิมปิกและ พาราลิมปิกของสหรัฐอเมริกา (USOPC)	คณะกรรมการการกีฬา แห่งออสเตรเลีย (ASC)
แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์	มิติด้านกีฬา	กีฬาขั้นพื้นฐานและเพื่อสุขภาพ	✓	-
		กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓	✓
		กีฬาเพื่ออาชีพ	✓	✓
		กีฬาเพื่อความมั่นคงทางสังคม		✓
		กีฬาเพื่อเศรษฐกิจ	ไม่ได้ระบุไว้แต่ส่งผลทางอ้อม	✓
	กลุ่มเป้าหมาย	นักกีฬา	มุ่งเน้นพัฒนาทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มเป้าหมาย	มุ่งเน้นพัฒนาทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มเป้าหมาย
		บุคลากรทางการกีฬา		
		เยาวชน ประชาชน		
	องค์ความรู้/ เครือข่าย	พัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ	✓	✓
		สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับ องค์การด้านการกีฬา	✓	✓
สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับ องค์การด้านการศึกษา		✓	✓	
บุคลากร			- มีผู้อำนวยการที่มีอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจสูงสุดโดยกำกับ ดูแลฝ่ายต่างๆ ให้ทำงาน อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ - มีคณะกรรมการบริหารฯ ที่มีความรับผิดชอบ โดยบางส่วน เข้าร่วมทำงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งแสดงให้เห็น ถึงวิสัยทัศน์และ จิตสาธารณะในการพัฒนานักกีฬา ให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง - มีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพ	- มีประธานคณะกรรมการ ASC เป็นผู้บริหารสูงสุด - มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา และนักวิจัยที่สามารถช่วยขับเคลื่อน และพัฒนานักกีฬาและผู้ฝึกสอน ไปสู่ความเป็นเลิศ - มีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพ
งบประมาณ/การสนับสนุน			- ได้รับเงินสนับสนุนจากคณะกรรมการ โอลิมปิกสากล (International Olympic Committee : IOC) โดยกองทุนโอลิมปิกโซลิดาริตี	- มีการได้รับงบประมาณสนับสนุน จากรัฐบาลอย่างเต็มที่ เนื่องจาก รัฐบาลออสเตรเลียได้เล็งเห็นถึง ความสำคัญในการพัฒนาสุขภาพ การออกกำลังกายและการกีฬา ภายในประเทศ



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์กรด้านการกีฬาในต่างประเทศ	ศูนย์ฝึกโอลิมปิก แห่งสหรัฐอเมริกา	สถาบันการกีฬา แห่งออสเตรเลีย
นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย แผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์	- พระราชบัญญัติกีฬาโอลิมปิกและ กีฬาสมัครเล่นของทีดสตีเวนส์	- พระราชบัญญัติคณะกรรมการ การกีฬาแห่งออสเตรเลีย พ.ศ. 2532 (Australian Sports Commission, 1989)
ผลสัมฤทธิ์/ผลงานที่ผ่านมา	- นักกีฬาระดับโอลิมปิก ระดับโลก	- ได้รับการยอมรับว่าเป็นศูนย์ฝึก เพื่อพัฒนานักกีฬาสู่ ความเป็นเลิศระดับโลก - มีนักกีฬาที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ เป็นจำนวนมาก รวมไปถึงนักกีฬา คนพิการ เป็นต้น

3. การกีฬาแห่งประเทศไทย มีโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ มีระบบการทำงานแบบสายการบังคับบัญชา และเป็นรัฐวิสาหกิจในกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/เป้าประสงค์ อาทิ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่ออาชีพ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีผู้ว่าการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นผู้บริหารระดับสูง และมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด และบุคลากรโดยส่วนใหญ่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง และมีแหล่งเงินงบประมาณจากกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ทำให้มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนา กีฬามากขึ้นจากงบประมาณประจำปี และมีการดำเนินการตามแผน ประกอบด้วย (1) แผนยุทธศาสตร์ การกีฬาแห่งประเทศไทย 2563 – 2565 (2) แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2564 – 2570) (3) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (นายพิพัฒน์ รัชกิจประการ) (4) แผนยุทธศาสตร์ รัฐวิสาหกิจสาขาสังคมและเทคโนโลยี (5) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 – 2564) (6) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) (7) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) (8) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และ (9) ร่างรัฐธรรมนูญแห่งอาณาจักรไทย มาตรา 71 ซึ่งผลสัมฤทธิ์/ผลงานที่ผ่านมา คือ นักกีฬามวยอาชีพได้รับเหรียญทองในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ และนักกีฬาอาชีพอื่นๆ ที่สร้างผลงานระดับโลก (รายละเอียดตามตารางที่ 3)

## ตารางที่ 3 ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของโครงสร้างบริหารองค์กรด้านการกีฬาในประเทศไทย

องค์กรด้านการกีฬาในประเทศไทย		การกีฬาแห่งประเทศไทย	
โครงสร้างองค์กร		โครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ (แบบแนวตั้ง)	
ระบบการบริหารจัดการ		แนวคิดการจัดการแบบคลาสสิก (ระบบราชการ)	
ผู้ควบคุม กำกับ ดูแล/บริหารงานโดย		รัฐวิสาหกิจในกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	
แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์	มิติด้านกีฬา	กีฬาขั้นพื้นฐานและเพื่อสุขภาพ	✓
		กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ	✓
		กีฬาเพื่ออาชีพ	✓
		กีฬาเพื่อความมั่นคงทางสังคม	✓
		กีฬาเพื่อเศรษฐกิจ	✓
	กลุ่มเป้าหมาย	นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา เยาวชน ประชาชน	มุ่งเน้นพัฒนาทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มเป้าหมาย

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์กรด้านการกีฬาในประเทศไทย			การกีฬาแห่งประเทศไทย
แนวคิดฯ (ต่อ)	องค์ความรู้/เครือข่าย	พัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ	✓
		สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรด้านการกีฬา	✓
		สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรด้านการศึกษา	✓
บุคลากร		- มีผู้ว่า กทท. เป็นผู้บริหารระดับสูง และมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด - บุคลากรโดยส่วนใหญ่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง	
งบประมาณ/การสนับสนุน		- มีแหล่งเงินงบประมาณจากกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ทำให้มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาที่พามากขึ้นจากงบประมาณประจำปี - มีการใช้งบประมาณตามแผนการเบิกจ่าย คิดเป็นร้อยละ 100	
นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย แผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์		- แผนยุทธศาสตร์ กทท. (พ.ศ. 2563 – 2565), (พ.ศ. 2564 – 2570) - นโยบายรัฐมนตรีว่าการ กทท. (นายพิพัฒน์ รัชกิจประการ) - แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี - แผนพัฒนาการกีฬา - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ - ยุทธศาสตร์ชาติฯ - แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติฯ - ร่างรัฐธรรมนูญฯ มาตรา 71	
ผลสัมฤทธิ์/ผลงานที่ผ่านมา		- นักกีฬามวยอาชีพได้รับเหรียญทองในกีฬาโอลิมปิกเกมส์ และนักกีฬาอาชีพอื่นๆ ที่สร้างผลงานระดับโลก	

จากการศึกษาทำให้สามารถนำมาอธิบายแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของกองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร ใน 6 ประเด็น ดังนี้

1. ประเด็นด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ลักษณะโครงสร้างองค์กรตามแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization) เป็นการช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานแบบระบบราชการของกองการกีฬา ที่มีสายการบังคับบัญชาที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่บุคคลเดียว โดยการตั้งคณะกรรมการบริหารองค์กรที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมาจากหลายๆ ฝ่ายในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกัน ทำให้บุคคลรับทราบและเข้าใจยอมรับในปัญหาที่แต่ละฝ่ายเผชิญอยู่ และมีการประสานงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งผสมผสานกับลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized Organization) ซึ่งเป็นการรวมบุคคลที่มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้มีอำนาจสูงสุดเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างกว้างๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยมาก และเมื่อในแต่ละฝ่ายมีบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่รับผิดชอบชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานที่ง่ายขึ้นเนื่องจากแต่ละบุคคลมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน การบริหารงานก็จะเกิดความคุ้มค่า เพราะแต่ละฝ่ายได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้จะทำให้โครงสร้างกองการกีฬามีความเป็นสัดส่วนชัดเจนมากขึ้น สามารถรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นได้และสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาการดำเนินงานที่ซับซ้อนกันของกลุ่มงานส่งเสริมกีฬาได้

2. ประเด็นด้านระบบการบริหารจัดการ (Management administration) หลักการบริหารจัดการ ประกอบด้วย แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management Theory) เป็นการใช้หลักวิทยาศาสตร์มาพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์กร โดยผสมผสานกับแนวคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative management Theory) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับการจัดองค์การที่มีขั้นตอน ประกอบกับแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) โดยเป็นการสร้างระบบการทำงานที่เหมาะสมและส่งผลให้สามารถทำงานสอดคล้องประสานงานกับระบบอื่นๆ ได้ ซึ่งระบบการบริหารจัดการต้องอยู่ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยคำนึงถึงคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการแก่ประชาชนเป็นสำคัญ

ระบบการบริหารจัดการในลักษณะที่กล่าวมานี้จะช่วยให้กองการกีฬาเลือกใช้เทคนิคหรือแนวทางที่ดีที่สุดการแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายใน โดยมีระบบการทำงานที่เหมาะสม สามารถบริหารจัดการในการใช้สนามกีฬาเพื่อฝึกซ้อมนักกีฬา โดยไม่ให้ทับซ้อนกันกับการใช้บริการของประชาชน และมีแนวทางในการสร้างหรือพัฒนาศูนย์กีฬาให้มีความทันสมัยรองรับกับความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง ในเรื่องของการพัฒนาการกีฬา และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยสามารถดำเนินภารกิจควบคู่กันไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ประเด็นด้านแนวคิด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย/เป้าประสงค์ (Goals) จะต้องมุ่งเน้นพัฒนาการกีฬาในทุกมิติ เช่น การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน และกีฬาเพื่อสุขภาพ เพื่อกระตุ้นให้เยาวชน ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจในการออกกำลังกาย และเล่นกีฬามากขึ้น ประกอบกับมุ่งเน้นการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่ออาชีพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้นักกีฬามีศักยภาพทางการกีฬาที่เป็นเลิศในระดับชาติ ระดับนานาชาติ ระดับโลก และระดับโอลิมปิก ตลอดจนก้าวไปสู่กีฬาอาชีพที่สามารถสร้างรายได้ให้กับตนเองได้ โดยมีการใช้กีฬาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการกีฬา ให้แก่บุคลากรทางการกีฬา และมีการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่างๆ ด้านการกีฬาและด้านการศึกษาอย่างเปิดกว้าง เพื่อเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์

4. ประเด็นด้านบุคคล (Man) ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่างๆ จะสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักในการบริหารทรัพยากร ในองค์กรที่สอดคล้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ/การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมทรัพยากรต่างๆ รวมไปถึงควบคุมบุคลากรในสังกัด โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านการกีฬา พลศึกษา วิทยาศาสตร์การกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา รวมทั้งสามารถเป็นบุคลากรทางการกีฬาหรือผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพ มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง มีความพร้อมที่จะทำงานเชิงรุก และช่วยขับเคลื่อนให้้องค์การสามารถประสบความสำเร็จได้

5. ประเด็นด้านงบประมาณ/การสนับสนุน (Money) ต้องใช้งบประมาณให้คุ้มค่าที่สุด โดยให้เงินไปตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี เพราะงบประมาณมีส่วนสำคัญต่อการบริหารองค์การตามหลักการบริหารทรัพยากร โดยจะต้องจัดสรรและบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจ้างเหมาบุคคลภายนอก (พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานทำความสะอาด) มาดำเนินการแทน

ในส่วนที่ไม่จำเป็นต้องจ้างบุคลากรในสังกัด เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายภาครัฐในระยะยาว และจะต้องจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุนด้านการกีฬาอย่างครอบคลุมทั้งในด้านกีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาเพื่ออาชีพ กีฬาเพื่อความมั่นคงทางสังคม และกีฬาเพื่อเศรษฐกิจ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมด้านการกีฬาและการออกกำลังกายบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

6. ประเด็นด้านนโยบาย (Policy) ระเบียบข้อบังคับ (Rules) กฎหมาย (Law) แผนพัฒนา และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic) ที่เกี่ยวข้อง ต้องปฏิบัติหน้าที่อยู่ในกรอบแนวทางของนโยบาย การบริหารประเทศ ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายต่างๆ ประกอบกับแผนพัฒนา หรือแผนยุทธศาสตร์ และคำนึงถึงสภาพการณ์ด้านการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งจะสามารถช่วยนำพาให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ประเด็นด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) จากการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้กองการกีฬามีภารกิจของงานเพิ่มมากขึ้นตามยุคสมัย แต่โครงสร้างองค์การไม่สอดคล้องกับภารกิจของงาน เนื่องจากไม่ได้แยกเป็นสัดส่วนชัดเจนระหว่างกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬาเพื่อสุขภาพ กับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่ออาชีพ การทำงานจึงมีข้อจำกัดและไม่คล่องตัว ดังนั้น กองการกีฬาจึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์การตามแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized Organization) เพื่อให้โครงสร้างองค์การมีความเป็นสัดส่วนชัดเจนมากขึ้น สามารถรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นได้และสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม ที่มองว่า การจัดแบ่งแยกงานไปตามความเฉพาะเจาะจงของงาน แต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่เด็ดขาดในงานของตน และมีหน่วยงานสนับสนุนของตนเอง มีผู้เชี่ยวชาญและมีผู้ที่สามารถออกคำสั่งโดยเฉพาะ ทำให้งานสามารถดำเนินงานไปได้อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ (สุมนทิพย์ สามิภักดิ์, 2557, หน้า 20) อีกทั้งผสมผสานกับโครงสร้างองค์การตามแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization) ซึ่งเป็นการตั้งคณะกรรมการบริหารองค์การที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมาจากหลายๆ ฝ่ายในองค์การเข้ามาทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการประสานงานได้ง่ายขึ้น และยังเป็น การช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานแบบสายการบังคับบัญชาที่รวมอำนาจไว้ที่บุคคลเดียวให้สามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้มีอำนาจในแต่ละฝ่ายให้บริหารจัดการภายในได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฮวน์ ไพรพิธโรจน์ ที่มองว่า การบริหารแบบนี้จะสามารถลดการผูกขาดอำนาจของบุคคล มีการประสานที่ง่ายขึ้น และทุกคนมีความเข้าใจปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญได้เป็นอย่างดี (สุมนทิพย์ สามิภักดิ์, 2557, หน้า 20)

2. ประเด็นด้านระบบการบริหารจัดการ (Management administration) กองการกีฬาต้องนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ โดยนำหลักวิทยาศาสตร์มาพัฒนาการทำงานของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอยู่เสมอ เช่น การจัดฝึกอบรมสัมมนาและสร้างประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederic Winslow Taylor ที่เป็นการนำหลักวิทยาศาสตร์มาพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์การ (สุมนทิพย์ สามิภักดิ์, 2557, หน้า 10 - 11) อีกทั้งผสมผสานกับแนวคิดการจัดการแบบหลักการบริหารให้ความสำคัญกับการจัดองค์การอย่างมีขั้นตอนตามกระบวนการบริหาร POSDCORB ของ Luther H. Gulick and Lyndall Urwick (เฉลิมพล ศรีหงส์, 2562, หน้า 21 - 23) แนวคิดนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่า การบริหารแบบวิทยาศาสตร์เป็นลักษณะสากลที่เป็นปกติอยู่แล้ว การจัดการแบบหลักการบริหารนี้มุ่งเน้นในการปรับปรุงการทำงานของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายการจัดการโดยความสำเร็จ

ของงานขึ้นอยู่กับการทำงานของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ ประกอบกับแนวคิดการสร้างระบบการทำงานที่เหมาะสม เพื่อสอดคล้องประสานงานกับระบบอื่น (สุเมณฑิพย์ สามภักดิ์, 2557, หน้า 11-12) ซึ่งกองการกีฬาจะต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเปิดเผยได้ โดยเปิดกว้างเชื่อมโยงกับ องค์การ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วม และเชื่อมโยงการทำงานภายในด้วยกันเองอย่างมีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน บุคลากรจะต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูล และระบบดิจิทัล สมัยใหม่ และเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่

3. ประเด็นด้านแนวคิด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย/เป้าประสงค์ (Goals) ปัจจุบันการกีฬามีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้น กองการกีฬา ต้องศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้มการกีฬา และทิศทางการพัฒนาการกีฬา เพื่อให้มีแนวคิด ที่นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์ของกองการกีฬาโดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของนิยม ดวงมณี (2558) เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) แผนปฏิบัติ แผนการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว เพื่อเป็นกรอบแนวทาง ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางในการดำเนินงานของกองการกีฬาจะต้องเป็น การพัฒนาการกีฬาอย่างคลุ่มในทุกมิติ เช่น มุ่งเน้นพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ กีฬาเพื่ออาชีพ กีฬาเพื่อความมั่นคงทางสังคม และกีฬาเพื่อเศรษฐกิจ

4. ประเด็นด้านบุคคล (Man) สำหรับผู้บริหารองค์การจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำ ทฤษฎีมาบริหารจัดการ เช่น หลักการบริหาร 4Ms ตามแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน มาบริหาร จัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุภาวดี โอ่งเคลือบ, 2555, หน้า 7 – 9) โดยหลักการบริหาร 4Ms ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) อีกทั้งบุคลากรในสังกัดกองการกีฬา ก็จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและ มีความเชี่ยวชาญในด้านการศึกษาพลศึกษา วิทยาศาสตร์การกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา รวมทั้งสามารถเป็นบุคลากรทางการกีฬาหรือผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพ มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง มีความพร้อมที่จะทำงานเชิงรุก และช่วยขับเคลื่อนให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จได้

5. ประเด็นด้านงบประมาณ/การสนับสนุน (Money) ในเรื่องของงบประมาณจะต้องใช้ งบประมาณให้คุ้มค่าที่สุด และให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี เพราะงบประมาณ มีส่วนสำคัญต่อการบริหารองค์การ ตามหลักการบริหารทรัพยากร 4Ms ที่จะต้องจัดสรรและบริหาร จัดการให้มีประสิทธิภาพ

6. ประเด็นด้านนโยบาย (Policy) ระเบียบข้อบังคับ (Rules) กฎหมาย (Law) แผนพัฒนา และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic) ที่เกี่ยวข้อง ทิศทางการพัฒนาการกีฬาของกองการกีฬา จะต้องคำนึงถึง สภาวะการณ์ด้านการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้ (1) เป้าหมาย ตามกระบวนทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญของวาระการพัฒนาภายหลังปี 2558 โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาการกีฬา (2) การพัฒนาการกีฬาในประชาคมอาเซียน ภายใต้กฎบัตรอาเซียน “หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งเอกลักษณ์ หนึ่งประชาคม” (3) ร่างรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. .... ในการส่งเสริม/พัฒนาการสร้างสรรค์เสริมสุขภาพให้ประชาชนมีสุขภาพ แข็งแรง มีจิตใจเข้มแข็ง รวมทั้งส่งเสริม/พัฒนาการกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ และเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ประชาชน (4) “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยใช้ “คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา” ตามแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) และ (5) วาระการปฏิรูปด้านการกีฬา ตามวาระปฏิรูปที่ 19 การกีฬาจะต้องตอบสนองสังคมและประชาชนในเรื่องของ (5.1) การพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และวินัยของพลเมืองด้วยการกีฬา (5.2) การมีส่วนร่วมและการบริการสาธารณะของชุมชนท้องถิ่น (5.3) การส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากการกีฬา (5.4) การปฏิรูปนโยบายและโครงสร้างเพื่อพัฒนาระบบการขับเคลื่อนการกีฬาของชาติ (5.5) การปฏิรูปและการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกกระดับ และ (5.6) การสร้างสัมพันธภาพและแสดงศักยภาพทางการกีฬาของประเทศไทยในระดับสากล

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1. กองการกีฬาควรสร้างเครือข่ายและเปิดโอกาสให้กับองค์กรภายในและภายนอกที่มีความชำนาญเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างองค์การ การแบ่งส่วนราชการ และการวิเคราะห์อัตรากำลัง เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

2. กองการกีฬาควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาการกีฬา หรือแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาการกีฬาของประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการกีฬาในระดับสูง เพื่อนำมาเป็นแนวคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ของกองการกีฬา ให้มีความเป็นรูปธรรม และมีมาตรฐานครอบคลุมการดำเนินงาน

3. กองการกีฬาควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลังของบุคลากร และการจ้างเหมาบุคคลภายนอก เพื่อให้มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านความเหมาะสมกับโครงสร้างองค์การในอนาคต

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัด ที่มีต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักกวีฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร

2. ภายหลังจากปรับปรุงโครงสร้างองค์การของกองการกีฬา 1 ปี ควรมีการศึกษาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถนำผลการศึกษาไปปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

กรมพลศึกษา. (ม.ป.ป.). *เกี่ยวกับองค์กร*. ค้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2564, จาก <https://www.dpe.go.th/about-391991791792-392791791792>

กรมพลศึกษา. (2560). *แผนยุทธศาสตร์กรมพลศึกษา (พ.ศ. 2560 – 2564)*. ค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2564, ค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2564, จาก <https://www.sat.or.th/wp-content/uploads/2020/09/แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย-พ.ศ.-2564-257.pdf>

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). *แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 – 2564) (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก. จาก <https://www.dpe.go.th/strategic-files-392791791798>

การกีฬาแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *โครงสร้างองค์กร*. ค้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2564, จาก <https://www.sat.or.th/about/our-team/>

- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2564). *แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2564 – 2570)*.  
 เฉลิมพล ศรีหงส์. (2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบวชวิชาพื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์*.  
 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.  
 นิยม ดวงมณี. (2558). *แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติลาว*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร  
 มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.  
 สุภาวดี โอ่งเคลือบ. (2555). *การจัดการธุรกิจชุมชนสู่ธุรกิจส่งออกของห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงงาน  
 น้ำตาลสดเตอรียุส อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
 สมุณทิพย์ สามีกักดี. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การกับพฤติกรรมที่แสดงถึง  
 ความพึงพอใจในการทำงานและระดับความสุขของพนักงาน : กรณีศึกษาพนักงานในบริษัท  
 ในพื้นที่แขวงสีลม*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*.  
 ค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2564, จาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_w3c/  
 main.php?filename=develop\\_issue](https://www.nesdc.go.th/ewt_w3c/main.php?filename=develop_issue)  
 สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว. (ม.ป.ป.). *ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ  
 พ.ศ. 2562 – 2564 และโครงการ*. ค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2564,  
 จาก [http://www.bangkok.go.th/cstdprakard/page/sub/17979/งบประมาณรายจ่าย  
 ประจำปี-และโครงการ](http://www.bangkok.go.th/cstdprakard/page/sub/17979/งบประมาณรายจ่ายประจำปี-และโครงการ)  
 สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว. (ม.ป.ป.). *ประวัติความเป็นมา*. ค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2564,  
 จาก <http://www.bangkok.go.th/cstdprakard/page/sub/17975/ประวัติความเป็นมา>