



## รูปแบบการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของภารกิจแห่งประเทศไทย

ประชุม บุญเทียม<sup>1</sup> ดำรงค์ดี จันททัย<sup>1</sup> และนิลมนิ ศรีบุญ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>2</sup>คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจัยด้านการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร 2) วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันของตัวแปรสมการโครงสร้างรูปแบบการจัดการที่มีผลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร 3) ตรวจสอบระดับความสำคัญและความสอดคล้องของรูปแบบการจัดการโมเดลสมการโครงสร้าง และ 4) ตรวจสอบขนาดผลกระทบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยการจัดการเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่าง 1,200 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) จากผู้ให้บริการคือผู้ปฏิบัติงานสังกัดภารกิจแห่งประเทศไทย 400 คน และผู้ใช้บริการ 800 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร 9 ด้าน เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งได้ทดสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีความเที่ยงตรงโดยค่า IOC = 0.97 และได้ทดสอบความเชื่อมั่นจากกลุ่มประชากรที่ไม่ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น ครอนบาคัลฟา ที่ 0.98 โดยใช้สถิติการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยตามรูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จากโปรแกรมเอ็มพลัส

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) สภาพปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร กท. 9 ด้าน 2) ปัจจัยเชิงยืนยันของตัวแปรสมการโครงสร้างรูปแบบการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร พบว่าการส่งข้อมูลของตัวแปรมีความเหมาะสมทุกตัวแปร 3) โมเดลการจัดการสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับพอใช้ 4) อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยการจัดการเชิงสาเหตุมีผลกระทบต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร ปัจจัย 6 ด้าน อยู่ในระดับดี

การวิจัยในครั้งนี้เกิดข้อค้นพบที่สามารถแนะนำได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถใช้อำนาจอ่อนในการโน้มน้าวและช่วยส่งเสริมสนับสนุนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนั้นปัจจัยที่มีความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้นขึ้นอยู่กับการสร้างควมพึงพอใจในงานด้วยการใช้แรงจูงใจและปรับปรุงบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจและสมรรถนะในการให้บริการที่มีคุณภาพให้กับผู้รับบริการ

**ความสำคัญ:** ปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพล; ความเป็นเลิศแห่งองค์กร; รูปแบบการจัดการ



## INFLUENCING MANAGEMENT MODEL TOWARD THE EXCELLENCE OF SPORTS AUTHORITY OF THAILAND

Prachoom Boontiam<sup>1</sup>, Damrongsak Junthothai<sup>1</sup>, and Nilmanee Sriboon<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

<sup>2</sup>Faculty of Allied Health Sciences, Thammasat University

---

### Abstract

The objectives of this research were 1) to study the managerial factors influencing the excellent organization of the Sports Authority of Thailand : SAT 2) to examine the confirmatory factor analysis of the managerial system toward organizational excellence of SAT, 3) to investigate the importance and congruence of Structure Equation Model of the influencing management model of organization excellence of SAT, and 4) to examine direct, indirect and total effect sizes of the impacts on the SAT excellence. Purposive random sampling was used as a tool to collect the data in a total of 1,200. The samples were from the two categories of administrative staff and operational officers of SAT as a group of service providers and athletes, coaches, and people as service users of SAT. Research instrument was questionnaires related to the nine managerial factors influencing organizational excellence with 90 questions. The questionnaire was validated by three experts with the congruence and validity value at 0.97, and examined for reliability value with Cronbach's Alpha reliability at 0.98.

Structural Equation Modeling of M - plus software program was used as the statistical tool to analyze confirmatory factor analysis and structural equation model for this research and its results shown as follows : 1) the nine factors were found to have influence to the organization excellence causal relationship with each other in the model, 2) the confirmatory factor analysis of the equation modeling were found suitable with the values of factor loading of all nine factors, 3) The structural equation model of the managerial factors influencing an excellent organization of SAT was found to have fit well, 4) The six factors on trust had the high total effects on organization excellence of SAT.

The research findings indicate that there is a critical need for leadership development in the areas of visioning leadership behaviors and utilizing soft power through persuasion and support. Furthermore, the primary drivers of organizational excellence are personnel enhancement and motivation, which raise job satisfaction among those who provide services to clients.

**Keywords:** Influencing Management Factors, Organizational Excellence, Management Model

---

*Corresponding Author: Mr. Prachoom Boontiam Ramkhamhaeng University*

*Email: Prachoom.boontiam@gmail.com*



## บทนำ

แนวคิดการใช้อำนาจในการโน้มน้าวหรืออำนาจอ่อน (Soft power) โดยอาศัยทรัพยากรพื้นฐาน 3 ทาง ได้แก่ วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยมทางการเมือง (Political values) และนโยบายต่างประเทศ (Foreign Policies) ด้วยการพูดคุยเจรจาและการนำกิจกรรมทางวัฒนธรรม ประเพณี หรือกิจกรรมกีฬาเป็นเครื่องมือในการสร้างสัมพันธ์มิตรระหว่างประเทศเพื่อลดภาวะความตึงเครียดและการใช้กำลังทางการทหาร (Nye, 2004) การใช้อำนาจในการโน้มน้าวหรืออำนาจอ่อนได้รับการยอมรับจากประเทศประชาคมโลกอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการนำกิจกรรมกีฬาเข้ามาเป็นเครื่องมือในการเป็นนโยบายทางการทูต (Sport Diplomacy) โดยรูปแบบการใช้อำนาจอ่อนทางการกีฬาได้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศเชิงอำนาจรัฐ ในการปกครองประเทศที่ได้รับการยอมรับจากประชาคมโลกของรูปแบบต่าง ๆ อาทิ 1) การสร้างภาพลักษณ์ให้กับประเทศทั้งในรูปแบบการเป็นเจ้าภาพการจัดมหกรรมกีฬาระดับโลกและการแข่งขันกีฬาที่มีประเทศต่าง ๆ เข้าร่วม 2) การสร้างความปรองดอง การประนีประนอม การต่อต้านการเหยียดผิวและสร้างความเสมอภาค การใช้บทบาททางการกีฬาในรูปแบบอำนาจอ่อนที่สร้างสันติภาพของสังคมในการอยู่ร่วมกัน 3) การใช้อำนาจอ่อนของการกีฬาจากบทบาทของการกีฬาในเชิงการทูต ในการสร้างความปรองดอง สร้างสันติสุขให้กับสังคม

การวางนโยบายกีฬาของประเทศไทย ใช้กีฬาในบริบทของอำนาจอ่อนในการพัฒนาประเทศมีการเกี่ยวพันกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ในระยะ 20 ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 เสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ เน้นความสำคัญในการให้บริการที่มีคุณภาพและมุ่งการเสริมสร้างพัฒนาทักษะด้านกีฬาสู่ความเป็นเลิศและอาชีพในระดับนานาชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและองค์ระหว่างภาคไปสู่องค์กรภาครัฐ โดยกำหนดเป้าหมาย 20 ปี หรือระดับงานบริการสู่ความเป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการของแผนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ขับเคลื่อนสังคมไทยเข้าสู่สังคมสุขภาพ (Healthy Society) ที่ประชากรของชาติมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์แข็งแรง ดังนั้นการกีฬาแห่งประเทศไทย จะต้องมีการยกระดับมาตรฐานขององค์กรให้ได้ตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สรุปได้ว่าการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นการวิจัยเพื่อค้นหาอิทธิพลของปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารของการกีฬาแห่งประเทศไทย และการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศแห่งองค์กรจะสามารถนำไปเป็นกรอบในการพัฒนากีฬาของชาติในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรทางการกีฬา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่มีผลต่อการขับเคลื่อนการกีฬาแห่งประเทศไทยไปสู่ความเป็นเลิศแห่งองค์กรได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพของปัจจัยด้านการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันของตัวแปรสมการโครงสร้างรูปแบบการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย
3. เพื่อตรวจสอบระดับความสำคัญและความสอดคล้องของรูปแบบการจัดการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามโมเดลสมมติฐานในการวิจัย

4. เพื่อตรวจสอบระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Approach) เข้ามาใช้ในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2566 จำนวน 1,200 คน เป็นกลุ่มผู้ให้บริการที่เป็นผู้บริหารพนักงานและลูกจ้างการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมจำนวน 400 คน รวมถึงกลุ่มผู้ใช้บริการด้านการกีฬา เป็นนักกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ประจำทีม นักกายภาพบำบัด ประจำทีม และประชาชน/ผู้ใช้บริการภายในสถานที่ของการกีฬาแห่งประเทศไทย รวมจำนวน 800 คน รวมทั้งสิ้น 1,200 คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดให้เป็นไปตามข้อตกลงของการใช้สถิติการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยตามรูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งได้พิจารณาเงื่อนไขเรื่องขนาดกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับสถิติที่ใช้ และใช้อัตราส่วนข้อคำถามต่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 10 ต่อ 1 (Kline, 2011; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Wolf, Harrington, Clark, & Miller, 2013) โดยการวิจัยในครั้งนี้มีข้อคำถามรวม 90 ข้อ มีข้อคำถามหลักในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 9 ด้าน จำนวนทั้งสิ้น 85 ข้อ และเมื่อนำข้อคำถามหลักมาคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการกำหนดอัตราส่วนข้อคำถามต่อจำนวนตัวอย่างเท่ากับ 1 และใช้จำนวนข้อคำถามต่อจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ 14 คน จึงได้ผลการคำนวณตามอัตราส่วนข้อคำถามต่อจำนวนตัวอย่างได้เท่ากับ 1,180 คน ส่วนวิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการดังกล่าวข้างต้น ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากจำนวนกลุ่มประชากรให้เป็นไปตามจำนวนที่กำหนด (Purposive Random Sampling) และได้กำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ที่ 1,200 คน เพื่อให้สอดคล้องและใกล้เคียงกับการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างจริง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ความสำคัญของรูปแบบการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของ กกท.ตามแนวทางการพัฒนาความเป็นเลิศแห่งองค์กรขององค์กร (Organizational Excellence) กับแนวทางการใช้อำนาจในการโน้มน้าวหรืออำนาจอ่อนในการจัดการองค์กรเพื่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรตามกรอบแนวคิดของมอลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige) โจเซฟ ไนย์ (Joseph Nye) และแมคคินซี (McKinsey 7s Model) จำนวน 65 ข้อ

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีคุณภาพการบริการ (Service Quality) ของพาราสุรามาน ไชแธมอล และแบร์รี (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) เพื่อการใช้อย่างวัดความเป็นเลิศแห่งองค์กรขององค์กร จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็นคำถามปลายเปิดจากผู้ตอบแบบสอบถามแยกการวิเคราะห์และสรุปความคิดเห็นเป็น 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ จากกลุ่มผู้ให้บริการและกลุ่มผู้ใช้บริการ สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการเปรียบเทียบใน 2 มิติ คือ เปรียบเทียบรวบรวมความคิดเห็นภายในกลุ่ม และการเปรียบเทียบรวบรวมความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

### การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดตามเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยข้างต้นมาพัฒนาเป็นปัจจัยสำหรับการวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความเป็นเลิศแห่งองค์กรในการบริหารจัดการการกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 9 ปัจจัย โดยมีข้อคำถามรวม 90 ข้อคำถาม จากนั้นทำการหาคุณภาพของแบบสอบถามจากการหาความตรง (Validity) จากการประเมินค่าความตรง (Index of item - objective congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน โดยหาความตรงจากการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามในแต่ละปัจจัยและทำการปรับปรุงรายการข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจนได้ค่าความสอดคล้องมีค่าความตรงที่ 0.97 นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบความเที่ยงโดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองเก็บข้อมูลภาคสนามในกลุ่มประชากรที่ไม่ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 55 คน และวิเคราะห์ค่าครอนบาคอัลฟา (Cronbach's Alpha) โดยได้ค่าความเที่ยงตรงที่ 0.98 จึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้มีค่าความตรงและความเที่ยงที่สูง และเหมาะสมสำหรับการนำไปเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้ดำเนินการตามแผนการสุ่มอย่างที่กำหนดขึ้น โดยใช้เวลารวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม 2565 - มีนาคม 2566 โดยดำเนินการแจกแบบสอบถาม จากนั้นดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืนทั้งหมด และนำแบบสอบถามที่คัดเลือกแล้วมาตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องและลงรหัสในเครื่องคอมพิวเตอร์ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัยและรวมถึงคำนิยามตัวแปรต่าง ๆ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในแต่ละข้อและดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลออกมาในรูปแบบตารางตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ด้วยการใช้สถิติขั้นสูง ด้วยสมการโครงสร้างและการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน จากโปรแกรม M Plus ผู้วิจัยได้ทำการแปลค่าข้อมูลและอธิบายผลตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ตามข้อกำหนดในการใช้สถิติขั้นสูงด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) รูปแบบการวิเคราะห์ปัจจัยสมการโครงสร้างอิทธิพลที่ส่งผลเชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลเชิงสาเหตุต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยตามลักษณะตัวแปรของปัจจัยสมการโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรได้ ดังนี้

- 1) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) มี 1 ตัว คือ นโยบายภาครัฐ (PC)
- 2) ตัวแปรแฝงคั่นกลาง (Intervening Latent Variable) หรือตัวแปรแฝงส่งผ่าน (mediating latent variable) มี 6 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ (LD) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (SG) การใช้อำนาจอ่อน (SP) แรงงานของทรัพยากรบุคคลและผลิตภาพ (WP) การจัดการด้านกระบวนการในการปฏิบัติงาน (PM) ความเป็นเลิศแห่งองค์กร (OE)
- 3) ตัวแปรตามภายใน (Endogenous Latent Variable) มีแปร 2 ตัว คือ ความพึงพอใจในงานและการให้บริการของบุคลากรภายใน (JS) และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (CS)
- 4) การกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยดัชนีความสอดคล้องของสมการโครงสร้างโดยมีดัชนีที่ใช้วัด (Criteria of Goodness of Fit) ดังนี้ ค่า RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.5 ค่า CFI/TLI ต้องมากกว่า 0.95 และค่า SRMR ต้องน้อยกว่า 0.05 ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอข้อมูลประชากรศาสตร์จากกลุ่มตัวอย่าง 1,200 คน จากกลุ่มผู้ให้บริการและกลุ่มผู้ใช้บริการของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการสำรวจระดับความสำคัญของการรับรู้ปัจจัยของรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรของ กกท. และผลการสำรวจระดับความพึงพอใจของผู้ให้บริการที่มีต่องานการให้บริการและผู้รับบริการที่มีต่อคุณภาพการบริการจากการกีฬาแห่งประเทศไทยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ส่วนที่ 3 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันด้านการบริหารจัดการที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 9 ปัจจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2

ส่วนที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อด้านความเป็นเลิศแห่งองค์กรและตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของผู้ให้บริการที่มีต่องานการให้บริการและด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อคุณภาพการบริการจากการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 3

ส่วนที่ 5 เป็นการนำเสนอผลการทดสอบสมการเชิงโครงสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทยและผลต่อความพึงพอใจของผู้ให้บริการที่มีต่องานการให้บริการและผู้รับบริการที่มีต่อคุณภาพการบริการจากการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 4

## ผลการวิจัย

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญการรับรู้ รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬา ระดับความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้าที่มีต่อการให้บริการ เพื่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรของ กกท. โดยภาพรวม 9 ด้าน ( $n = 1,200$ )

| ที่                                    | ด้าน                                                | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับการรับรู้และความพึงพอใจ |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------|----------------------|------------------------------|
| 1                                      | ด้านนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย                   | 3.89      | 0.669                | ระดับมาก                     |
| 2                                      | ด้านภาวะผู้นำ                                       | 3.82      | 0.667                | ระดับมาก                     |
| 3                                      | ด้านเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์                       | 3.90      | 0.625                | ระดับมาก                     |
| 4                                      | ด้านการใช้อำนาจอ่อนขององค์กร                        | 3.92      | 0.607                | ระดับมาก                     |
| 5                                      | ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ            | 3.78      | 0.695                | ระดับมาก                     |
| 6                                      | ด้านการจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน                  | 3.82      | 0.661                | ระดับมาก                     |
| 7                                      | ด้านความเป็นเลิศแห่งองค์กร                          | 3.92      | 0.635                | ระดับมาก                     |
| ค่าเฉลี่ยรวมระดับความสำคัญของการรับรู้ |                                                     | 3.86      | 0.659                | ระดับมาก                     |
| 8                                      | ด้านความพึงพอใจของบุคลากรต่องานที่รับผิดชอบในองค์กร | 3.83      | 0.668                | ระดับมาก                     |
| 9                                      | ด้านความพึงพอใจของลูกค้า                            | 3.96      | 0.601                | ระดับมาก                     |
| ค่าเฉลี่ยรวมระดับความพึงพอใจ           |                                                     | 3.89      | 0.651                | ระดับมาก                     |

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นค่าเฉลี่ยของการรับรู้และความพึงพอใจของปัจจัย 9 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ต่อรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรของ กกท. 7 ปัจจัยมีระดับความสำคัญของการรับรู้รวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมของการรับรู้อยู่ที่ 3.86

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ระดับความพึงพอใจที่เกิดจากบุคลากรขององค์กรที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย และระดับความพึงพอใจที่ได้จากผู้ใช้บริการที่มีต่อการให้บริการในด้านต่าง ๆ โดยมีระดับความความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.89

**ตารางที่ 2** ดัชนีความสอดคล้องสำหรับปัจจัยเชิงยืนยันการจัดการที่มีอิทธิพลต่อด้านความเป็นเลิศแห่งองค์กร การกีฬาแห่งประเทศไทย (First - order)

| df   | $\chi^2$<br>(Chi-Square) | Goodness of Fit | Criteria   | Cut off<br>Value | Information |
|------|--------------------------|-----------------|------------|------------------|-------------|
| 3449 | 9793.454                 | RMSEA           | $\leq .05$ | 0.039            | FIT         |
|      | $\geq .05$               | CFI             | $\geq .90$ | 0.926            | FIT         |
|      |                          | TLI             | $\geq .90$ | 0.924            | FIT         |
|      |                          | SRMR            | $\leq .05$ | 0.026            | FIT         |

Note: df = Degrees of Freedom  $\chi^2$  = Chi-Square RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

จากตารางที่ 2 พบว่า โมเดลสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งมีความสอดคล้องของสมการโครงสร้างตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยดัชนีความสอดคล้องของสมการโครงสร้างที่กล่าวว่า มีดัชนีที่ใช้วัด ดังนี้ ค่า RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.5 ค่า CFI/TLI ต้องมากกว่า 0.95 และค่า SRMR ต้องน้อยกว่า .05

**ตารางที่ 3** เมตริกซ์ความสัมพันธ์สำหรับปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อด้านความเป็นเลิศแห่งองค์กรการกีฬาแห่งประเทศไทย

| ปัจจัยที่ถูกสกัด                         | ด้านนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย | ด้านภาวะผู้นำ | ด้านเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ด้านการใช้อำนาจอ่อนขององค์กร | ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ | ด้านการจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน | ด้านความเป็นเลิศแห่งองค์กร | ด้านงานที่รับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร | ด้านความพึงพอใจของลูกค้ |
|------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| ด้านนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย        | 1.00                              |               |                               |                              |                                          |                                    |                            |                                       |                         |
| ด้านภาวะผู้นำ                            | 0.80                              | 1.00          |                               |                              |                                          |                                    |                            |                                       |                         |
| ด้านเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์            | 0.80                              | 0.80          | 1.00                          |                              |                                          |                                    |                            |                                       |                         |
| ด้านการใช้อำนาจอ่อนขององค์กร             | 0.76                              | 0.80          | 0.80                          | 1.00                         |                                          |                                    |                            |                                       |                         |
| ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ | 0.76                              | 0.80          | 0.80                          | 0.80                         | 1.00                                     |                                    |                            |                                       |                         |
| ด้านการจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน       | 0.75                              | 0.80          | 0.80                          | 0.80                         | 0.80                                     | 1.00                               |                            |                                       |                         |
| ด้านความเป็นเลิศแห่งองค์กร               | 0.69                              | 0.72          | 0.73                          | 0.76                         | 0.75                                     | 0.80                               | 1.00                       |                                       |                         |
| ด้านงานที่รับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร    | 0.74                              | 0.80          | 0.77                          | 0.80                         | 0.80                                     | 0.80                               | 0.79                       | 1.00                                  |                         |
| ด้านความพึงพอใจของลูกค้                  | 0.68                              | 0.72          | 0.72                          | 0.76                         | 0.75                                     | 0.80                               | 0.78                       | 0.80                                  | 1.00                    |

จากตารางที่ 3 พบว่า ไม่เกิดปัญหาความร่วมกัน (Multicollinearity) ระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 9 เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.80 นั่นคือ ทุกปัจจัยมีความเหมาะสมสำหรับการสร้างรูปแบบสมการโครงสร้าง เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตพบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ปัจจัยด้านนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทยและปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80

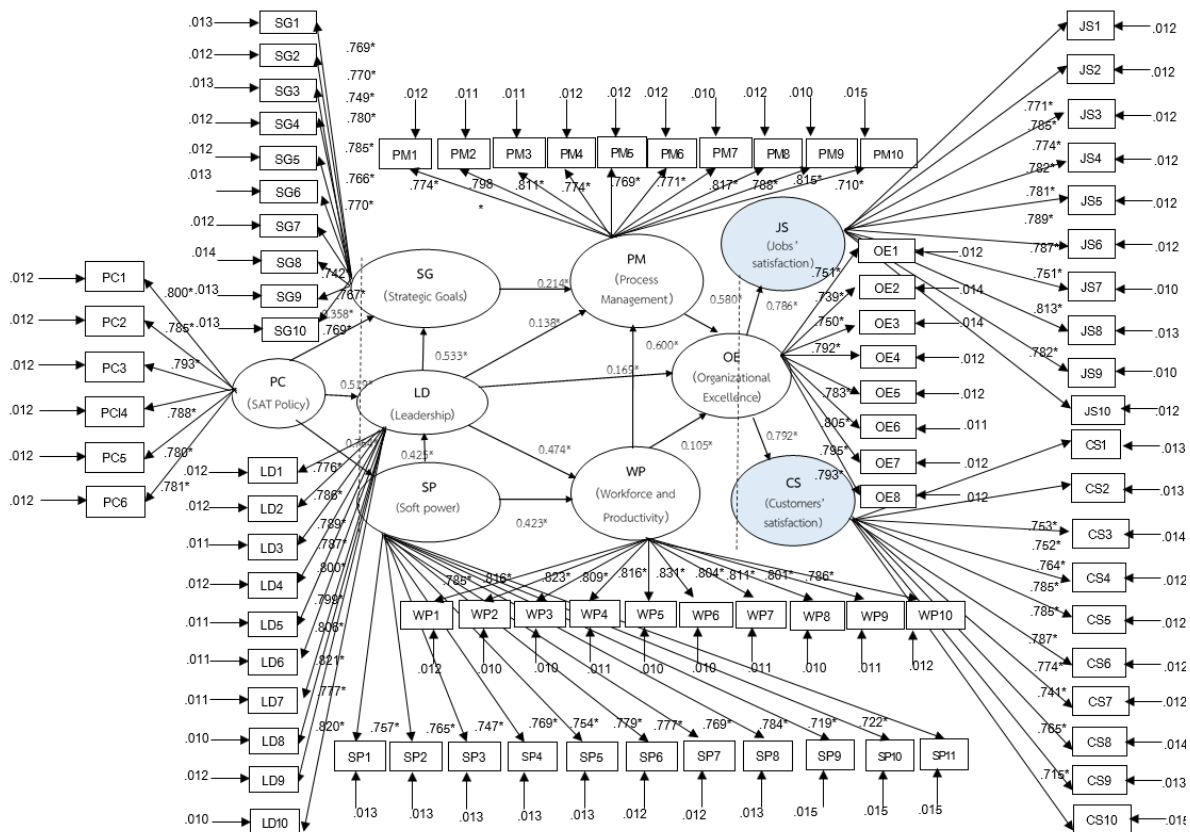
ตารางที่ 4 ดัชนีความสอดคล้องสำหรับการสำรวจปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อด้านความเป็นเลิศแห่งองค์กร  
การกีฬาแห่งประเทศไทย (Second - order)

| df | $\chi^2$<br>(Chi-Square) | Goodness of Fit | Criteria   | Cut off<br>Value | Information |
|----|--------------------------|-----------------|------------|------------------|-------------|
| 27 | 773.512                  | RMSEA           | $\leq .05$ | 0.152            | FIT         |
|    | $\geq .05$               | CFI             | $\geq .90$ | 0.945            | FIT         |
|    |                          | TLI             | $\geq .90$ | 0.927            | FIT         |
|    |                          | SRMR            | $\leq .05$ | 0.028            | FIT         |

Note: df = Degrees of Freedom  $\chi^2$  = Chi-Square RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้ง 9 ปัจจัยตามดัชนีความสอดคล้องของสมการโครงสร้างฯ พบว่า ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.152 ค่า CFI/TLI มีค่าเท่ากับ 0.945 และ 0.927 ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับ 0.95 และค่า SRMR มีค่าเท่ากับ 0.028 มีความสอดคล้องของสมการโครงสร้างตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยดัชนีความสอดคล้องของสมการโครงสร้าง จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยแฝงทั้งหมดสามารถอ้างอิงได้ในระดับพอใช้

สรุปผลการสำรวจองค์ประกอบความสอดคล้องของรูปแบบการจัดการสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งการกีฬาแห่งประเทศไทย ตัวแปรแฝงที่ 1 ที่เป็นปัจจัยตัวแฝงของนโยบายภาครัฐ กท. ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรย่อย 5 ด้าน คือ (1) การใช้อำนาจอ่อน (2) ภาวะผู้นำ (3) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (4) ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ (5) ด้านการจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน และมีตัวแปรแฝงที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรย่อย 2 ปัจจัย คือ (1) ความพึงพอใจของลูกค้าและ (2) ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบของบุคลากร ปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 9 ปัจจัย มีความเหมาะสมในระดับสูง สรุปผลการเปรียบเทียบเส้นทางส่งผลทางตรงของตัวแปรแฝงทั้ง 2 ตัวที่มาของความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทยได้รับผล พบว่า ตัวแปรแฝงเส้นทางตรงที่ 1 ตัวแปรที่ 8 คือความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบของบุคลากร มีค่าอิทธิพลทางตรงที่สามารถอธิบายผลของการได้มาซึ่งความเป็นเลิศแห่งองค์กรของการกีฬาแห่งประเทศไทยมากกว่าตัวแปรแฝงเส้นทางตรงที่ 2 ตัวแปรที่ 9 ความพึงพอใจของลูกค้า



ภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการที่มีอิทธิพลต่อด้านความเป็นเลิศแห่งองค์กรการศึกษาแห่งประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรการศึกษาแห่งประเทศไทยมีตัวแปรแฝงภายในจำนวน 6 ตัวแปร คือ (1) นโยบายภาครัฐ กทท. (SAT Policy: PC), (2) การใช้อำนาจอ่อน (Soft Power: SP), (3) ภาวะผู้นำ (Leadership: LD), (4) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals: SG), (5) การปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ (Workforce and Productivity: WP), (6) การจัดการกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Process Management: PM), และมีตัวแปรแฝงของความเป็นเลิศแห่งองค์กร 3 ตัวแปร คือ (1) ความเป็นเลิศแห่งองค์กร (Organizational Excellence: OE), (2) ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบของบุคลากร (Job Satisfaction: JS), และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction: CS) (3) โดยมีผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักของแต่ละปัจจัย (Standardized Factor Loading) ดังนี้

สำหรับรูปแบบปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการศึกษาแห่งประเทศไทย จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างของตัวแปรแฝงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร ประกอบด้วย 15 เส้นทางและทุกเส้นทางของค่าสัมประสิทธิ์ มีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักปัจจัย ระหว่าง .928 และ .845 ดังนี้

1) เส้นทางรับรู้จากปัจจัยนโยบายภาครัฐ กทท. (PC) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยภาวะผู้นำ (LD) เท่ากับ 0.519 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) เส้นทางรับรู้จากปัจจัยนโยบายภาครัฐ กทท. (PC) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (SG) เท่ากับ 0.358 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) เส้นทางรับรู้จากปัจจัยนโยบายภาครัฐ กทท. (PC) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยการใช้อำนาจอ่อน (SP) เท่ากับ 0.764 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- 4) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยภาวะผู้นำ (LD) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (LD) เท่ากับ 0.533 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 5) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยภาวะผู้นำ (LD) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ (WP) เท่ากับ 0.474 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
- 6) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยภาวะผู้นำ (LD) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยการจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน (PM) เท่ากับ 0.138 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
- 7) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LD) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยความเป็นเลิศแห่งองค์กร(OE) เท่ากับ 0.169 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
- 8) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (SG) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยด้านการจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน (PM) เท่ากับ 0.214 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 9) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยการใช้อำนาจอ่อน (SP) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LD) เท่ากับ 0.425 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 10) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยการใช้อำนาจอ่อน (SP) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกทางบวกต่อปัจจัยการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ (WP) เท่ากับ 0.423 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 11) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ (WP) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกทางบวกต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร (OE) เท่ากับ 0.105 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 12) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ (WP) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อปัจจัยการจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน (PM) เท่ากับ 0.600 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 13) เส้นทางการรับรู้จากปัจจัยการจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน (PM) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกทางบวกต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร (OE) เท่ากับ 0.580 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 14) เส้นทางการรับรู้จากความเป็นเลิศแห่งองค์กร (OE) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อตัวแปรตามความพึงพอใจงานที่รับผิดชอบ (JS) เท่ากับ 0.792 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 15) เส้นทางการรับรู้จากความเป็นเลิศแห่งองค์กร (OE) ส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อตัวแปรตามความพึงพอใจของลูกค้า(CS) เท่ากับ 0.786 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายออกเป็น 3 ส่วน เพื่อให้การอภิปรายผลการวิจัยนั้นมีความครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 4 ข้อ รายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบในโมเดล ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ กกท. การใช้อำนาจอ่อน ภาวะผู้นำ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลิตภาพ การจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน ความเป็นเลิศแห่งองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจงานที่รับผิดชอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นโยบายภาครัฐ กกท เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด แสดงให้เห็นว่า การนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างชัดเจน

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยคั่นกลาง มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรมีค่าสูงสุดในลำดับสอง เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีผู้นำ ในการกำกับ ดูแล บริหารจัดการองค์กรอย่างมีคุณภาพ

การใช้อำนาจอ่อน มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กรมีค่าสูงสุดในลำดับสาม ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่สอดแทรกอยู่ในตัวแปรด้าน ภาวะผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลผลิตภาพ ที่ช่วยเสริมสร้างความ เป็นเลิศขององค์กรได้อย่างก้าวกระโดด เนื่องจากการใช้อำนาจอ่อนนั้น ถือเป็นการใช้ศิลปะและการดึงดูดใจ ในการโน้มน้าวพฤติกรรมของของบุคลากรในทุกระดับเพื่อปฏิบัติงานตามคำสั่ง และหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เกิดจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของศาสตราจารย์โจเซฟ ไนย์ (Nye, 2004) กล่าวว่า Soft Power คือ การสร้างความดึงดูดใจต่อผู้อื่น เป็นศิลปะในการชักจูงใจ ทำให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจหรือเต็มใจ ในการเปลี่ยนพฤติกรรม การคล้อยตามต่อความต้องการของผู้ใช้อำนาจ

การปฏิบัติหน้าที่ของแรงงานและผลผลิตภาพ มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร เนื่องจากการใช้ แรงงานและกระบวนการในการให้บริการนั้นประกอบด้วยหน่วยงานหลายหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันและมี ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่หลากหลายตามรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อความเป็นเลิศตามกรอบ แนวคิด 7 เอส (McKinsey 7-S Framework) ของ แมคคินซี และโค (McKinsey, & Co, 2008) ที่ได้แสดงถึง คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร อาทิ การใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการและคุณภาพด้วยการฟังความ คิดเห็นของลูกค้าการเพิ่มผลผลิต โดยพนักงาน ด้วยการให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงาน

การจัดกระบวนการในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร ถือได้ว่ามีน้ำหนักที่ ค่อนข้างน้อย แสดงให้เห็นว่า กระบวนการปฏิบัติงานในปัจจุบันไม่มีผลต่อการยกระดับความเป็นองค์กร แห่งความเป็นเลิศ อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า การดำเนินงานในปัจจุบัน ควรมีการปรับแก้ไข ลดขั้นตอน มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ เพื่อให้มีคุณภาพสูงขึ้นและมีศักยภาพใน การแข่งขันในเชิงธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น

ความเป็นเลิศแห่งองค์กรที่มีต่อตัวแปรตามแฝงของสมการโครงสร้าง 2 ตัวแปร คือ เส้นทางอิทธิพลรวม ที่มีต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่องานที่รับผิดชอบที่มีค่าสูงกว่าเส้นทางอิทธิพลรวมที่มีต่อความพึงพอใจ ของลูกค้า จึงสรุปได้ว่าการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการยกระดับกระบวนการในการปฏิบัติงานของบุคลากร กทท.ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน การพัฒนาความรู้ เฉพาะทางให้กับนักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักส่งเสริมกีฬา นักการตลาด รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกันกับข้อค้นพบ จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดที่ว่า การที่ กทท.ได้เน้นการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความพร้อมให้กับบุคลากร มีการยกระดับสมรรถนะ (ด้าน Upskills) ทำให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงและได้รับการยอมรับ จากผู้รับบริการสูงขึ้น

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศแห่งองค์กร แม้จะมีค่าน้ำหนักที่น้อย แต่ในบริบท ขององค์กร กลับมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนานักกีฬา เพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร คือความสำเร็จ ของนักกีฬาโดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬา ซึ่งพบว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีการถูกกล่าวถึง อย่างหลากหลาย อันส่งผลต่อการหารูปแบบวิธีการฝึกซ้อมกีฬามาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนการฝึกซ้อม และโปรแกรมการฝึกซ้อมให้กับนักกีฬาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ด้วยการร่วมมือกันระหว่าง ผู้ฝึกสอน



กีฬา นักวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และตัวนักกีฬาเอง (Sport science with athletes and trainers, 2019)

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยในส่วนปัจจัยมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทั้ง 9 ตัวแปรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร โดยนำปัจจัยที่ศึกษามาแล้วนั้น มาปรับประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร
2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการใช้อำนาจอ่อน การรับฟัง การมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวิธีการโน้มน้าว การประนีประนอม และการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น อันส่งผลต่อการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ
3. ผู้บริหารควรเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรอย่างเหมาะสมกับบริบทการทำงานขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้ปรับประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. การกีฬาแห่งประเทศไทยควรพัฒนานโยบายของ กกท. ให้มีความชัดเจนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการกีฬาของประเทศและระดับนานาชาติได้อย่างแท้จริง ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้ทันกาล
5. การกีฬาแห่งประเทศไทยควรมีการให้กำลังใจกับบุคลากรภายในองค์กร ดูแลผู้ใช้บริการจากการกีฬาแห่งประเทศไทย และแสดงความรับผิดชอบในกรณีที่มีความผิดพลาดหรือมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
6. การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรให้ความสำคัญต่อการมอบหมายหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งวางแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอย่างเต็มกำลัง ตลอดจนส่งเสริมแนวทางการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ให้มีมาตรฐานสูงขึ้น
7. การกีฬาแห่งประเทศไทยควรส่งเสริมและพัฒนการใช้อำนาจอ่อนให้เป็นแนวทางในการใช้อำนาจและการบริหารจัดการของหน่วยงานในการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการพูดคุยเจรจา การโน้มน้าว โดยยึดหลักการประนีประนอม เช่น กีฬามวยไทย
8. ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทยควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นฐานข้อมูลหลักในการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล
9. การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรพัฒนาด้านสถานที่และอุปกรณ์กีฬาสำหรับการฝึกซ้อมและแข่งขัน ให้มีความทันสมัยและมีความเหมาะสมต่อการให้บริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งพัฒนาระบบและขั้นตอนในเรื่องการเข้าถึงการใช้บริการด้วยการจอง หรือซื้อการบริการด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็วต่อการเข้าถึงบริการ ซึ่งควรศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจและการจัดการกีฬาอย่างยั่งยืน ศึกษาถึงต้นทุนการให้บริการและรายได้ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่การกีฬาแห่งประเทศไทยดูแล เพื่อนำมาจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) ให้สอดคล้องกับบริบทองค์กรและสินทรัพย์ของ กกท. ซึ่งจะสามารถสร้างรายได้นอกงบประมาณให้เพิ่มขึ้นจากการใช้ประโยชน์พื้นที่และจากกิจกรรมต่าง ๆ

10. จากผลการวิจัยการพัฒนาบุคลากรและผลิตภาพ พบว่าการกีฬาแห่งประเทศไทยควรพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและทักษะให้เหมาะสมกับงาน ให้บุคลากรยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานและมีความมุ่งมั่นในการสร้างมาตรฐานของการให้บริการและควรให้มีระบบการสร้างความเท่าเทียมกันในการสร้างโอกาสให้กับบุคลากร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การประเมินผลกระทบของนโยบายและโครงสร้างสนับสนุน: ควรพิจารณาประเมินผลกระทบของนโยบายกีฬาแห่งชาติและโครงสร้างสนับสนุนต่างๆ ต่อความเป็นเลิศในกีฬา เช่น การสนับสนุนทางการเงิน การเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวก และโอกาสในการแข่งขันระดับนานาชาติ

2. การศึกษาเชิงลึกไปในปัจจัยเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในกีฬา: ควรระบุถึงการศึกษาปัจจัยเฉพาะ เช่น การฝึกอบรม การสนับสนุนทางจิตวิทยา หรือการใช้เทคโนโลยีในการฝึกซ้อม ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มความเข้าใจในวิธีที่ประเทศไทยสามารถพัฒนานักกีฬาของตนให้บรรลุความเป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่อง

3. การวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการพัฒนากีฬา: ควรศึกษาการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการสนับสนุนกีฬาและนักกีฬาในประเทศไทยมีผลกระทบอย่างไรต่อความเป็นเลิศในกีฬารวมถึงการวิเคราะห์โมเดลการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ

### Reference

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kline, R. B. (2011). *Principle and practice of structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). NY: The Guilford Press.
- McKinsey & Co. (2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- Nye, Jr. J. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. New York: Public Affairs.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41 – 50.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). *Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. Educational and psychological measurement*, 73(6), 913 - 934.



**มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ**