



การบริหารจัดการองค์กรกีฬาตามหลักพุทธธรรมาภิบาล  
เพื่อความเป็นเลิศขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย\*  
SPORTS ORGANIZATIONS MANAGEMENT ACCORDING  
TO BUDDHIST GOVERNANCE FOR THE EXCELLENCE  
OF THE SPORTS AUTHORITY OF THAILAND

อัครพร พึ่งพร, เกียรติศักดิ์ สุขเหลืออง, สุรพล สุยะพรหม

Akraporn Phuengphon, Kiattisak Suklueang, Surapon Suyaprom

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: oreo.akaraporn@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาความเป็นเลิศขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย 2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย และ 3. นำเสนอการบริหารจัดการองค์กรกีฬาตามหลักพุทธธรรมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย การวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรองค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย 249 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย บุคลากรนักกีฬาทีมชาติไทยและผู้มีส่วนได้เสีย เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 18 รูปหรือคน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน 10 รูปหรือคน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเป็นเลิศขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. การบริหาร 4M และหลักท้าวานา 4 ส่งผลต่อความเป็นเลิศขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัย 4M สามารถร่วมกันทำนายความผันแปรได้ร้อยละ 64.3 หลักท้าวานา 4 ทำนายได้ร้อยละ 73.1 และ 3. การบริหารจัดการองค์กรกีฬาตามหลักพุทธธรรมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย เกิดจากการบริหารปัจจัยการบริหาร 4M บูรณาการกับหลักท้าวานา 4 ซึ่งส่งผลต่อความเป็นเลิศขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย ทำให้มีระบบการเลือกสรรนักกีฬาที่มีพรสวรรค์ มีศูนย์ซักซ้อมกีฬาที่ได้มาตรฐานในระดับสากล มีจำนวนนักกีฬาอาชีพเพิ่มมากขึ้น มีพัฒนาการด้านสถิติและผลการแข่งขันที่ดีขึ้น และมีการเชิดชูเกียรติและศักดิ์ศรีของการเป็นนักกีฬาไทย

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ; องค์กรกีฬา; หลักพุทธธรรมาภิบาล; ความเป็นเลิศ; องค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย

**Abstract**

Objectives of this research article were: 1. To study the excellence of the Sports Authority of Thailand, 2. To examine the factors influencing the excellence of the Sports Authority of Thailand, and 3. To propose the sports organizations management according to

\*Received August 29, 2025; Revised September 18, 2025; Accepted September 28, 2025





Buddhist governance for the excellence of the Sports Authority of Thailand, conducted by the mixed-methods. The quantitative research, data were collected using a five-point Likert scale questionnaire. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis. For the qualitative part, the key informants were executives of the Sports Authority of Thailand, national athletes, and stakeholders. Data were collected through in-depth interviews with 18 key informants using a structured in-depth-interview script, as well as a focus group discussion with 10 participants. The data were analyzed by content descriptive interpretation.

Research findings were found that: 1. The overall excellence of the Sports Authority of Thailand was at a high level. When considered by aspect, all dimensions were also at a high level. 2. The 4M management factors and Bhavana 4 significantly influenced the excellence of the Sports Authority of Thailand at the 0.01 level. The 4M factors together predicted 64.3 percent of the variance, while Bhavana 4 predicted 73.1 percent, and 3. The management of the sports organization according to Buddhist good governance for excellence of the Sports Authority of Thailand was achieved through the integration of 4M management factors with Bhavana 4. This integration contributed to the excellence of the Sports Authority of Thailand by establishing a systematic selection of talented athletes, creating international-standard training centers, increasing the number of professional athletes, improving records and competition results, and honoring the dignity and prestige of being Thai athletes.

**Keywords:** Management; Sports Organization; Buddhist Governance; Excellence; Sports Authority of Thailand

## บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยยังเผชิญความท้าทายหลายมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจที่โครงสร้างยังไม่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเต็มศักยภาพ ผลิตภาพภาคบริการและเกษตรอยู่ในระดับต่ำ ขณะที่คุณภาพแรงงานยังไม่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ด้านสังคมยังมีช่องว่างในการยกระดับรายได้ ลดความยากจนและความเหลื่อมล้ำ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณะ ด้านสิ่งแวดล้อมยังคงต้องฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรเพื่อความยั่งยืน ส่วนด้านการบริหารจัดการรัฐยังขาดความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาประชาชน นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงอายุ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนท้าทายความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ดังนั้น ไทยจึงจำเป็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์ที่รอบคอบและครอบคลุม เพื่อเป็นกรอบการพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

แผนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565-2570) มีปรัชญาการศึกษาพัฒนาคน สังคมและเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจไทย โดยกำหนดพันธกิจให้การศึกษากลายเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคมและความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ แผนดังกล่าวเน้นการพัฒนานักศึกษาระยะยาวและส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านกีฬา โดยเฉพาะนโยบายที่ 9 ที่มุ่งยกระดับการบริหารจัดการกีฬาระดับให้มามีประสิทธิภาพบนพื้นฐาน





ธรรมาภิบาล กำหนดให้เป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดของทุกองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนการจัดตั้งองค์กรอิสระ เพื่อพิจารณาข้อพิพาทด้านกีฬาด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566)

การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรภาครัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ กีฬาเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นสถาบันสังคม จึงต้องมีกฎระเบียบและหน่วยงานกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ องค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ชมรม สมาคม และองค์การบริหารกีฬา มีบทบาท ในการควบคุมและสนับสนุนการพัฒนากีฬาให้ดำเนินไปตามมาตรฐาน (พรพล เทศทอง, 2567) ดังนั้น การกีฬาของประเทศไทยจะสำเร็จได้ด้วยการบริหารจัดการที่ดีภายใต้กติกาและมารยาทกีฬา ช่วยพัฒนาคน ให้รู้จักแพ้ ชนะ และให้อภัย ส่งผลต่อการพัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาอันเป็น การยกระดับคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนากีฬา ในประเภทต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การกีฬาแห่งประเทศไทย มีภารกิจหลัก ๆ ตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 และแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาให้ประชาชนเข้าถึงอย่าง ทั่วถึง ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานงานด้านกีฬา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำแผนงาน ตลอดจน ประเมินผลเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา อีกทั้งยังจัด ช่วยเหลือ และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมกีฬา สืบสวน จัดสร้าง และบูรณะสถานที่กีฬา สร้างความร่วมมือกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศ และกำกับดูแลควบคุม กิจการกีฬาให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐาน เพื่อยกระดับวงการกีฬาไทยให้มีความก้าวหน้าและแข่งขันได้ ในระดับสากล (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2568)

ด้วยเหตุที่ว่าการเล่นกีฬาต้องมีกฎกติกาในการเล่น และการบริหารงานก็ต้องเป็นไปตามระเบียบของ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐ จึงต้องมีหลักธรรมาภิบาลเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหาร การกีฬาด้วย โดยอาศัยหลักการบริหารจัดการและควบคุมปัจจัยการบริหาร 4M ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการจัดการ (Drucker, 1973) ทั้งนี้นำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรมคือหลักภาวนา 4 ภายภาวนา ศิลภาวนา จิตตภาวนา ปัญญาภาวนา (อง.ปญจก. 22/39/104) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) จะทำให้นักกีฬาได้รับการพัฒนาตามกระบวนการที่ดี ที่จะทำให้การกีฬาแห่งประเทศไทยพัฒนาไปสู่ความเป็น เลิศ กล่าวคือ ระบบการเลือกสรรและพัฒนา นักกีฬา มีศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาที่ได้มาตรฐาน มีการจัดการแข่งขัน กีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐานสากลมีพัฒนาการด้านสถิติและผลการแข่งขัน มีการเชิดชูเกียรติและการดูแล สวัสดิการและสวัสดิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารจัดการองค์กรกีฬาตามหลักพุทธธรรมาภิบาล เพื่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการกีฬา อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวิสัยทัศน์องค์กร ได้แก่ ระบบการคัดเลือกและพัฒนา นักกีฬาที่มีคุณภาพ ศูนย์ฝึกซ้อมมาตรฐาน การจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพระดับสากล การพัฒนาสถิติและผลการแข่งขัน รวมถึง การยกระดับคุณภาพชีวิตบุคลากรกีฬา ซึ่งทั้งหมดมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุด คือ ความเป็นเลิศของการกีฬา แห่งประเทศไทย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอการบริหารจัดการองค์กรกีฬาตามหลักพุทธธรรมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศของการกีฬา แห่งประเทศไทย





## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ อาศัยวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก โดยคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องและตรงประเด็นมากที่สุด

### 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 655 คน (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2565)

2.2. กลุ่มตัวอย่าง ได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 249 คน ทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

2.3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 18 รูปหรือคน ประกอบด้วย ผู้บริหารกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2 คน ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย 2 คน ฝ่ายปฏิบัติงานการกีฬาแห่งประเทศไทย 2 คน ผู้ฝึกสอน 2 คน นักกีฬาทีมชาติไทย 2 คน นักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 2 คน ผู้แทนประชาชน 2 คน นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านพุทธศาสนา 2 รูป นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานรัฐประศาสนศาสตร์ 2 คน สำหรับสนทนากลุ่มเฉพาะ ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 รูปหรือคน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาทีมชาติไทย และมีประสบการณ์ตรงในด้านรัฐประศาสนศาสตร์และพระพุทธรักษา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้เลือกโดยเจาะจง โดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สามารถให้ข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 3. เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

3.1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเป็นเครื่องมือหลัก โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 แสดงว่าเครื่องมือมีคุณภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจริง ผลการทดสอบพบว่า เครื่องมือมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.965

3.2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผ่านการตรวจสอบด้านเนื้อหา (IOC) และความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน แบบสัมภาษณ์ทุกข้อ มีค่า 1.00 ทุกข้อ แสดงว่า เครื่องมือมีคุณภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักกีฬาทีมชาติไทย จำนวน 249 คน และสามารถรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนได้ครบถ้วนทุกฉบับ

4.2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 ราย โดยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง พร้อมทั้งจดบันทึกและบันทึกเสียงประกอบ จากนั้นจึงถอดความตามจุดสังเกตความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้าเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน และสังเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติที่เหมาะสมกับงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์ โดยนำสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มาใช้ประกอบกับการวิเคราะห์เชิงอนุมานผ่านเทคนิคการถดถอยพหุคูณ





5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และตีความสาระสำคัญจากข้อมูลสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ

## ผลการวิจัย

1. ความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม

ที่	ความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านระบบการเลือกสรรและพัฒนานักกีฬา	4.04	0.58	มาก
2	ด้านศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาที่ได้มาตรฐาน	3.93	0.62	มาก
3	ด้านการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐานสากล	3.90	0.65	มาก
4	ด้านพัฒนาการด้านสถิติและผลการแข่งขัน	3.86	0.59	มาก
5	ด้านการเชิดชูเกียรติและการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพ	3.99	0.61	มาก
ภาพรวม		3.94	0.54	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านระบบการเลือกสรรและพัฒนา นักกีฬา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเชิดชูเกียรติและการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพ และด้านพัฒนาการด้านสถิติและผลการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ปัจจัยการบริหาร 4M ส่งผลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.01 โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการจัดการ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุ และด้านงบประมาณ ผลการวิเคราะห์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .804 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) เท่ากับ .647 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) ที่ปรับแล้ว เท่ากับ .643 แสดงว่า การพัฒนาศักยภาพนักกีฬาทีมชาติไทย สามารถร่วมกันทำนายความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ร้อยละ 64.3 หลักทฤษฎี 4 ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทยทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาระเบียงวินัย ด้านปัญญาทฤษฎี การพัฒนาความรู้ ด้านจิตวิทยา การพัฒนาจิตใจ และด้านกายภาพ การพัฒนาร่างกาย ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .857 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) เท่ากับ .734 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) ที่ปรับแล้ว เท่ากับ .731 แสดงว่า หลักทฤษฎี 4 สามารถร่วมกันทำนายความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ร้อยละ 73.1

3. การบริหารจัดการองค์กรกีฬาตามหลักพุทธธรรมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้มีการบูรณาการปัจจัยการบริหาร 4M ประกอบด้วย ด้านบุคลากร (Man) มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้านงบประมาณ (Money) มีกระบวนการตรวจสอบ ด้านวัสดุ (Materials) มีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการจัดการ (Management) มีการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่องกับหลักทฤษฎี 4 ได้แก่ ด้านกายภาพ มีการส่งเสริมการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ





ด้านศิลปภาวนา มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีระเบียบวินัย ด้านจิตตภาวนา มีการส่งเสริมสมาธิในการแข่งขัน ด้านปัญญาภาวนา มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ ส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลที่พบคือ มีระบบการเลือกสรรนักกีฬาที่มีพรสวรรค์ มีศูนย์ซักซ้อมกีฬาที่ได้มาตรฐานในระดับสากล มีจำนวนนักกีฬาอาชีพเพิ่มมากขึ้น มีพัฒนาการด้านสถิติและผลการแข่งขันที่ดีขึ้น และมีการเชิดชูเกียรติและศักดิ์ศรีของการเป็นนักกีฬาไทย

## อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านระบบการคัดเลือกและพัฒนา นักกีฬามีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างรากฐานนักกีฬาตั้งแต่ระดับเยาวชนผ่านการคัดเลือกผู้ที่มีความสนใจ มีศักยภาพ และสุขภาพร่างกายจิตใจที่พร้อม พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านกีฬาให้เพียงพอต่อความต้องการของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของธงชัย คล้ายแสง และคณะ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยบูรณาการหลักพุทธธรรมต้องมีการวางแผน ปฏิบัติติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเชื่อมโยงกับการนำ หลักอิทธิบาท 4 มาใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการกีฬาอย่างมีส่วนร่วม ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยสามารถบรรลุความเป็นเลิศได้ด้วยการพัฒนาระบบการคัดเลือกและบ่มเพาะนักกีฬา ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจผ่านการเชิดชูเกียรติและสวัสดิการ และเสริมด้วยการใช้ข้อมูลสถิติและผลการแข่งขันเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ซึ่งหากผสมผสานกับหลักพุทธธรรม เช่น อิทธิบาท 4 และธรรมาภิบาล ก็จะช่วยสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนให้กับความเป็นเลิศของการกีฬาไทยได้อย่างแท้จริง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ปัจจัยการบริหาร 4M ได้แก่ การจัดการ (Management) บุคลากร (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และงบประมาณ (Money) ส่งผลต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเฉพาะด้านการจัดการซึ่งมีอิทธิพลสูงสุด สะท้อนว่าการบริหารจัดการที่เป็นระบบรอบคอบ และยึดหยุ่นคือหัวใจในการขับเคลื่อนองค์กรกีฬาให้บรรลุความสำเร็จ ทั้งนี้ ปัจจัยทั้ง 4 สามารถร่วมกันทำนายความเป็นเลิศได้ถึงร้อยละ 64.3 ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่าความเป็นเลิศไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เกิดจากการประสานสอดคล้องของทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่การมีบุคลากรคุณภาพ การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดหาและใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพระสมุห์บุญโชค กิตติสาโร และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดวัดถ้ำกระบอก อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย 4M มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฟื้นฟูอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านบุคลากรและการจัดการซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและคุณภาพของกระบวนการฟื้นฟู แม้จะอยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน แต่ก็สะท้อนถึงหลักการเดียวกันว่า การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ หัวใจของความสำเร็จในทุกองค์กร และยังสอดคล้องกับการศึกษาของสุภัณฑิลา จันทร์สว่าง และคณะ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อการส่งเสริมความสามัคคีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหาร 4M มีความสัมพันธ์กับความสามัคคีในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเมื่อบริหารจัดการอย่างสมดุลและโปร่งใส ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยภาพรวมการบริหารจัดการของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ยึดหลัก 4M อย่างเป็นระบบ





สอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทต่าง ๆ และสะท้อนหลักการเดียวกันว่า การจัดการที่มีประสิทธิภาพและบูรณาการ คือ กลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ทั้งในด้านการบริหาร การปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยชี้ว่า หลักทฤษฎี 4 ได้แก่ ศิลปทฤษฎี ปัญญาทฤษฎี จิตตทฤษฎี และกายทฤษฎี ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยสามารถอธิบายความเป็นเลิศขององค์กรได้ถึงร้อยละ 73.1 ซึ่งถือว่า สูงมาก โดยเฉพาะศิลปทฤษฎี หรือการพัฒนาระเบียบวินัยที่มีอิทธิพลสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าการยึดมั่นในวินัย จริยธรรม และกติกาคือรากฐานสำคัญของความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์กรกีฬา ขณะเดียวกัน ปัญญาทฤษฎี ก็มีบทบาทรองลงมา แสดงถึงการเน้นการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ และการใช้ปัญญาแก้ปัญหา ซึ่งช่วยเสริมประสิทธิภาพและสมรรถนะของบุคลากรอย่างรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปาริชาติ เปรมาวิชัย และคณะ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทน ประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ปัญญาทฤษฎีและกายทฤษฎีมีอิทธิพลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจ และสอดคล้องกับการศึกษาของถนอมขวัญ อยู่สุข และคณะ (2565) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตเชิงพุทธของผู้เกษียณอายุการปฏิบัติงานจากกรมชลประทาน ผลการวิจัยพบว่า ทฤษฎี 4 ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของผู้เกษียณและผู้สูงอายุในองค์กรภาครัฐ โดยเน้นการพัฒนา สมดุลทั้งกาย จิตใจ ความคิด และพฤติกรรม และสอดคล้องกับการศึกษาของทัศนมาวดี ฉากภาพ และคณะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสุขภาวะของผู้สูงอายุในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการทฤษฎี 4 ในการบริหารจัดการและ ส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ สามารถสร้างสุขภาวะองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ โดยสรุป การที่การกีฬาแห่งประเทศไทย นำ หลักทฤษฎี 4 มาใช้ในกระบวนการบริหาร ไม่เพียงช่วยยกระดับระเบียบวินัย ความรู้ และจิตใจ ของบุคลากร แต่ยังสร้างบรรยากาศองค์กรที่มีคุณธรรม โปร่งใส และยั่งยืน อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน สู่ความเป็นเลิศด้านกีฬา อย่างมั่นคงในระยะยาว

3. การบริหารจัดการองค์กรกีฬาตามหลักพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ความเป็นเลิศที่เกิดขึ้นสะท้อนผ่านผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เช่น การมีระบบ เลือกรองและพัฒนานักกีฬาที่เน้นทั้งพรสวรรค์ ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ การมีศูนย์ฝึกที่ได้มาตรฐาน การพัฒนานักกีฬาอาชีพและการจัดการแข่งขันในระดับมาตรฐานสากล การมีบุคลากรที่มีคุณภาพรวมถึง การเชิดชูเกียรติของนักกีฬา และการดูแลสวัสดิการของบุคลากรอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นการส่งเสริมทั้งภาคการบริหาร จัดการและมีมิติของคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปรีชา ศิริรัตน์ไพบูลย์ และคณะ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบส่งเสริมกีฬาเยาวชนของชมรมกีฬาในสังกัดสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด อุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า การส่งเสริมกีฬาเยาวชนต้องอาศัยระบบการจัดการที่ครอบคลุมและต่อเนื่อง และ สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ มีเจริญ (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารกีฬาฟุตบอล ชายในสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นเลิศในระดับสถาบันอุดมศึกษาต้องอาศัยการบริหาร จัดการบุคลากร โครงสร้าง งบประมาณ และเครือข่ายภายนอก ในภาพรวมความเป็นเลิศของการกีฬา แห่งประเทศไทยเกิดจากการบูรณาการหลักธรรมภายใน คือ ทฤษฎี 4 กับหลักบริหารภายนอก คือ 4M ซึ่งเมื่อผสมผสานอย่างเหมาะสม จะช่วยยกระดับองค์กรกีฬาในทุกมิติ ทั้งด้านการพัฒนานักกีฬา การจัดการ แข่งขัน การดูแลบุคลากร และมาตรฐานสากลได้อย่างแท้จริง แนวทางนี้จึงควรถูกนำไปปรับใช้เป็นนโยบาย และยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างรากฐานความเป็นเลิศที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป





## สรุปผลการวิจัยและองค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้จากผลการวิจัย และจัดสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาประมวลและปรับปรุงให้องค์ความรู้มีความสมบูรณ์และรอบด้านมากยิ่งขึ้น จากนั้นจึงนำไปจัดทำเป็นแผนภาพสังเคราะห์องค์ความรู้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 พบว่า ความเป็นเลิศของกีฬาแห่งประเทศไทยเกิดจากการบูรณาการ ปัจจัยการบริหาร 4M และ หลักท้าวานา 4 อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ปัจจัยการบริหาร 4M ด้านบุคลากร (Man) มุ่งพัฒนาศักยภาพและสร้างความผูกพันต่อองค์กร ด้านงบประมาณ (Money) มีการตรวจสอบและจัดหาทรัพยากรอย่างโปร่งใส ด้านวัสดุ (Materials) สนับสนุนอุปกรณ์กีฬาอย่างเพียงพอ และด้านการจัดการ (Management) มีการวางแผนและติดตามผลอย่างรอบคอบ







3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการขับเคลื่อนหลักพุทธธรรมมาภิบาลสู่การปฏิบัติจริงของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยเน้นการศึกษาเชิงลึกในด้านภาวะผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรมิฟองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2565). คู่มือการวิเคราะห์อุปทานกำลังคนการกีฬาแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2568). เกี่ยวกับกทท. และ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย. สืบค้น 20 สิงหาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/wxOTd>
- กิตติศักดิ์ มีเจริญ. (2563). การพัฒนารูปแบบการบริหารกีฬาฟุตบอลชายในสถาบันอุดมศึกษา (ดุษฎีนิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ถนอมขวัญ อยู่สุข และคณะ. (2565). การพัฒนาคุณภาพชีวิตเชิงพุทธของผู้เกษียณอายุการปฏิบัติงานจากกรมชลประทาน. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 11(4), R40-R54.
- ทัตมาวดี ฉากภาพ และคณะ. (2564). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาระดับสูงของผู้สูงอายุในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 10(2), 226-239.
- ธงชัย คล้ายแสง และคณะ. (2562). การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของจังหวัดบุรีรัมย์. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 6(4), 823-840.
- ปรีชา ศิริรัตน์ไพบูลย์ และคณะ. (2562). การพัฒนารูปแบบส่งเสริมกีฬาเยาวชนของชมรมกีฬาในสังกัดสมาคมกีฬาแห่งจังหวัดอุดรธานี. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 6(1), 326-338.
- ปาริชาติ เปรมวิชัย และคณะ. (2567). การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการปริทรรศน์, 7(2), 142-154.
- พรพล เทศทอง. (2563). สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย. สืบค้น 12 มีนาคม 2567, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/126588>
- พระสมุห์บุญโชค กิตติสาโร และคณะ. (2566). การบริหารการฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดวัดถ้ำกระบอก อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการปริทรรศน์, 6(3), 52-65.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.
- สุบัณฑิต จันทร์สว่าง และคณะ. (2562). การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อการส่งเสริมความสามัคคีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครสวรรค์. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 8(2), 57-68.
- Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper and Row.
- Yamane T. (1973). Statistics: An Introductory Analysis (3rd ed.). New York: Harper and Row.

