

รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย

ภาวิณี ชุ่มใจ*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาที่เหมาะสมในมหาวิทยาลัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 6 มหาวิทยาลัย โดยกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 6 มหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์กีฬา รองผู้อำนวยการศูนย์กีฬา หรือเจ้าหน้าที่บริหารศูนย์กีฬา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการจัดการและหน้าที่ของการบริหาร 4 ประการหลัก รวม 19 เรื่องย่อย มีรายละเอียดดังนี้ 1) หน้าที่การวางแผน ประกอบด้วย การคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผนงาน การกำหนดตารางการทำงาน การกำหนดงบประมาณ การกำหนดขั้นตอนการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย 2) หน้าที่การจัดองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้าง องค์กร การมอบหมายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร 3) หน้าที่การนำองค์กร ประกอบด้วย กิจกรรมในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร 4) หน้าที่การควบคุมงาน คือ กิจกรรมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า พบว่า การบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ส่วนใหญ่มีโครงสร้าง และการแบ่งส่วนงานบริหารที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดตั้งองค์กร และ การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มีระบบการวางแผนในการดำเนินงานการจัดองค์กร การจัดบุคลากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และบรรลุผลสำเร็จขององค์กร อีกทั้งการประสานงานที่ดีที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย การบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะระบบอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนอย่างมาก รูปแบบการบริหารงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูง ต้องมีการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารงาน เพื่อให้พึ่งตนเองโดยเฉพาะด้านการเงิน และ การบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีระบบโครงสร้างการบริหารและการสั่งการที่รวดเร็ว ทันสมัย รูปแบบการบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงด้วยมีรูปแบบในการจัดการด้านต่าง ๆ ด้วย

คำสำคัญ : รูปแบบ การบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย

*สำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ติดต่อผู้พิมพ์: อาจารย์ ดร.ภาวิณี ชุ่มใจ

E-mail.: pavinee.chu@mfu.ac.th

มือถือ 0986144515

รับบทความ 11 มีนาคม 2565

แก้ไขบทความ 27 เมษายน 2565

ตอบรับ 29 เมษายน 2565

Sport Centre Management Model in University

Pavinee Chumjai*

Abstract

The purpose of this research was to study the appropriate sport center management model in the university. This was qualitative research by in-depth interviews with key informants serving as administrators of sports centers in public universities, autonomous and private Universities in six universities. The research instrument was a semi-structured in-depth interview from using the concept of management theory and functions of management. There are four main factors, including nineteen sub-sections, details are as follows: 1) Planning duties include forecasting, setting objectives. scheduling work schedule budgeting Determination of work procedures, setting goals 2) Organizational duties consist of defining the organizational structure, assignment determining the relationship between people and different departments of the organization 3) The role of the organization consists of decision-making activities. communication, motivation, selection, and personnel 4) Development Performance measurement, evaluation, performance improvement.

The results showed that the management of sports centers in public universities is mostly structured and a clear division of management has a purpose and policies for establishing an organization and operating concrete There is a planning system for organizing operations. Benefitting personnel arrangements and achieving the success of the organization In addition, good coordination makes the operation go smoothly. The management of sports centers in autonomous universities found that there were always changes in the structure of the operating system. to suit the changing environment Especially the current Thai higher education system has changed greatly. management style for high efficiency There has to be a change in the concept of management. To be self-reliant, especially in terms of finance and management of sports centers in private universities, it was found that private universities have a fast, modern administrative structure and command system. The management model is highly efficient with various management styles.

*School of Health Science , Mae Fah Luang University.

Contract: Ajan Dr.Pavinee Chumjai

E-mail.:pavinee.chu@mfu.ac.th

Mobile:0986144515

Received March 11, 2022 ; revised April 27, 2022 ; accepted April 29, 2022

Keywords: Model Management Sports Center in University

บทนำ

การพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า และมีศักยภาพได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนา คือการมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ การที่จะมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ส่วนหนึ่งต้องอาศัยการกีฬาหรือการออกกำลังกายเข้ามามีบทบาทในการพัฒนา การกีฬาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ คือ การพัฒนาคนในชาติให้มีความสามัคคีมีระเบียบวินัย รู้จักรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจที่แข็งแรงสมบูรณ์วิธีที่จะทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ได้นั้นต้องอาศัยหลักการต่าง ๆ ของการกีฬาเข้าช่วย การเล่นกีฬาหรือการออกกำลังกายจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับประชาชนทุกคน ดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานเนื่องในวันกีฬาแห่งชาติ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2531 ความว่า “การกีฬาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญพื้นฐาน เพื่อที่จะส่งเสริมให้ร่างกายแข็งแรงและสามารถที่จะแสดงฝีมือในเชิงกีฬาเพื่อความสามัคคีและเพื่อให้คุณภาพของมนุษย์ดีขึ้นเวลานี้การกีฬานับว่ามีความสำคัญในทางอื่นด้วย คือ ทำให้คนในประเทศชาติได้หันมาปฏิบัติในสิ่งที่เป็ประโยชน์ในทางสุขภาพของร่างกายและจิตใจ ทำให้สามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขทั้งยังเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเจริญของบ้านเมืองอีกด้วย” (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2531 อ้างถึงใน สราวุฒิ พงษ์พิพัฒน์, 2554)

การกีฬา มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของประชาชน ทั้งในด้านสุขภาพ และพลานามัย และด้านจิตใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ประชาชน สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ กีฬาถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของครอบครัว และชุมชน ในประเทศที่พัฒนาแล้วทั่วโลก จะอาศัยกระบวนการของกีฬา เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อสร้าง เครือข่ายชุมชน ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกในการดำรงชีวิตที่มีคุณธรรม มีวินัย และมีความรับผิดชอบต่อ หน้าที่ เคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่นเป็นรากฐานที่ดี ของสังคม องค์การของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้ง องค์การระหว่างประเทศจึงได้สนับสนุนให้มีการใช้กีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการ เป็นเครื่องมือในการ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชากรของประเทศตน (พีรศักดิ์ วิไลรัตน์, 2552)

ศูนย์กีฬาเป็นหน่วยงานที่แยกส่วนของการกีฬา เนื่องจากมีสภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน มีหน้าที่หลักคือจัดให้มีกิจกรรมด้านการกีฬาและการออกกำลังกายให้กับนักศึกษาคณาจารย์บุคลากรและประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ศูนย์กีฬายังเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนด้านสุขภาพให้มีความแข็งแรง ห่างไกลจากโรคภัยต่าง ๆ การบริหารจัดการศูนย์กีฬาให้มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถให้บริการพื้นที่ศูนย์กีฬาได้อย่างทั่วถึง รวมถึงการจัดกิจกรรมได้อย่างอิสระเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับศูนย์กีฬา ในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย และ

ความยั่งยืนของศูนย์กีฬาต่อไป โดยศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ได้รับความไว้วางใจในการเข้ามาให้บริการ เนื่องจากชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และเป็นที่ทราบกันดีว่าศูนย์กีฬา จัดตั้งเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนรายวิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นหลัก ดังนั้นศูนย์กีฬา จะต้องมีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง กิจกรรมที่สร้างองค์ความรู้ด้านการออกกำลังกายและเล่นกีฬาเป็นอย่างดี แต่ยังพบว่าการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาจากศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยยังให้ให้บริการไม่ทั่วถึงตามพันธกิจของศูนย์กีฬาและมหาวิทยาลัย Chalip (2006) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการกีฬาว่า ความซับซ้อนในสภาพทางเศรษฐกิจปัจจุบันส่งผลทำให้การบริหารจัดการการกีฬามีความยากลำบากมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับแนวคิดของ Chelladurai (2005) ที่อธิบายว่า การจัดการกีฬาในแต่ละพื้นที่ย่อมมีความแตกต่างกันออกไป การบริหารจัดการในพื้นที่เขตเมืองจำเป็นที่จะต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่เข้มข้นผ่านสื่อต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันบริบทของเขตชนบทเทคนิคดังกล่าว อาจจะใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างประชาชนด้วยกันเองมีประสิทธิภาพมากกว่า แสดงให้เห็นว่า แนวนโยบายเมื่อจะนำมาประยุกต์ใช้ในลักษณะของการบริหารจัดการการกีฬาแต่ละท้องถิ่น ย่อมมีกระบวนการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป (Costa, 2005; Filip, 2011; Singhsilarak, 2002) แนวคิดของ Jackie, & Emma (2012) ได้อธิบาย ศูนย์กีฬาในหลายประเทศประสบความสำเร็จด้านการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก เพราะว่า ได้รับงบประมาณเป็นจำนวนมาก แต่กลับพบว่า มีความล้มเหลวในการส่งเสริมและกระตุ้นให้ประชาชนได้เกิดพฤติกรรมการเล่นกีฬา เพราะว่ากิจกรรมการส่งเสริมไม่ได้ง่ายดังเช่นการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก แต่จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนผู้รับบริการในระดับสูง รวมทั้งการบริหารจัดการจะต้องมีความเข้าใจบริบททางสังคมของแต่ละแห่งประกอบด้วย การบริหารศูนย์กีฬาที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องนำรูปแบบของหน้าที่ทางการบริหารจัดการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) มาปฏิบัติ และนอกจากนี้การดำเนินงานด้านการบริหารศูนย์กีฬานั้นเป็นผลสำเร็จจะเป็นภาพรวมขององค์การ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต้องมาจากความร่วมมือของบุคคลส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

ศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย เป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับผู้ที่สนใจออกกำลังกายและเล่นกีฬาเข้ามาใช้บริการอย่างกว้างขวาง แต่เนื่องจากศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย ยังมีข้อจำกัดในการให้บริการ อาทิเช่น การเก็บค่าบริการด้านต่าง ๆ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ จึงไม่สามารถทำให้ออกกำลังกายได้เพื่อใช้ในการบำรุงรักษาศูนย์กีฬารวมถึงการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยของรัฐมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน มีความแตกต่างกันตามรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ

ศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย รวมถึงเป็นแนวทางให้กับศูนย์กีฬาอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยได้นำไปกำหนดนโยบายการบริหารจัดการศูนย์กีฬาต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์กีฬา รองผู้อำนวยการศูนย์กีฬา หรือเจ้าหน้าที่บริหารศูนย์กีฬา ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน โดยคัดเลือกจากมหาวิทยาลัยที่ได้รับความนิยม มีชื่อเสียงและจัดตั้งมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 6 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี และ มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยละ 4 คน รวม 24 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงการบริหารจัดการศูนย์กีฬา ตามแนวคิดทฤษฎีการจัดการและหน้าที่ของการบริหาร (functional of Management) ของ ลูอิส อัลเลน (1973) ได้แก่ 1) หน้าที่การวางแผน (Planning Function) 2) หน้าที่การจัดองค์กร (Organizing Function) 3) หน้าที่การนำองค์กร (Leading Function) 4) หน้าที่การควบคุมงาน (Controlling Function)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ตามแนวคิดทฤษฎีการจัดการและหน้าที่ของการบริหาร (functional of Management) ของ ลูอิส อัลเลน (1973) ได้แก่

1. หน้าที่การวางแผน (Planning Function)
2. หน้าที่การจัดองค์กร (Organizing Function)
3. หน้าที่การนำองค์กร (Leading Function)
4. หน้าที่การควบคุมงาน (Controlling Function)

โดยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลการบริหารจัดการศูนย์กีฬา ที่ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงเรียบร้อยแล้ว

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้รวบรวมข้อมูลและนำเสนอผลสรุปของแต่ละประเด็นหลักของการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการใช้ข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม มาวิเคราะห์ร่วมกันโดยการเชื่อมโยงความสอดคล้องของเนื้อหาทั้งหมดกับแนวคิดทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และส่งข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความเชื่อถือได้ของข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

ตารางที่ 1 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้านการวางแผน

องค์ประกอบ	ประเด็นหลัก	ประเด็นรอง
-การคาดการณ์	การกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายของแต่ละมหาวิทยาลัย	การคาดการณ์อนาคตขององค์กรไม่เป็นที่แน่นอนตามแผนต้องดูสถานการณ์ต่างๆที่มีผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณ
-การกำหนดวัตถุประสงค์	มีเป้าหมายที่ชัดเจนตามภารกิจขององค์กร	ความไม่แน่นอนของสถานการณ์จริงที่เปลี่ยนแปลงตามบริบทองค์กร
-การกำหนดแผนงาน	แผนระยะยาวตลอดทั้งปี	การดำเนินการที่ไม่ตรงตามแผน
-การกำหนดตารางการทำงาน	การวางแผนกำหนดตารางการทำงานอย่างชัดเจน	การเกิดอุปสรรคในการทำงานด้านช่วงเวลา
-การกำหนดงบประมาณ	การวางแผนงบประมาณที่ชัดเจน	ความล่าช้าไม่ตรงตามแผนที่วางไว้
-การกำหนดขั้นตอนการทำงาน	โครงสร้างการทำงานชัดเจน	กระบวนการทำงานมีขั้นตอนอย่างดี
-การกำหนดเป้าหมาย	มีความชัดเจนและครอบคลุม	-

ตารางที่ 2 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้านการจัดการ

องค์ประกอบ	ประเด็นหลัก	ประเด็นรอง
-การกำหนดโครงสร้างองค์กร	ลำดับชั้นการทำงานชัดเจน เป็นอิสระ	ความล่าช้าเอกสาร
-การมอบหมายงาน	ลำดับชั้นการทำงานชัดเจน	-
-การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร	มีการทำงานเป็นทีมที่ดี	บทบาทหน้าที่ซ้ำซ้อน

ตารางที่ 3 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้านการนำองค์กร

องค์ประกอบ	ประเด็นหลัก	ประเด็นรอง
-กิจกรรมในการตัดสินใจ	ยึดหลักเกณฑ์เป็นหลัก	ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์
-การติดต่อสื่อสาร	เอกสารในการสื่อสาร	เทคโนโลยีในการสื่อสาร
-การจูงใจ	การจัดทรัพยากรให้เพียงพอ	การสนับสนุนสวัสดิการให้เหมาะสม
-การคัดเลือก	การกำหนดคุณสมบัติ	การขออัตรากำลังให้กับองค์กร
-การพัฒนาบุคลากร	จัดอบรม สัมมนาภายในองค์กร	การเข้าร่วมอบรม สัมมนากับหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้านการควบคุม

องค์ประกอบ	ประเด็นหลัก	ประเด็นรอง
กิจกรรมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	กำหนดขอบเขตระยะเวลาการทำงาน	การมีส่วนร่วมการทำงานในองค์กร
การวัดผลการปฏิบัติงาน	มีตัวชี้วัดการทำงาน	มีกฎ ระเบียบการทำงานของมหาวิทยาลัยเป็นกรอบในการวัดผลการปฏิบัติงาน
การประเมินผล	ประเมินแบบ 360 องศา ครอบคลุมที่มุมมอง	ความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลงาน
การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน	การชี้แจงข้อบกพร่องส่วนบุคคล	จำนวนครั้งในการบกพร่องของบุคลากร

รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย ตามข้อค้นพบจากงานวิจัย

การวางแผน

การวางแผนระยะยาว ระยะกลางและระยะสั้น กำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจนที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ในด้านบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ

การควบคุม

ระบบการประเมินที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน กฎระเบียบเข้าใจง่ายและปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มอบโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขตามระเบียบ



การจัดองค์กร

การกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน บทบาทหน้าที่การทำงาน กำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และครอบคลุมการทำงานให้ครบถ้วน

การนำองค์กร

ผู้บริหารมีกระบวนการการตัดสินใจในการทำงานเป็นไปตามลำดับขั้นตอน และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนามาตรฐาน

รูปที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ตามหน้าที่การบริหารจัดการองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย ทั้งศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน มีการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดตามทฤษฎีการจัดการและหน้าที่ของการบริหาร (Functional of Management) ของลูอิส อัลเลน (1973) ดังนี้

การวางแผน (Planning) องค์กรได้มีการประเมินและคาดการณ์ วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับ นโยบายของมหาวิทยาลัย แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยมีการกำหนด มาตรฐานการทำงานเป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ของ คอตเลอร์ (Kotler, 2000) กล่าวถึง กระบวนการวางแผน การดำเนินการจัดการกรอบแนวคิด เพื่อให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การคาดการณ์อนาคตขององค์กรสามารถทำได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากบางองค์กรต้องรอประเมินกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ เช่น การ เพิ่ม/ลดจำนวนของนิสิตนักศึกษาที่จะมีผลต่อการจัดสรรงบประมาณและการรองรับในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงสถานะขององค์กร การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัยขาดความชัดเจนในการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ การออกกำลังกายและการกีฬา ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร ถึงแม้ว่าองค์กรจะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการวางแผนบนพื้นฐานการทำงานในหน้าที่หลักที่รับผิดชอบก็ตาม ในส่วนของการกำหนดงบประมาณขององค์กร มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ครอบคลุมเกี่ยวกับการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นิสิตนักศึกษาและบุคลากร รวมถึงประชาชนทั่วไป การพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬา การพัฒนาด้านวิชาการและการวิจัย การพัฒนาองค์กรและระบบบริหารงาน โดยมีการกำหนดกรอบและจัดสรรงบประมาณตามปีงบประมาณเป็นไปตามเกณฑ์ที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ โดยมีทั้งรูปแบบของคณะกรรมการพิจารณางบประมาณและมาจากการพิจารณาโดยกองแผนงานและนโยบาย แต่จะมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณทางด้านการดูแลรักษาอาคารสถานที่และอุปกรณ์ มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ นโยบายของผู้บริหารในการกำหนดงบประมาณที่ไม่แน่นอน เช่น มีการเปลี่ยนแปลงบุคคลหรือคณะบุคคลในการพิจารณางบประมาณเป็นเหตุให้เกณฑ์ การพิจารณาต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของการกำหนดงบประมาณทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง

การจัดองค์กร (Organizing) ส่วนใหญ่มีการจัดองค์กรหรือการจัดระบบงานตามบทบาทหน้าที่ พันธกิจ และเป้าหมาย ที่องค์กรได้กำหนดไว้ มีการมอบหมายงานเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้นอกจากจะกำหนดให้มีการจัดแบ่งงานให้คนในองค์กรได้ปฏิบัติแล้ว ยังต้องทำให้เกิดการประสานงานเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวมด้วย ดังที่สุรรัตน์ จินตสกุล (2554, หน้า 275) ด้านการจัดศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาให้เป็นสถาบันวิชา การกีฬาผลการวิจัยพบว่า สถาบันการพลศึกษาควรพัฒนาและจัดศูนย์วิทยาศาสตร์การ

กีฬาให้เป็น สถาบันวิชาการกีฬา (Sports Academy) โดยมีโครงสร้างองค์การ มีวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์เชิงรุกของสถาบัน วิชาการกีฬา สอดคล้องกับโครงการความร่วมมือ ทางวิชาการ กับ สถาบันกีฬาแห่งนิวเซาท์เวล (New South Wales Institute of Sport: NSWIS) ประเทศออสเตรเลีย ที่มี เป้าหมายให้สถาบันวิชาการกีฬาเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาทางวิชาการกีฬา รวมทั้งบริการทางวิชาการแก่สังคม และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเพิ่มจากกลุ่มงานในปัจจุบัน คือกลุ่มชีวกลศาสตร์การกีฬา (Sport Biomechanics Division) กลุ่มวิเคราะห์ประสิทธิภาพการแข่งขัน (Sport Performance Analysis Division) และกลุ่มสรีรวิทยา (Physiology Division) สอดคล้องกับปรัชญา เวสารัชช์ (2546, หน้า1-24) ที่กล่าวว่า ความ เป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเป็นเงื่อนไขที่เอื้อให้สถาบันอุดมศึกษาปกครองตนเองโดยไม่ถูกแทรกแซง จาก อิทธิพลภายนอก นอกจากนี้ การจัดตั้งสถาบันยังเป็นลักษณะของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร กีฬาที่ สอดคล้องกับประเทศผู้นำกีฬาทั้งหลาย เช่น ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งมีสถาบันการกีฬา ประเทศออสเตรเลีย (Australia Institute of Sports: AIS) ซึ่งมีบทบาทและความรับผิดชอบสถาบัน การกีฬาและการศึกษาด้าน กีฬา ทั้งสถาบันการกีฬาประเทศออสเตรเลีย (AIS) สถาบันการกีฬาและ วิชาการกีฬาของรัฐและภาค (State and Territory Institutes and Academy of Sport) และประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีสถาบันวิทยาศาสตร์การกีฬา ประเทศญี่ปุ่น (Japan Institute of Sports Science: JISS) เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการประยุกต์ นโยบายสู่การปฏิบัติรับผิดชอบในการดำเนินงาน และ ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานการกีฬาอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีความเป็น เอกภาพในการจัดการทางการกีฬาโดยรัฐบาลให้ความสำคัญกับการกีฬา และกำหนดนโยบาย ทางการกีฬาระบุเป้าหมายและการพัฒนาระบบการตรวจสอบที่ดี

การนำองค์กร (Leading) ผู้บริหารมีกระบวนการในการตัดสินใจโดยยึดเอาหลักเกณฑ์ ขององค์กรเป็น สำคัญในการนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ในการตัดสินใจในแต่ละเรื่องตามลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมาย ที่ต้องให้บริการ เรียงลำดับจาก นิสิต นักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัย และประชาชนทั่วไปตามลำดับ สอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 17) ได้สรุปว่า ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหน้าที่ ทางการจัดการ (Management function) และนำเอาแนวคิดมาปฏิบัติในการขึ้นเป็นกิจกรรมที่ ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้ แผนงานและบุคลากรต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายงานดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยผู้บริหารต้อง มีภาวะผู้นำในตัวเองและสามารถจูงใจบุคคลต่างให้ ปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์กรได้สอดคล้องกับ วชิระ สุขเจริญ (2554, หน้า 94) ได้ ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก พบว่า ผู้บริหาร และการปฏิบัติงาน ของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศูนย์ฝึกกีฬา แห่งชาติมวกเหล็กมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการของศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก ด้าน การนำโดยรวมอยู่ในระดับดี กล่าวคือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความชัดเจนใน การปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายและแผน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มอบหมายงานโดย คำนึงความสามารถของ

การปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็กมีความมุ่งมั่น ที่จะทำให้อาสาสมัคร เป็นศูนย์กลาง ในการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬาทีมชาติเพื่อรองรับความต้องการทางการกีฬาของประเทศไทยโดยใช้ องค์ประกอบในการบริหารจัดการที่ดี เน้นการบริการที่ดีมี มาตรฐานนั่นเอง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการที่ผู้บริหารมีการ ชี้นำนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงาน ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การนำจะช่วยให้ ให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสาร การ มอบหมายมาตรฐาน การปฏิบัติ การให้รางวัล การยกย่อง การสรรเสริญ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้าง แรงจูงใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามดำเนินการหน้าที่หลักของผู้บริหารจะต้องมี บทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และ เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

การควบคุมงาน (Controlling) ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการติดตามงานเป็นระยะ และได้กำหนด ขอบเขตเรื่องของระยะเวลาในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรไว้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 293-299) เสนาธิ์ ดิยาว (2546, หน้า 319-320) Schermerhorn (1999, p. G-2) เห็นพ้องว่ากระบวนการควบคุมมี ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลการ ปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4) การปฏิบัติการแก้ไขสอดคล้องกับ นิกร สีแล (2555, หน้า 56) ได้ศึกษาวิจัย ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษา:การพัฒนา เกณฑ์ และประเมินโดยใช้ทฤษฎีโปรแกรม จะเห็นได้ว่าในการกำหนดเกณฑ์สามารถใช้แบบหรือโมเดล ในการ กำหนดเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่ประเมินได้หลายวิธีขณะที่การกำหนดเกณฑ์จะไม่ สามารถกำหนดให้ ถาวรได้เนื่องจากสภาพการณ์หรือบริบทมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือช่วงเวลา ใดเวลาหนึ่งโดยเฉพาะและที่สำคัญเกณฑ์ ควรได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้ใช้ ผลการประเมิน จึงจะถือได้ว่าเกณฑ์นั้นเป็นเกณฑ์ที่ดี และเหมาะสมอย่างแท้จริง ดังที่ประกิจ หงษ์แสนยาธรรม (2552, หน้า 275) ได้สรุปความหมายของการ ควบคุมไว้ว่า การควบคุมเป็น กระบวนการของการวัดผลการทำงานและการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ผลการ ดำเนินงานที่เกิดขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดโดยกระบวนการควบคุมประกอบด้วย การ กำหนด เกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบ ผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่อง และรายงานผลการปฏิบัติงานดังที่รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 146) และสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 186) กล่าวว่าผู้บริหารที่ไม่ทำหน้าที่ในการ ควบคุมให้ดี มักประสบปัญหาในการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนงานและไม่ได้รับ ผลลัพธ์ตามความประสงค์ เกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยไม่มีใครทราบ และไม่สามารถ ปรับปรุงแก้ไขได้

ทันทั้งที่ ขาดข้อมูลที่จำเป็นและขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการติดตาม ผลงาน ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการบริหารงานได้นอกจากนี้การขาดกระบวนการควบคุมที่ยังทำให้ผู้บริหาร ไม่สามารถกระจายงานและมอบหมายงานลงไปสู่ระดับล่างได้ เนื่องจากไม่สามารถติดตามการทำหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และในทางตรงกันข้ามกันหากองค์กรใดมีระบบการควบคุมที่ดีก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาในกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า มีความเหมือนกันในเรื่องของกลุ่มเป้าหมายในการให้บริการ ที่เน้นไปที่นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย บุคลากรของ มหาวิทยาลัย และกลุ่มของประชาชนทั่วไป แต่มีความแตกต่างกันในเรื่องของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารรวมทั้งความมุ่งมั่น จริงจัง และจริงจังในการกำหนดนโยบายทางด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางกายและพัฒนาการออกกำลังกายการกีฬาและวิทยาศาสตร์ การกีฬาของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ส่งผลต่อโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานในองค์กร ที่เป็นไปตามที่ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง กำหนด ส่งผลโดยรวมต่อทิศทางการส่งเสริมการพัฒนากิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ การออกกำลังกาย การกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา ในระดับประเทศ และนำไปปรับใช้กับการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยแต่ละประเภทให้เหมาะสมตามบริบทสถานการณ์แต่ละมหาวิทยาลัยตามองค์ประกอบการบริหารจัดการ 4 องค์ประกอบได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร และการควบคุมองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- นิกร สีแล. (2555). ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการพลศึกษา:การพัฒนาเกณฑ์และประเมินโดยใช้ทฤษฎีโปรแกรม (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป
- ปรัชญา เวสารัชช. (2546). หลักการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา
- ประกิต หงษ์แสนยาธรรม. (2552). รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์. (2555).การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). สืบค้น 14 กันยายน 2557, จาก<http://www.pantown.com/group.php?Display=content&id=36749&name=content> 368 area=3.

- มงคลชัย บุญแก้ว. (2551). *สภาพและปัญหาการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนา กีฬา* (ดุชนิพนธ์).
ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- วชิระ สุขเจริญ. (2554). *การศึกษาการจัดการศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติมวกเหล็ก* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สรายุทธ พงษ์พิพัฒน์. (2554). *การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ใน
มหาวิทยาลัยพะเยา* (ดุชนิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรัตน์ จินตสกุล. (2554). *อนาคตภาพการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในสถาบันการพลศึกษา
(ดุชนิพนธ์สาขาวิชาวิทยาศาสตร์)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. 2552. *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bateman, S. T., & Snell, A. S. (2009). *Management: Leading & Collaborating in a competitive world (8th ed.)*. Boston, MA: McGraw Hill.
- Chalip, L. (2006). *Toward a distinctive sport discipline*. *Journal of Sport Management*, 20, 1-21.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems Perspective (2nd ed.)*. Scottsdale, AZ: Holcomp Hathaway.
- Costa, C.A. (2005). *The status and future of sport management: A Delphi study*. *Journal of Sport Management*, 19, 117-142.
- Fayol, H. (1964). *General and industrial management*. London: Pittman and Sons.
- Jackie, K & Emma, S. (2012). *Community benefits of major sport facilities: The Darebin International Sports Centre*. *Sport Management Review*, 15(2), 218-229.
- Kenicki, Angelo and Williams, Brian K. (2006). *Management: A Practical Introduction (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill / Irwin.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Schermerhorn, J. R. (1999). *Organizational behavior* (7th ed.). United States: Thompson South-Western, John Wiley and Sons.

Stuart Crainer. (2551). *Key Management Ideas: Combining the best of modern management concepts*. Bangkok: SE-ED Book Center.