

กลไกการขับเคลื่อนชมรมผู้สูงอายุในการส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุ  
Mechanism to Drive the Elderly Clubs to Promote  
Statuses and Roles of the Elderly

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณลักษณ์ เมียนเกิด<sup>1</sup>

รองศาสตราจารย์ ดร.เดชา สังขวรรณ<sup>2</sup>

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งนภา เทพภาพ<sup>3</sup>

Assistant Professor Wannalak Miankerd, Ph.D<sup>4</sup>

Associate Professor Decha Sungkawan, Ph.D<sup>5</sup>

Assistant Professor Rungnapa Thepprap, Ph.D<sup>6</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเรื่อง “กลไกการขับเคลื่อนชมรมผู้สูงอายุในการส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุ” ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการชมรมผู้สูงอายุซึ่งพบว่าดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ โดยชมรม มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับ จัดประชุม คณะกรรมการประจำทุกเดือน มีรายได้มาจากค่าบำรุงชมรม/เงินค่าสมาชิกแรกเข้า ด้านการดำเนินกิจกรรม ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมทั่วไปมากกว่ากิจกรรมเชิงพัฒนา ชมรมผู้สูงอายุมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมสถานภาพผู้สูงอายุ ผ่าน 3 กิจกรรมหลักๆ คือ 1) กิจกรรมที่ส่งเสริมผู้สูงอายุให้มีสุขภาพที่ดี ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกาย ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา 2) กิจกรรมที่ส่งเสริมผู้สูงอายุให้มีส่วนร่วมทางสังคม ด้วยการส่งเสริมให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก 3) กิจกรรมที่ส่งเสริมผู้สูงอายุให้มีความมั่นคงในชีวิต ด้วยการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมที่

---

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำวิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำวิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

<sup>4</sup> Lecturer, Faculty of Social Administration, Thammasat University, Thailand

<sup>5</sup> Lecturer, College of Interdisciplinary Studies, Thammasat University, Thailand

<sup>6</sup> Lecturer, College of Interdisciplinary Studies, Thammasat University, Thailand

E-mail : wannalakm@hotmail.com, skwdecha@tu.ac.th, rungnapatu@hotmail.com

เหมาะสม กลไกการขับเคลื่อนชมรมผู้สูงอายุเป็นการเชื่อมประสานระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ กับชมรมผู้สูงอายุนั้นตามวิสัยทัศน์เป็นแบบเครือข่าย แต่ในข้อเท็จจริงสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ใช้การประสานแบบสั่งการตามสายการบังคับบัญชา ทำให้กลไกการเชื่อมประสานไม่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**คำสำคัญ :** ชมรมผู้สูงอายุ, กลไกการขับเคลื่อนชมรมผู้สูงอายุ, สถานภาพผู้สูงอายุ, บทบาทผู้สูงอายุ

### Abstract

The research on “Mechanism to drive the Elderly Clubs to Promote Statuses and Roles of the Elderly” Study about the management of the elderly club, which the findings from the research point out that it is mostly done by a committee; they have regulations and rules for their clubs and hold committee/board meeting every month, and earn incomes from membership fee/admission fee. Most activities are general ones such as religious activities and lectures from speakers rather than developmental activities. As for the support and promotion of the status of the elderly, there are 3 main activities, as follows. 1) Concerning the activities to promote health and happiness, 2) Concerning activities to encourage the elder to have societal participation 3) Concerning activities to promote security in the elderly’s lives. As for the mechanisms for coordination among Senior Citizens Council of Thailand (SCCT), branches of SCCT and the elder clubs, it is discovered that such mechanisms, according to the visions of the organizations, should be a network; however, in reality, SCCT has the coordination in the forms of command and control along the chain of

command. Therefore, the mechanisms for coordination cannot drive the development of the elder clubs in the efficient or effective manner.

**Keywords :** The Elderly Clubs , Mechanism to Drive the Elderly Clubs, Status of the Elderly, Role of the Elderly

### บทนำ

การบริหารจัดการที่ดีถือเป็นยุทธวิธีที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรและกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ชมรมผู้สูงอายุถือเป็นองค์กรภาคประชาชนรูปแบบหนึ่ง เกิดจากการรวมตัวของผู้สูงอายุเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ชมรมผู้สูงอายุมีการจัดตั้งขึ้นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ.2505 เป็นองค์กรที่กลุ่มผู้สูงอายุจำนวนตั้งแต่ 20 คนขึ้นไป มารวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์และแนวคิดร่วมกันในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านสุขภาพอนามัย โภชนาการ การศึกษา วัฒนธรรม และการศึกษาหลักสูตรในพุทธศาสนา รวมทั้งร่วมกันพัฒนาสังคม และประเทศชาติในที่สุดด้วย” (บรรลุ ศิริพานิช, 2539, น.19)

ภายหลังจากการจัดตั้งชมรมผู้สูงอายุแต่มีจำนวนชมรมไม่มากนัก กระทั่งเมื่อประเทศไทยได้รับหลักการจากการประชุมสมัชชาโลกขององค์การสหประชาชาติว่าด้วยผู้สูงอายุที่กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย ในปี 2525 (World Assembly on Aging, 1962) และองค์การอนามัยโลกได้กำหนดให้ปี 2525 เป็นปีรณรงค์เพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ประเทศไทยในฐานะสมาชิกองค์กรจึงรับหลักการมาปฏิบัติ กระทรวงสาธารณสุขประกาศให้ปี 2525 เป็นปีสุขภาพผู้สูงอายุ การส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชมรมผู้สูงอายุในจังหวัดต่างๆ จึงเกิดขึ้น (ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ 2558, น.55) ปี 2527 กรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย ได้มีการเชิญชวนให้จังหวัดต่างๆ จัดตั้งชมรมผู้สูงอายุอย่างน้อยจังหวัดละ 1 แห่ง เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี พระชนมายุ 72 พรรษา จนถึงปี 2530 ผู้แทนชมรมที่ได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีความเห็นร่วมกันว่าชมรมนั้นเป็นเพียงกลุ่มคนไม่ได้เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายจะทำการใดก็ไม่ได้เป็นที่ยอมรับ การมีการรวมตัวกันเพื่อตั้งเป็นองค์กรกลางขึ้น

เพื่อเป็นแกนประสานงานระหว่างชมรมทั้งหลายทั่วประเทศ (วรัญญู อัครพุทธิ, 2554, น. 40) ทำให้มีการรวมตัวของผู้สูงอายุที่อยู่ในชมรม องค์กร และสถาบันต่างๆ ก่อตั้งองค์กรผู้สูงอายุระดับชาติขึ้น โดยกรมประชาสงเคราะห์ได้แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาดำเนินการ ก่อตั้งสภาผู้สูงอายุประเทศไทยขึ้นคณะหนึ่ง โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้แทนชมรมผู้สูงอายุบางแห่ง จำนวน 20 คน เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน ก่อตั้ง “สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย” ขึ้น โดยเป็นองค์กรประสานการดำเนินงานผู้สูงอายุที่เป็นประโยชน์ ถูกต้อง และเป็นธรรมแก่สังคมไทย” และมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางระหว่างสมาคม ชมรมผู้สูงอายุในประเทศและหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ตลอดจนผู้สนใจในกิจการผู้สูงอายุในอันที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

ปี 2535 มีจำนวนชมรมสมาชิกเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นเพื่อให้การดูแล และให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง จึงได้มี “สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ” ประจำอยู่ที่จังหวัดต่างๆ จังหวัดละ 1 สาขา ส่วนพื้นที่กรุงเทพมหานครแบ่งเป็น 6 สาขา จึงมีสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ 76 จังหวัด และ 6 กลุ่มเขตในกรุงเทพมหานคร คณะกรรมการสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ประชาสัมพันธ์กิจการของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สนับสนุนให้ผู้สูงอายุเป็นสมาชิกของชมรมผู้สูงอายุ รับสมัครชมรมผู้สูงอายุเข้าเป็นสมาชิกของสาขาสมาคมสภาฯ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของชมรมผู้สูงอายุเพื่อนำเสนอต่อสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ

การส่งเสริมการรวมกลุ่มของชมรมผู้สูงอายุตามที่สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ดำเนินการผ่านกลไกการเชื่อมประสานงานผ่านสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ทำให้ชมรมผู้สูงอายุเติบโตอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันจำนวนชมรมผู้สูงอายุมีมากถึง 28,245 ชมรม ถือว่าเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอิสระในการใช้ชีวิต ทำประโยชน์ต่อครอบครัว ชุมชน และสังคม ศศิพัฒน์ ยอดเพชร และคณะ (2555) นำเสนอว่ามีอยู่เพียงครั้งหนึ่งเท่านั้นที่ดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนอีกครึ่งหนึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องหรือล้มเลิกไปบ้าง ทั้งนี้ เกิดจาก

ชมรมไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ไม่มีศักยภาพในการประสานทรัพยากรในการขับเคลื่อนชมรม จนไม่สามารถแสดงบทบาทในการช่วยเหลือสมาชิกชมรมผู้สูงอายุ ช่วยเหลือผู้สูงอายุในชุมชน หรือมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อสังคม ดังที่อยู่ในฐานะของผู้สูงอายุที่มีศักยภาพได้เลย อย่างไรก็ตาม หากจะทำให้ชมรมผู้สูงอายุยังคงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านการส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุในสังคม องค์กรที่เป็นเครือข่ายภายใน (สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ และสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ สนับสนุนชมรมผู้สูงอายุ) ควรส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี ดำเนินงานอย่างเหมาะสม เชื่อมประสานให้ชมรมสามารถดำเนินการอย่างประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่ดี มีผลต่อการดำเนินงานที่เข้มแข็งของชมรม ไม่เพียงการบริหารจัดการภายในชมรมเอง แต่ยังรวมถึงกลไกเชื่อมประสานจากองค์กรนำอย่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ และสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุ และองค์กรเครือข่าย จึงนำไปสู่คำถามวิจัยว่าปัจจุบันการบริหารจัดการ และการทำงานของชมรมผู้สูงอายุเป็นอย่างไร ชมรมผู้สูงอายุสามารถทำหน้าที่ในการส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุในสังคมได้หรือไม่ ในรูปแบบใดบ้าง และกลไกระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ และชมรมผู้สูงอายุเป็นอย่างไร คณะผู้วิจัยเชื่อว่าผลจากการศึกษานี้จะสามารถเข้าใจการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กรด้านผู้สูงอายุ 3 ระดับ ทำให้เกิดการพัฒนากลไกการเชื่อมประสานระหว่างกลไกระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ และชมรมผู้สูงอายุได้ และเป็นรากฐานของการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ สามารถเป็นพลังในการส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุในสังคมให้เป็นผู้สูงอายุที่มีศักยภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ
2. เพื่อศึกษาบทบาทของชมรมผู้สูงอายุในการสนับสนุนและส่งเสริมสถานภาพผู้สูงอายุในสังคม
3. เพื่อศึกษากลไกการเชื่อมประสานระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุ และชมรมผู้สูงอายุ

### ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และกลไกการเชื่อมประสานระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุ และชมรมผู้สูงอายุ

### ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการบริหารจัดการ (Management) เป็นแนวคิดหลักที่ใช้ในการอธิบายการบริหารจัดการและการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ ดังรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

#### 1. ความหมายการบริหารจัดการ

Griffin (1997, p. 4) เสนอว่าการบริหารจัดการ หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน สอดคล้องกับที่ วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2551, น.47) ได้กล่าวว่า ในการบริหารจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (1) การบริหารคน (man) (2) การบริหารเงิน (money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (material) (4) การบริหารงานทั่วไป (management) (5) การบริหารการให้บริการประชาชน (market) (6) การบริหาร

คุณธรรม (morality) (7) การบริหารข้อมูล (message) (8) การบริหารเวลา (minute) และ (9) การบริหารการวัดผล (measurement)

## 2. กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์ สอดคล้องและต่อเนื่อง ทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

(1) การวางแผน เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพาน เชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

(2) การจัดการองค์กร คือ การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน โดยการแบ่งงานประกอบด้วย กำหนดงานออกเป็นแผนกหรือฝ่าย การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามรายละเอียดของงาน และคุณลักษณะเฉพาะของงาน

(3) การนำหรือการสั่งการ เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

(4) การควบคุม การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ

### 3. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในมิติของการบริหารนั้นสิ่งที่ต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพนั้น มีทั้งการบริหารบุคลากร งาน และงบประมาณ ทั้งนี้ อริญ จิตตะเสโน และคณะ (2555, น.40) นำเสนอสิ่งที่ต้องบริหาร ประกอบด้วย

(1) การบริหารงาน คือ การกำหนดและบริหารตั้งแต่ระดับนโยบาย ระบบและรูปแบบการดำเนินงาน หลักการ วิธีการ และแผนปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ซึ่งการบริหารงานโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น งานสำนักงาน งานภาคสนาม งานฝ่าย และงานแผนกต่างๆ เป็นต้น

(2) การบริหารเงิน คือ การกำหนดระบบควบคุมและกำกับทางการเงินหรืองบประมาณ ทั้งการเข้าออกของงบประมาณ การวางแผนงบประมาณในหมวดต่างๆ ให้เป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานหรือองค์การ รวมถึงการระดมทุนเพื่อการดำเนินงาน

(3) การบริหารคน คือ การดูแลทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายรวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทุกภาคส่วน ที่มีทั้งสติปัญญา ความรู้สึกนึกคิด จิตวิญญาณ และอารมณ์ ให้ทุกคนเกิดการทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ทั้งด้วยมือ สมอง และจิตใจที่จะไม่ไปทำลายความสามารถของเขาให้ค่อยๆ ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำงานเป็นทีมและการประสานงานกับเครือข่ายที่สนับสนุนการดำเนินงาน

(4) การบริหารตนเองของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารทุกคนต้องจัดระบบ จัดระเบียบ และสร้างวินัย ดูแลตนเองให้อยู่ในกฎกติกา และการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การเข้าอบรมหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อมาคิดต่อยอดกิจกรรมหรือแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนดูแลระบบการบริหารจัดการในทุกมิติ เพื่อประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมมากที่สุด

(5) การบริหารเวลา คือ ความจำกัดของเวลา ที่ต้องทำการบริหารจัดการให้สำเร็จตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้อย่างลงตัว เพื่อใช้เวลาให้คุ้มค่าที่สุด

(6) การบริหารทรัพยากรและปัจจัยการผลิต คือ ในแต่ละองค์กรและชุมชนจะมีปัจจัยการผลิต ปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ต้องหาทางนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด



Miltion (อ้างถึงใน นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550) ได้เสนอองค์ประกอบของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) ลักษณะเฉพาะบุคลากร ประกอบด้วย ความสนใจเจต คติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความต้องการ ทักษะความชำนาญ 2) ลักษณะของงาน ประกอบด้วย ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับรางวัลความชัดเจนของบทบาท 3) ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมปัจจุบันและบรรยากาศองค์กร

### **ระเบียบวิธีวิจัย**

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวิธีการศึกษาจากเอกสาร และการศึกษาจากภาคสนาม ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**การศึกษาเชิงปริมาณ โดยดำเนินการ ดังนี้**

1) ประชากรในการศึกษาเชิงปริมาณ คือ ชมรมผู้สูงอายุที่เป็นเครือข่ายกับสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ปี 2559 มีชมรมผู้สูงอายุจำนวนทั้งสิ้น 26,263 ชมรม (สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ, 2560) เริ่มต้นจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเลขสุ่มของ Taro Yamane ที่กำหนดความคาดเคลื่อน + 5 ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 394 ชมรม 2) เครื่องมือ ใช้แบบสอบถาม มีเป็นคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด 3) วิธีการเก็บข้อมูล ใช้การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 394 ชุด ให้ประธานและตัวแทนของชมรมผู้สูงอายุเป็นคนตอบแบบสอบถาม ได้แบบถามกลับคืนมาทั้งหมด 309 ชุด คิดเป็นร้อยละ 78.4 4) การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

### **การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการ ดังนี้**

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ คือ คณะกรรมการชมรมผู้สูงอายุ เครือข่ายในการดำเนินงานของชมรมทั้งภายในชมรมและภายนอกชมรม โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้ (1) คณะกรรมการบริหารสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ (คณะกรรมการกลาง) จำนวน 5 คน (2) คณะกรรมการบริหารสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่ง

ประเทศไทยฯ (ตัวแทนภาค) จำนวน 8 คน (3) คณะกรรมการชมรมผู้สูงอายุ 20 ชมรม (4) คณะกรรมการสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุประจำจังหวัดฯ และกรุงเทพมหานคร รวมจำนวน 21 สาขา/กลุ่มเขต (5) ผู้แทนกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กำหนดเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของกองทุนผู้สูงอายุ 2 คน (6) ผู้แทนองค์กรเครือข่าย/หุ้นส่วนทางสังคม 2) เครื่องมือ ใช้แนวคำถามปลายเปิดในการสัมภาษณ์เชิงลึก 3) วิธีการเก็บข้อมูล มีวิธีการเก็บข้อมูล 2 แบบ คือ การสัมภาษณ์เจาะลึกกับกลุ่มเป้าหมาย 5 กลุ่มข้างต้น และการจัดเวทีระดมความคิดเห็นกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนชมรมผู้สูงอายุ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วจะนำข้อมูลมาจัดจำแนกตามเนื้อหา และทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผ่านการตีความอย่างเป็นระบบ

### ผลการศึกษา

**ลักษณะและการบริหารจัดการชมรมผู้สูงอายุของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ** ชมรมผู้สูงอายุที่เป็นเครือข่ายกับสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ในปัจจุบันมีจำนวน 28,245 ชมรม จากการศึกษาชมรมผู้สูงอายุ จำนวน 394 ชมรม มีชมรมผู้สูงอายุที่ส่งแบบสอบถาม จำนวน 304 ชมรม พบว่า ร้อยละ 30.0 ก่อตั้งชมรมมาแล้วเป็นระยะเวลา 11-15 ปี มีการบริหารชมรมโดยการจัดองค์กรแบบคณะกรรมการ โดยที่มาของประธานและกรรมการชมรม ร้อยละ 75.0 สมาชิกสามัญเป็นคนคัดเลือก ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 68.5 คณะกรรมการมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี โดยทั่วไปชมรมผู้สูงอายุมีสมาชิกเริ่มต้นตั้งแต่ 30 คนขึ้นไป โดยชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 80.4 มีจำนวนสมาชิกชมรม (รวมประธานและคณะกรรมการ) จำนวน 1-500 คน ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 80.0 มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับชมรม มีชมรมผู้สูงอายุ มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 66.2 จัดประชุมคณะกรรมการประจำทุกเดือน ร้อยละ 87.2 มีการจัดประชุมใหญ่สมาชิกเพื่อรายงานการดำเนินงานของชมรมในรอบ 1 ปี ร้อยละ 84.3 มีการรายงานสถานะการเงินของชมรมให้สมาชิกทราบ และร้อยละ 82.3 มีการจัดบันทึกรายงานการประชุมชมรมผู้สูงอายุมีแหล่งที่มาของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานชมรม 3 แหล่ง คือ

ร้อยละ 57.2 ได้มาจากค่าบำรุงชมรม/ เงินค่าสมาชิกแรกเข้า ร้อยละ 56.8 ได้มาจาก กรรมการ สมาชิก และบุคคลอื่นบริจาคให้ชมรม และร้อยละ 55.4 การเขียนโครงการเพื่อขอรับทุนสนับสนุน เช่น กองทุนผู้สูงอายุ สสส. สปสช. เทศบาล/อบต. นอกนั้นได้มาจากแหล่งอื่นๆ เช่น ดอกผลหรือเงินรายได้อันเกิดจากทรัพย์สินของชมรม การจัดกิจกรรมหาทุนต่างๆ เช่น ขายดอกไม้วันเกิดผู้สูงอายุ ทอดผ้าป่า ขายบัตรจัดเลี้ยงโต๊ะจีน เป็นต้น

**การดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ** คือการที่ชมรมผู้สูงอายุมีชุดของกิจกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ของชมรมผู้สูงอายุ มีกิจกรรม 2 ประเภท ได้แก่ 1) กิจกรรมทั่วไป เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ชมรมผู้สูงอายุจัดขึ้นมาให้แก่สมาชิกได้มีส่วนร่วม อันก่อให้เกิดการส่งเสริมสุขภาพกาย จิต เศรษฐกิจ และสังคม พบว่าชมรมผู้สูงอายุให้ความสนใจอย่างมากกับกิจกรรมด้านศาสนาเท่ากับการฟังคำบรรยายจากวิทยากร รองลงมาเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัย คิดเป็นร้อยละ 94.2, 91.6 90.2 ตามลำดับ 2) กิจกรรมเชิงพัฒนา เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพกาย จิต เศรษฐกิจ และสังคมที่ชมรมผู้สูงอายุจัดขึ้นแล้วมีผลต่อการไปกระตุ้น พัฒนา ส่งเสริมผู้สูงอายุอื่น ชมรมอื่น และในชุมชน กิจกรรมเหล่านี้ พบว่า ชมรมผู้สูงอายุให้ความสนใจกิจกรรมที่ส่งเสริมให้สมาชิกสามารถดูแลตนเองได้ รองลงมาเป็นกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกผู้สูงอายุทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในชุมชน กิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน /สังคม และมีกิจกรรมส่งเสริมให้สมาชิกเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพตนเองเท่ากันกับกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดกิจกรรมต่างๆ ตามความสนใจ คิดเป็นร้อยละ 93.8, 93.7 ,92.2 และ 91.5 ตามลำดับ

**ประเภทเครือข่ายและการสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุ** ชมรมผู้สูงอายุได้รับความร่วมมือด้านต่างๆ จากองค์กรเครือข่ายเพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกชมรม มีองค์กรเครือข่ายให้การสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุ 2 ลักษณะ คือ

**1) เครือข่ายภายใน** ประกอบด้วย (1) สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ พบว่า ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 10.5 ได้รับการสนับสนุนในด้านความรู้ ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 6.2 ได้รับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 3.0 ได้รับ

การสนับสนุนด้านงบประมาณ (2) สาขาสภาผู้สูงอายุฯ ประจำจังหวัด ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 51.5 ได้รับการสนับสนุน ในด้านความรู้ ร้อยละ 33.1 ได้รับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ ร้อยละ 23.0 ได้รับการสนับสนุนด้านบุคลากร (3) การสนับสนุนจากชมรมผู้สูงอายุอื่น มีชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 17.7 ได้รับการสนับสนุนในด้านความรู้ ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 3.3 ได้รับการสนับสนุนด้านสถานที่

**2) เครือข่ายภายนอก** ประกอบด้วย (1) หน่วยงานด้านสาธารณสุข เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ โรงพยาบาลชุมชน โดยชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 52.1 ได้รับการสนับสนุนในด้านความรู้ (2) สถาบันศาสนา ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 41.0 ได้รับการสนับสนุนสถานที่เพื่อจัดกิจกรรม (3) การปกครองท้องถิ่น เช่น อบต. เทศบาล สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร ในส่วนนี้ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 45.6 ได้รับการสนับสนุนในด้านงบประมาณ (4) สถาบันการศึกษา โรงเรียน มีชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 24.9 ได้รับการสนับสนุนในด้านความรู้ (5) พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด มีชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 30.2 ได้รับการสนับสนุนในด้านการบริหารจัดการ (6) องค์กรธุรกิจ บริษัท ร้านค้า มีชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 9.2 ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ

**บทบาทของชมรมผู้สูงอายุในการสนับสนุนและส่งเสริมสถานภาพผู้สูงอายุในสังคม**

**1. กิจกรรมที่ส่งเสริมสถานภาพและบทบาทแก่ผู้สูงอายุในชมรมผู้สูงอายุ**  
ประกอบด้วย

1.1 กิจกรรมที่ส่งเสริมผู้สูงอายุให้มีสุขภาพที่ดี มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 85.9 จัดกิจกรรมการออกกำลังกาย ชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 94.2 จัดกิจกรรมทางศาสนา และมีชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 80.4 จัดกิจกรรมที่ช่วยเหลือสนับสนุนการปรับตัวของสมาชิกได้เมื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลง

1.2 กิจกรรมที่ส่งเสริมผู้สูงอายุให้มีส่วนร่วมทางสังคม มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 91.6 จัด กิจกรรมให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก ชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 91.5 จัดกิจกรรมที่การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ตามความ

สนใจ ชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 88.5 จัดกิจกรรมที่ให้ผู้สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลความสำเร็จของการจัดกิจกรรม

1.3) กิจกรรมที่ส่งเสริมผู้สูงอายุให้มีความมั่นคงในชีวิต มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 90.2 จัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัย มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 74.5 จัดกิจกรรมสร้างอาชีพ/เสริมรายได้แก่สมาชิก มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 85.6 จัดกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกตระหนักถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและสังคม

2. การสนับสนุนและส่งเสริมบทบาทของผู้สูงอายุในชุมชนและสังคม คือการที่ชมรมผู้สูงอายุต้องมีศักยภาพในการเป็นปากเสียงในการเรียกร้อง ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุทั้งหลายเข้าถึงสิทธิที่พึงมี และร่วมกันสร้างสรรค์สังคม พบว่า กิจกรรมส่งเสริมให้ผู้สมาชิกเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพตนเอง มีชมรมผู้สูงอายุจัดกิจกรรม ร้อยละ 91.5 สำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้สมาชิกสามารถดูแลตนเองได้ มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 93.8 จัดกิจกรรมนี้ ส่วนกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกผู้สูงอายุทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในชุมชน มีชมรมผู้สูงอายุจัดกิจกรรม ร้อยละ 93.7 ส่วนกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุได้ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมตามศักยภาพ การไปเลี้ยงอาหารผู้ด้อยโอกาส โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน มีชมรมผู้สูงอายุจัดกิจกรรม ร้อยละ 79.0

**กลไกการเชื่อมประสานระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุ และชมรมผู้สูงอายุ**

**ส่วนที่ 1 กลไกการเชื่อมประสานระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยกับสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุ** ซึ่งมีกลไกที่ก่อให้เกิดการเชื่อมประสานการทำงานในหลายรูปแบบ เป็นลักษณะการประสานในแนวดิ่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การเชื่อมประสานผ่านโครงสร้างตำแหน่ง “กรรมการกลาง” หรือเรียกว่า “ผู้แทนภาค” ประกอบด้วยตัวแทนจากกรุงเทพมหานคร มี 2 คน ภาคกลางมี 2 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 2 คน ภาคเหนือมี 2 คน ภาคใต้ มี 2 คน รวม 10 คน เป็นสื่อกลางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ในภาคและกรุงเทพมหานคร เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร การให้คำปรึกษาสาขาสมาคมสภา

ผู้สูงอายุๆ การวางโครงสร้างตำแหน่งกรรมการในลักษณะนี้เชื่อว่ากรรมการกลางเป็นผู้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการ การดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ และกรรมการที่เป็นผู้แทนภาคจะสามารถนำไปขยายผลในพื้นที่แต่ละจังหวัดได้ ในทางกลับกัน เมื่อผู้แทนภาคได้รับข้อเสนอเกี่ยวกับปัญหาจากชมรมผู้สูงอายุก็สามารถสะท้อนกลับไปยังสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ได้ แต่ผลการศึกษากลับพบข้อมูลที่ตรงกันข้าม นั่นคือ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถทำให้เกิดการสื่อสาร หรือการขับเคลื่อนภารกิจของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยได้จริง หรือกรณีที่รับรู้ปัญหาซึ่งสะสมมานานหลายปีแต่ก็ไม่สามารถหาทางออกให้กับชมรมผู้สูงอายุในเครือข่ายของตนเองได้

2) การเชื่อมประสานผ่าน “นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือในการดำเนินงาน” ซึ่งสามารถกำกับและติดตามการดำเนินงานของสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ และชมรมผู้สูงอายุได้เป็นอย่างดี สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ส่งต่อสิ่งเหล่านี้แก่ชมรมผู้สูงอายุและชมรมวัยคู่มือในการดำเนินงานจากสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ แม้จะมีชมรมบางแห่งดำเนินการตามบริบทของตนเอง

3) การเชื่อมประสานผ่านการประชุมประจำปีและการประชุมสัมมนาสาขาสมาคมประจำภูมิภาค โดยกำหนดการประชุมสำคัญไว้ 2 ระดับ คือ การประชุมใหญ่สามัญประจำปี โดยเชิญประธานและเลขาธิการของสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ทุกจังหวัดและกลุ่มเขตเข้าร่วม เพื่อการส่งมอบนโยบายให้แนวทางการดำเนินงานจากสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สู่สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ นอกจากนี้ ยังจัดให้มีการประชุมสาขาสมาคมประจำภูมิภาคและกรุงเทพมหานคร โดยคณะกรรมการบริหารสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ จะออกไปร่วมการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและผลการดำเนินงาน ปีละ 1 ครั้ง แต่กลไกนี้มีข้อบกพร่องในทางปฏิบัติ คือ การประชุมใหญ่สามัญประจำปีนั้นไม่ได้ผลดีนัก เนื่องจากประธานสาขาหลายท่านไม่ได้เข้าร่วมประชุม หรือแม้จะเข้าร่วมประชุมก็ไม่ได้นานโยบายที่สมาคมสภาผู้สูงอายุฯวางไว้ไปปรับใช้กับจังหวัดหรือกลุ่มเขตของตนได้

4) การเชื่อมประสานผ่าน “โครงการ/กิจกรรม” ที่สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ดำเนินการ ประกอบด้วย 1. การจัดงานทอดผ้าป่า เพื่อระดมทุนสมทบการดำเนินงานของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ 2. การมอบโล่เกียรติคุณผู้สูงอายุที่มีอายุ 100 ปีขึ้นไป เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้สูงอายุ 100 ปีขึ้นไปรักษาสุขภาพให้อายุยืนยาวต่อไป 3. โครงการคัดเลือกผู้สูงอายุดีเด่น เพื่อส่งเสริม ยกย่อง เชิดชู สร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกของชมรมผู้สูงอายุเครือข่ายสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ รวมถึงกิจกรรมที่สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ร่วมมือกับองค์กรอื่น เช่น ร่วมมือกับมูลนิธิส่งเสริมผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย ดำเนินโครงการเดิน-วิ่ง เฉลิมพระเกียรติฯ ร่วมกับเครือข่ายมูลนิธิ โดยมูลนิธิส่งเสริมผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย ค้นหาผู้สูงอายุยากไร้ที่จะได้รับความช่วยเหลือสงเคราะห์จากมูลนิธิส่งเสริมผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย แต่ “โครงการ /กิจกรรม” มีรูปแบบค่อนข้างตายตัว และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะทำให้จำนวนผู้สูงอายุที่มีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนสมาชิกเครือข่ายของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ นอกจากนี้ มีโครงการ/ กิจกรรมที่นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพผู้สูงอายุ ยังมีน้อย และหากมีโครงการเชิงพัฒนาที่ดำเนินการไม่ต่อเนื่อง

5) การเชื่อมประสานผ่าน “เจ้าหน้าที่สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย” มีเจ้าหน้าที่ 4 คนทำหน้าที่ประสานงาน ได้แก่ การประสานข้อมูลข่าวสารจากสมาคมสภาผู้สูงอายุ การรับเรื่องและส่งหลักฐานการรับรองการจัดตั้งชมรมผู้สูงอายุเพื่อขึ้นทะเบียนเป็นชมรมเครือข่ายกับสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ประสานงานเพื่อแจ้งวัน-เวลาในกิจกรรมที่สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ที่จัดร่วมกับองค์กรต่างๆ วิธีการประสานงานมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การส่งจดหมาย การโทรศัพท์ การใช้ application เช่น Line และ Facebook

## ส่วนที่ 2 กลไกการเชื่อมประสานระหว่างสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุกับชมรมผู้สูงอายุ

1) การเชื่อมประสานผ่านการดำเนินงานในรูปแบบกรรมการของสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุ การใช้กลไกนี้ทำให้มีตัวแทนชมรมผู้สูงอายุในฐานะกรรมการกลางจะนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ส่งต่อถึงชมรมผู้สูงอายุในระดับตำบล หมู่บ้านต่อไป ในทางกลับกันการมี

ตัวแทนจากชมรมผู้สูงอายุระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ ในฐานะกรรมการกลางของสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุจะเป็นกระบอกเสียงจากชมรมผู้สูงอายุได้สะท้อนมุมมองการทำงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางในการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุส่งมอบให้สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนเพื่อส่งต่อความต้องการ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาชมรมแก่สมาคมนักผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ อีกทางหนึ่ง ทว่าการประชุมประจำปีที่สมาคมนักผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ได้เชิญประธานสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ มาประชุม แต่ไม่อาจมั่นใจได้ว่าประธานสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุจะสามารถประสานส่งต่อข้อมูลไปยังชมรมได้จริงทั้งหมด อาจมีข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน หรือ “หลุด” ทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร หรือขัดเคืองงานพัฒนาชมรมผู้สูงอายุ

2) การเชื่อมประสานงานคณะกรรมการสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุผ่านกิจกรรม/โครงการต่างๆ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชมรมผู้สูงอายุในโอกาสต่างๆ ถือเป็นกลไกการเชื่อมประสานกันอย่างดีโดยสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุเข้าไปให้คำปรึกษาแนะนำชมรม และกรณีที่ชมรมเชิญเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เช่น วันประชุมใหญ่ของชมรมผู้สูงอายุ หรือวันที่ชมรมผู้สูงอายุทำกิจกรรมต่างๆ อยู่ในระดับที่ดี มีการติดต่อประสานงานกันอยู่ประจำ อย่างไรก็ตามปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมนั้นคือการบริหารจัดการที่ดีของสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ และชมรมผู้สูงอายุ

3) การเชื่อมประสานงานผ่านการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการประสานงานที่พบบ่อยและง่ายที่สุด คือการประสานงานผ่านเครื่องมือสื่อสารต่างๆ ได้แก่ โทรศัพท์ และ application เช่น Line และ Facebook มีการส่งจดหมายบ้างในกรณีที่ติดต่อประสานงานอย่างเป็นทางการ เช่น กรณีที่สมาคมนักผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ติดต่อประสานงานเพื่อทำกิจกรรมกับชมรมผู้สูงอายุผ่านทางสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ซึ่งจะใช้การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ ผ่านเอกสาร จดหมายแบบทางราชการ มีชมรมผู้สูงอายุบางส่วนระบุว่า การประสานงานที่ผ่านมาถือว่าเชื่อมประสานกันได้ดี ไม่มีปัญหาอุปสรรคใดๆ



## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “กลไกการขับเคลื่อนชมรมผู้สูงอายุในการส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุ” ได้นำเสนอผลการศึกษามิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ บทบาทการสนับสนุนและการส่งเสริมสถานภาพของผู้สูงอายุในสังคม และกลไกการเชื่อมประสานระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ และชมรมผู้สูงอายุ มีประเด็นอภิปรายผล ดังนี้

### 1. การจัดการตนเองกับความเข้มแข็งของชมรมผู้สูงอายุ

หากองค์กรมีการจัดการตนเองได้จะสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร เช่นเดียวกับชมรมผู้สูงอายุ มีการจัดองค์กร การบริหาร การมีงบประมาณ จะนำไปสู่ความเข้มแข็ง ซึ่งนำไปสู่การดูแลผู้สูงอายุในชุมชนได้

(1) การจัดองค์กรในรูปคณะกรรมการอย่างเหมาะสมเอื้อต่อการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุ การรวมตัวของสมาชิกผู้สูงอายุเพื่อจัดตั้งชมรม ส่งเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุ มาพบปะคลายเหงา และสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในสังคม เป็นหนึ่งในภารกิจของชมรมผู้สูงอายุ การรวมตัวเป็นกลุ่มโดยมีเป้าหมายเดียวกันจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของชมรม หากพิจารณาที่แบบแผนการจัดการองค์กรของชมรมผู้สูงอายุ พบว่า ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 54.2 มีโครงสร้างการบริหารจัดการเฉพาะตน หมายถึง มีคณะกรรมการบริหาร 1 ชุด ประกอบด้วยกรรมการตำแหน่งต่างๆ ซึ่งเป็นไปตามที่สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ กำหนด มีระยะเวลาในการเป็นคณะกรรมการ 1-5 ปี สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว ส่งผลกับการบริหารและดำเนินกิจกรรมของชมรมได้อย่างต่อเนื่อง และมุ่งสู่การพัฒนาชมรมรวมถึงสมาชิกได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) กล่าวถึงการจัดองค์กรที่ดีจะสามารถจูงใจผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของความสำเร็จในองค์กร การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน จากประเด็นนี้ทำให้ชมรมผู้สูงอายุที่สมาชิกมีโอกาสในการเลือกกรรมการ จะรู้ว่าบุคคลใดมีความรู้ ความถนัดในเรื่องใด ได้แบ่งกิจกรรมตามความถนัดของกรรมการแต่ละคน นำมาสู่โครงสร้างของการบริหารจัดการชมรมที่มีประสิทธิภาพ

มากกว่าองค์กรในรูปแบบอื่นๆ นั่นคือ รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการแบบระบบราชการ

(2) การบริหารจัดการชมรม ชมรมผู้สูงอายุที่ศึกษาในครั้งนี้อยู่ร้อยละ 80.0 ได้จัดทำข้อบังคับของชมรม มีการประชุมคณะกรรมการ การประชุมใหญ่สมาชิก การรายงานสถานะการเงิน และมีการจัดบันทึกการประชุม ชมรมผู้สูงอายุที่เป็นเครือข่ายกับสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ มักจะยึดตามข้อบังคับนี้ และได้ดำเนินการเกือบทั้งหมด การมีระเบียบข้อบังคับจะป้องกันความสับสนในการดำเนินงาน สามารถขับเคลื่อนงานอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับที่ อรรถ จิตตะเสนโ และคณะ (2555, น.40) เสนอเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงาน จะนำไปสู่การกำหนดและบริหารตนเองตั้งแต่ระดับนโยบาย ระบบ รูปแบบการดำเนินงาน หลักการ และแผนปฏิบัติงานต่างๆ

(3) การมีงบประมาณที่เพียงพอ การดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุที่ประสบความสำเร็จนั้นปัจจัยหนึ่งนั้นเกิดจากชมรมมีงบประมาณในการบริหารจัดการ ผู้บริหารที่มีศักยภาพในการแสวงหางบประมาณ พบว่า ชมรมผู้สูงอายุร้อยละ 57.2 และ ร้อยละ 56.8 ได้รับงบประมาณจากค่าบำรุงชมรม /เงินค่าสมาชิกแรกเข้า และงบประมาณจากกรรมการ/สมาชิก และบุคคลอื่นบริจาคให้ชมรม การแสวงหางบประมาณด้วยวิธีการเหล่านี้ เป็นเรื่องของทุนภายในชมรมผู้สูงอายุและความร่วมรับผิดชอบของกรรมการและสมาชิกของชมรมที่แสดงถึงความเป็นเจ้าของชมรม ดังนั้น ชมรมที่เข้มแข็งจึงเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุในชมรม เพื่อผู้สูงอายุ สอดคล้องกับงานของ นิชาภา คลับคล้าย (2550) กล่าวถึงชมรมมีการค้นหาวิธีการระดมทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทางตรงนั้นมีการขอความร่วมมือจากสมาชิกชมรมในการขอรับบริจาคเงินทุนจากสมาชิกเป็นครั้งคราว รองลงมาคือการเก็บค่าบำรุงสมาชิก ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ วรวิญญู อิศวพุทธิ (2554) ระบุว่าแหล่งที่มาของทรัพยากรเงินทุนส่วนใหญ่มาจากสมาชิกชมรม รองลงมาก็เป็นคณะกรรมการชมรม จากการศึกษายังพบว่าแม้จะมีงบประมาณอยู่บ้างก็ไม่ได้มากนัก เพียงแต่สามารถนำมาบริหารจัดการและดำเนินการได้พอสมควร

## 2. ชมรมผู้สูงอายุกับการเป็นแกนนำเพื่อส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุ

ชมรมผู้สูงอายุที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ณ เวลานั้นมีจำนวนมาก โดยทั่วไปมีการจัดกิจกรรมเพื่อสมาชิกของชมรม จะมีการดูแลผู้สูงอายุอื่นบ้างแต่ไม่มากนัก แต่ปัจจุบันชมรมผู้สูงอายุถูกคาดหวังจากสังคมให้สามารถทำหน้าที่ในการช่วยเหลือผู้สูงอายุ ดังเช่นผู้สูงอายุที่เปราะบาง ถูกละเมิดสิทธิ และก้าวเข้าไปสู่บทบาทการส่งเสริมสถานภาพและบทบาทผู้สูงอายุ ดังนี้

(1) การยกระดับกิจกรรมทั่วไปสู่กิจกรรมเชิงพัฒนา แม้ส่วนใหญ่ชมรมผู้สูงอายุยังคงจัดกิจกรรมเพื่อนำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรม กิจกรรมเหล่านี้เอื้อประโยชน์ต่อผู้สูงอายุระดับหนึ่ง ทำให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพกาย-จิต แข็งแรง มีศักยภาพเพิ่มขึ้น แต่มีชมรมผู้สูงอายุอีกส่วนหนึ่งที่สามารถยกระดับชมรมไปสู่การทำบทบาทพัฒนาชุมชน เป็นแกนนำในการพิทักษ์ตนเอง และผู้อื่นในสังคม ถือเป็นกิจกรรมเชิงพัฒนาที่สังคมเรียกร้องและคาดหวังให้ชมรมผู้สูงอายุทำหน้าที่ดังกล่าว จากการศึกษาพบว่า มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 93.8 ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุดูแลตนเองได้ มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 93.7 ทำให้ผู้สูงอายุเป็นแบบอย่างที่ดีในชุมชน และชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 92.2 ที่ส่งเสริมให้ทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน /สังคม ทั้งนี้ การเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกในชุมชนอย่างเต็มที่ ยิ่งตอกย้ำว่าชมรมผู้สูงอายุเป็นแกนนำในการพัฒนาชุมชนได้

(2) บทบาทชมรมผู้สูงอายุเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ สำหรับผู้สูงอายุที่มีศักยภาพมีองค์ประกอบ 3 มิติ ได้แก่ การมีสุขภาพะที่ดี การมีส่วนร่วมในสังคม และมีความมั่นคงในชีวิต โดยชมรมผู้สูงอายุสามารถแสดงบทบาทนี้ได้พอสมควร คือ การจัดกิจกรรมออกกำลังกาย กิจกรรมทางศาสนา โดยกิจกรรมเหล่านี้ชมรมส่วนใหญ่มีการจัดเกือบทุกเดือน แต่กิจกรรมที่ช่วยเหลือสนับสนุนการปรับตัวของสมาชิกได้เมื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลงเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุยังมีการจัดเพียง 2-4 ครั้งต่อปี มีชมรมร้อยละ 14.0 ที่จัดกิจกรรมนี้ทุกเดือนจะช่วยให้ผู้สูงอายุตระหนักและรับมือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน่วงที

การเป็นผู้สูงอายุที่มีศักยภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ โดยเฉพาะในกิจกรรมต่างๆ ของชมรม แม้จะมีชมรมผู้สูงอายุจัดกิจกรรมที่

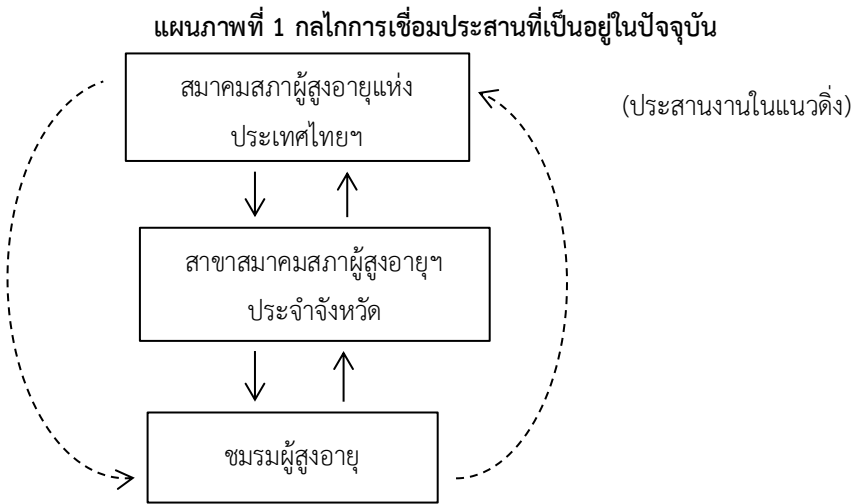
ทำให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมแต่ยังเป็นลักษณะการเข้าร่วมมากกว่าการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมประเมินความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาในมิตินี้มากขึ้น นอกเหนือจากการมีสุขภาพที่ดี การมีส่วนร่วมแล้ว การเป็นผู้สูงอายุที่มีศักยภาพยังต้องมีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตด้วย ประเด็นนี้ชมรมผู้สูงอายุตระหนักและให้ความสำคัญกับการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัยมากที่สุด รองลงมาให้สมาชิกตระหนักถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง และกิจกรรมการสร้างอาชีพ/เสริมรายได้ โดยภาพรวมชมรมผู้สูงอายุบางส่วนมุ่งเน้นที่จะทำกิจกรรมเพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ การเป็นผู้สูงอายุที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ และไม่เป็นภาระกับผู้อื่น และเป็นคนที่มีคุณค่า

### 3. กลไกการเชื่อมประสานในการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุ

ชมรมผู้สูงอายุที่มีความสามารถในการจัดการตัวเองได้ดีถือเป็นชมรมที่เข้มแข็ง ทั้งในมิติการบริหารจัดการ การดำเนินงาน การเป็นตัวแทนทำงานที่จะส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีศักยภาพมากขึ้น กลไกการเชื่อมประสานถือเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ทำให้เกิดการจัดระเบียบในการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ ทั้งบุคคล วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรอื่นเข้ามารวมกัน เพื่อให้ระบบต่างดำเนินการต่อไปได้

(1) การเชื่อมประสานแนวตั้งเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนงานชมรมผู้สูงอายุ เมื่อศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกัน พบว่าชมรมผู้สูงอายุเพียงร้อยละ 35.7 เคยติดต่อกับสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ โดยร้อยละ 68.4 การติดต่อปีละครั้ง มีกลไกการเชื่อมประสานของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ผ่านนโยบาย คู่มือ การจัดประชุม และกิจกรรมโครงการต่างๆ มายังสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ประจำจังหวัด สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 70.2 มีการติดต่อกับสาขาสภาผู้สูงอายุฯ โดยร้อยละ 42.6 มีการประสานงานปีละครั้ง มีชมรมผู้สูงอายุ ร้อยละ 41.6 ติดต่อกันทุก 2-3 เดือน ชมรมร้อยละ 35.6 มีการประสานงานเพื่อจัดกิจกรรมร่วมกันมากที่สุด รองลงมาคือ ร้อยละ 34.7 เป็นการติดต่อเรื่องประชุมประจำปีทั้งทางสาขาสภาจัดประชุม/เพื่อให้ไปทำงานกับชมรมผู้สูงอายุต่อไป กลไกนี้ไม่ได้ผลในเชิงการบริหารจัดการ เนื่องจากการเชื่อมประสานเป็นแบบแนวตั้ง แบบสายบังคับบัญชาซึ่งเหมาะสมกับองค์กรราชการหรือองค์กร

ขนาดใหญ่ ในขณะที่ปรัชญาและวิสัยทัศน์ของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ เป็นการทำงานแบบเครือข่ายจึงเป็นความย้อนแย้งในการทำงาน คือ วิธีคิดกับวิธีปฏิบัติไม่ได้ไปด้วยกัน ดังแผนภาพ



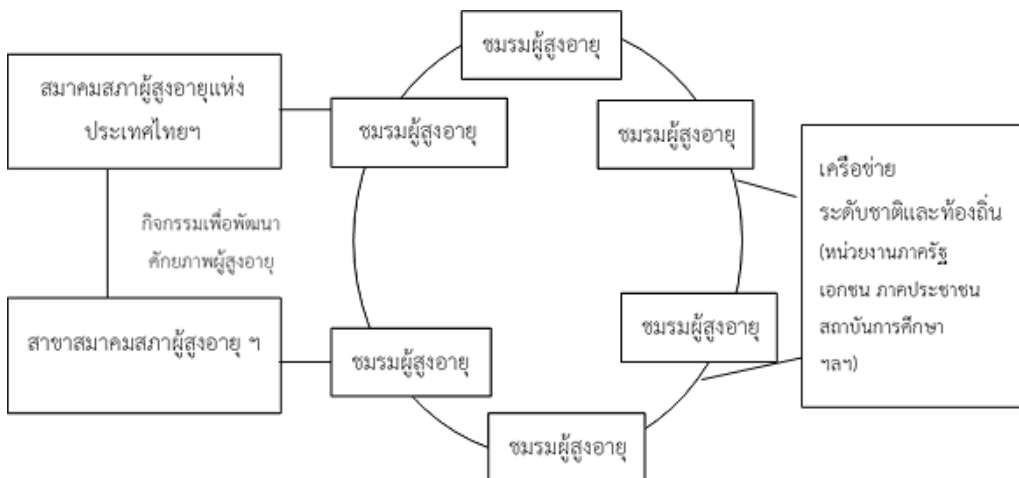
กลไกการเชื่อมประสานแนวตั้งนี้เองเป็นจุดอ่อน เนื่องจากสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ในส่วนกลาง กับสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ซึ่งอยู่ในส่วนภูมิภาค ประสานผ่านการประชุมทั่วไปจัดขึ้นเป็นประจำปี เพื่อส่งต่อนโยบาย และชมรมผู้สูงอายุส่วนใหญ่จะประสานงานโดยผ่านผู้แทนชมรมในระดับอำเภอในฐานะที่เป็นกรรมการสาขาสมาคมฯ ดังนั้น การประสานงานโดยผ่านตัวแทนตามโครงสร้างดังกล่าวส่งผลให้เกิดการ “หลุด” จากความเชื่อมโยงที่ส่งทอดลงมาจากสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ จากส่วนกลางมาเชื่อมต่อกับสาขาสมาคมผู้สูงอายุฯ นอกจากนี้ ยังทำให้ชมรมผู้สูงอายุเข้าใจผิดว่าสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ เป็นองค์กรหลักและตนเองอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ส่งผลให้คาดหวังการสนับสนุนและรอความช่วยเหลือจากสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ผลกระทบในเชิงลบจากการมีกลไกแนวตั้งยิ่งทำให้ชมรมผู้สูงอายุยิ่งอ่อนแอมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ วิโรจน์ เป็นสุข (2554, น.19-22) ที่ว่ากลไกการ

บริหารแนวตั้งมีโครงสร้างแบบเป็นลำดับขั้น โดยมีผู้นำเครือข่ายเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ แสดงให้เห็นว่า อำนาจตัดสินใจมีลักษณะรวมศูนย์เฉพาะเพียงผู้มีอำนาจระดับบนเท่านั้น ส่งผลต่อพฤติกรรมการรอคอยการตัดสินใจหรือพึงพิงความคิดเห็นจากผู้มีศักยภาพสูงกว่า ไม่เกิดความพยายามในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนเองขึ้นมา และถูกครอบงำทางความคิด ดังนั้น ทางสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย จึงต้องสื่อสารประเด็นนี้ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน สอดคล้องกับสมิตส์ชฌกร (2551) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่ขัดแย้งกัน ดังนั้น งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่ชัดเจนน่าจะเป็นแนวทางในการเชื่อมประสานที่ทรงพลังในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการพัฒนากลไกการเชื่อมประสานระหว่างองค์กรนำและองค์กรเครือข่าย

(2) การเชื่อมประสานแนวราบ : ทางออกในการขับเคลื่อนชมรมผู้สูงอายุ จากปัญหาการประสานงานในแนวตั้งของชมรมผู้สูงอายุที่ใช้เพื่อเชื่อมการดำเนินงานสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ และสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ยิ่งทำให้ต่างฝ่ายมีการสื่อสารที่ผิดพลาด ความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกัน ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้ สิ่งที่น่าจะนำไปสู่การเติมเต็มช่องว่างของปัญหานี้คือการปรับเปลี่ยนวิธีการเชื่อมประสานให้มีลักษณะเป็นแนวราบมากขึ้น นั่นคือ การให้ชมรมผู้สูงอายุติดต่อสัมพันธ์กับสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ และสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ผ่าน “กิจกรรม” หรือ “โครงการ” ที่เป็นวาระการขับเคลื่อนโดยภาพรวมของชมรมผู้สูงอายุทั้งหมดไปด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลกระทบไปทั่วประเทศ สอดคล้องกับการศึกษาของทวิคุณ สวรรค์ตรานนท์ สมหมาย ชินนาค และสิริพัฒน์ ลากิจิตร (2552) ที่นำเสนอลักษณะการสร้างเครือข่ายในแนวราบ เป็นเครือข่ายที่ถูกจัดตั้งใหม่ด้วยความเห็นชอบของชุมชนภายใต้การสนับสนุนของผู้บริหารขององค์การ เป็นเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรมเป็นสังคมกลุ่มเล็ก สมาชิกในกลุ่มเครือข่ายมีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่น และมีรูปแบบการประสานงานส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ จากสิ่งนี้ส่งผลให้เกิดกลไกการเชื่อม

ประสานแนวราบระหว่างชมรมผู้สูงอายุ สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ และสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ

แผนภาพที่ 2 กลไกการเชื่อมประสานที่ควรจะเป็น: ประสานงานแนวราบ

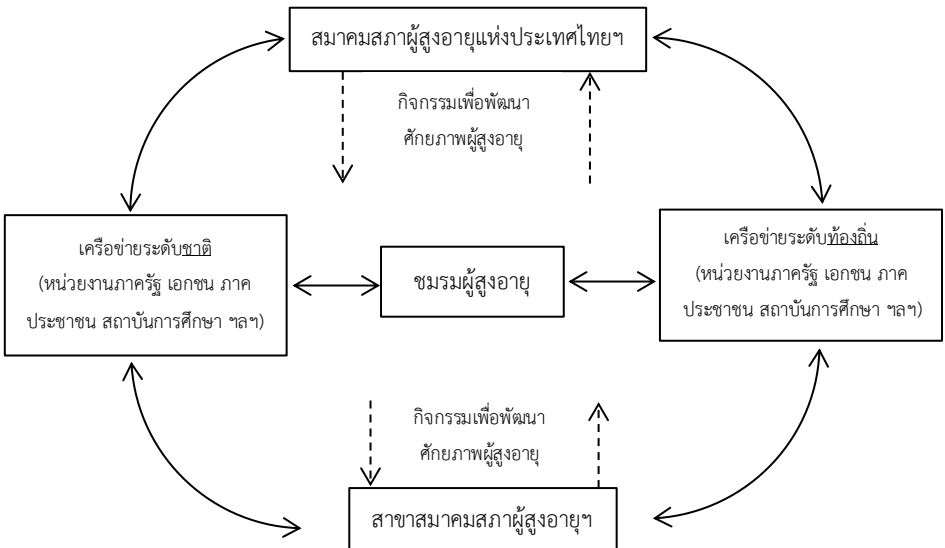


สำหรับการประสานงานแนวราบที่ใช้กิจกรรมหรือโครงการเป็นตัวเชื่อมนั้น ต้องให้องค์กรปรับตัวเข้าหากันในลักษณะที่เรียกว่ากลไกการประสานงานแบบ mutual adjustment ของ Henry Mintzberg (1983) กล่าวไว้ว่าการประสานงานที่สำเร็จได้โดยการปรับตัวเข้าหากันของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร โดยแต่ละส่วนต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงศักยภาพและข้อจำกัดของกันและกัน และใช้กระบวนการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องพึ่งพาอาศัยระหว่างส่วนต่างๆ ซึ่งเปรียบกับกรณีที่สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ มีการแบ่งส่วนองค์กรในความรับผิดชอบในส่วนกลางรับผิดชอบเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุ ส่วนความรับผิดชอบส่วนภูมิภาค คือ สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ มีหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นชมรมผู้สูงอายุ และพัฒนาชมรมผู้สูงอายุให้เข้มแข็ง ส่วนตัวชมรมผู้สูงอายุนั้นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม

สถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุในชุมชน สะท้อนภารกิจหน้าที่ของแต่ละองค์กรในแต่ละภาคส่วนซึ่งแตกต่างกัน ขณะเดียวกันก็มีส่วนเติมเต็มซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ ยังมีการกลไกการเชื่อมประสานแบบผสม ที่วิจัยเห็นว่าควรมีองค์ประกอบของการประสานงานแนวดิ่งและแนวราบ เนื่องจากยังเห็นความสำคัญของการจัดโครงสร้างภายในระหว่างสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ และสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ เนื่องจากการมีตัวแทนจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังมีความสำคัญ แต่การทำงานในระดับชมรมผู้สูงอายุต้องเป็นการทำงานแบบเครือข่ายที่มีกลไกการเชื่อมประสานภายนอกที่ไม่เป็นทางการ จึงน่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาระบบการขับเคลื่อนงานเพื่อการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุได้ โดยดึงศักยภาพของแต่ละเครือข่ายมาสนับสนุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชมรมผู้สูงอายุ

### แผนภาพที่ 3 กลไกการเชื่อมประสานที่ควรจะเป็น: ประสานงานแบบผสม





การประสานงานแนวผสมอาจสร้างแนวทางในการพัฒนาผลลัพธ์ของงานได้ เนื่องจากทุกภาคส่วนสามารถตั้งเป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนงานจนบรรลุผลสำเร็จไปด้วยกัน โดยต้องอาศัยการประสานทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และปรับความสัมพันธ์ภายใน-ภายนอก ดังที่กล่าวไว้ตอนต้นว่า มี “กิจกรรม/โครงการ” เป็นวาระที่ต้องขับเคลื่อนไปด้วยกันทั้งระบบ สามารถคาดหวังผลลัพธ์จากการพัฒนาชมรมได้

#### 4 เครือข่ายกับการสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุ เพื่อส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุ

ในกระบวนการทำงานโดยคณะกรรมการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุ ซึ่งชมรมผู้สูงอายุต้องไปส่งเสริมให้ผู้สูงอายุในสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีชีวิตชีวา สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีโอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ในสังคม รวมถึงการมีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน รวมเรียกว่าการเป็นผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ (Active Ageing) จากผลการศึกษาพบว่า ชมรมผู้สูงอายุประสบปัญหาเรื่องการขาดงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมถึงร้อยละ 46.0 ซึ่งส่งผลกระทบต่อชมรมอย่างมาก เพราะมีผลต่อการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรม และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น สิ่งที่จะขจัดอุปสรรคนี้ คือ การแสวงหาทุนหรือทรัพยากร องค์กรเครือข่ายจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุในด้านต่างๆ โดยเครือข่ายภายในที่สนับสนุนชมรมผู้สูงอายุโดยเครือข่ายภายใน คือ สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ และชมรมผู้สูงอายุ สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ สนับสนุนชมรมผู้สูงอายุในด้านการบริหารจัดการ ความรู้ บุคลากรได้พอสมควร แต่สนับสนุนเรื่องงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ได้ค่อนข้างน้อย ซึ่งขัดกับ Gulick and Urwick (1987, p.13) ที่เห็นว่าหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องภายใน จะทำให้การดำเนินงานหรือติดต่อสื่อสารภายในเป็นไปอย่างเรียบร้อย แต่เมื่อองค์กรภายในไม่สามารถสร้างความร่วมมือได้ จากสิ่งที่เกิดขึ้นจึงสะท้อนให้เห็นว่าปัญหาที่ชมรมผู้สูงอายุได้รับการสนับสนุนในระดับน้อยจะกลายเป็นปัญหากระทบในส่วนอื่นๆ

การสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุจากเครือข่ายภายนอก ประกอบด้วย หน่วยงานด้านสาธารณสุข เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ โรงพยาบาลชุมชน สถาบันทางศาสนา

องค์กรปกครองท้องถิ่น เช่น อบต. เทศบาล สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร สถาบันการศึกษา สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด องค์กรธุรกิจ บริษัท ห้างร้าน โรงงาน จึงอาจพิจารณาได้ว่าชมรมที่มีเครือข่ายภายนอกจำนวนมากจะเสริมสร้างความเข้มแข็งของชมรมได้อย่างดี เนื่องจากจุดเด่นของแต่ละองค์กรมีความเฉพาะเจาะจง จำเป็นต้องเชื่อมโยงการสนับสนุนให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละเครือข่าย สอดคล้องกับการศึกษาของสิริวัลลี พงษ์ษาอุดมชัย และสรวรยา ธรรมอภิพล (2560) ที่สะท้อนปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุประการหนึ่งคือ ความสามารถในการประสานงานกับภาคี มีการประสานงานและร่วมงานกับหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคท้องถิ่น และภาคสังคม

อย่างไรก็ตามการมีเครือข่ายเท่ากับการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ ช่วยให้ชมรมผู้สูงอายุสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนด้านการบริหาร การให้ความรู้ การดูแลสุขภาพแก่ผู้สูงอายุ แต่องค์กรต่างๆ มีภารกิจ เองไข หลักเกณฑ์ในการสนับสนุนที่แตกต่างกัน ดังกรณีตัวอย่างการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกจากกองทุนผู้สูงอายุ สำนักงานกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งเป็นแหล่งงบประมาณที่ดำเนินส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุได้ แต่ต้องเขียนโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุน สอดคล้องกับการศึกษาของสุวิณี วิวัฒน์วานิช และคณะ (2551) และ จำริญ มีখনอน และคณะ (2555) ที่นำเสนอในทำนองเดียวกันว่าหน่วยงานเหล่านี้มีนโยบายสนับสนุนโครงการกิจกรรมที่ดำเนินโดยกลุ่ม/ชมรมผู้สูงอายุ สำหรับเงื่อนไขนำไปสู่ผลลัพธ์อยู่ที่การช่วยให้ชมรมผู้สูงอายุสามารถเขียนโครงการที่ผ่านการพิจารณาและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานแหล่งทุน จากสิ่งที่ได้นำเสนอไปนั้นสะท้อนว่า มีองค์กร หน่วยงาน หรือเครือข่ายที่พร้อมสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุอยู่มากมาย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. เชนโยบาย

(1) กระทบให้กระทรวง/หน่วยงานที่มีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 รับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุ ทั้งในมิติการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ

(2) ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่น เพิ่มบทบาทและการสนับสนุน ชมรมผู้สูงอายุในบทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงให้กับชมรมผู้สูงอายุ โดยเฉพาะ สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2. เชนบริหาร

ส่งเสริมให้สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ปรับองค์กรเพื่อสร้างกลไก การเชื่อมประสาน เพื่อสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุในลักษณะเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

(1) ปรับโครงสร้างของคณะกรรมการสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ โดยแยกคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการดำเนินงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน

(2) การกำหนดให้มีอนุกรรมการชุดต่างๆ ที่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม สำหรับสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ เช่น การระดมทุน การพัฒนากิจกรรม การประชาสัมพันธ์ การประสานงานกับภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม

(3) สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ควรพิจารณาจัดหาทุนอย่างถาวร เช่น หางบประมาณจากภาษีบางประเภท เช่น ภาษีจากผลิตภัณฑ์ผู้สูงอายุ หรือ บริษัทเอกชนที่ทำ CSR โดยให้บริษัทสามารถลดหย่อนภาษีได้

(4) การพัฒนาระบบการประสานงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพัฒนาระบบ Website หรือ Facebook ที่มีเนื้อหาที่ถูกต้อง ทันสมัย และมีการนำเสนอ ข้อมูล นโยบาย การบริหารงาน กิจกรรมอย่างทันทั่วถึง

### 3. เจริญปฏิบัติกร

(1) ควรส่งเสริมให้ชมรมผู้สูงอายุเข้าใจบทบาทของตัวเองและมีแนวทางในการจัดการตนเองให้เข้มแข็งในฐานะแกนนำในการส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของผู้สูงอายุ

(2) ควรสนับสนุนให้ชมรมผู้สูงอายุพัฒนาฐานข้อมูลของตนเองหรือสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การออกแบบกิจกรรมในเชิงพัฒนาผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ

(3) ควรแสวงหาตัวแบบ/ตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถพัฒนาผู้สูงอายุให้เป็นผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ เพื่อส่งเสริมให้มีกิจกรรมเชิงพัฒนามากขึ้น

### บทส่งท้าย

การศึกษาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุให้เข้มแข็งได้นั้น ต้องมีรากฐานการบริหารจัดการของชมรมเอง รวมถึงการดำเนินงานของชมรมต้องใช้ความสัมพันธ์ขององค์กรที่เป็นเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ประกอบด้วย สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ และชมรมผู้สูงอายุ ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน หรือจะเป็นแบบผสม โดยคำนึงถึงการทำงานในลักษณะเครือข่าย ทำงานร่วมกันต้องเป็นแบบกัลยาณมิตร เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็น เรียนรู้และพัฒนาร่วมกัน โดยมีกิจกรรม หรือโครงการเป็นภารกิจร่วม การทำงานในลักษณะเครือข่ายแบบร่วมมือ จะทำให้เห็นว่ากิจกรรม หรือโครงการนั้นๆ องค์กรเครือข่ายใดเป็นฝ่ายดำเนินการ ฝ่ายใดเป็นฝ่ายสนับสนุน หรือองค์กรใดเป็นองค์กรนำ และองค์กรใดเป็นองค์กรที่สนับสนุน หากสามารถสร้างพัฒนาชมรมผู้สูงอายุ และเครือข่ายสนับสนุนให้ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ไปด้วยกัน เชื่อว่าจะสามารถทำให้ชมรมผู้สูงอายุเป็นแกนนำในการพัฒนาผู้สูงอายุในสังคมไทยให้มีสถานภาพและบทบาทตามสิทธิของผู้สูงอายุอย่างแท้จริงได้

### เอกสารอ้างอิง

- จำรุณ มีখনอน สมชาย วิริภิมย์กุล เกียรติศักดิ์ ธรรมอภิพล และคณะ. (2555). รายงานการติดตามประเมินผลและถอดบทเรียนการดำเนินงานของสมาคมชมรมผู้สูงอายุจังหวัดกาญจนบุรี. นครปฐม : สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทวีคุณ สวรรค์ตรานนท์ สมหมาย ชินนาค และสิริพัฒน์ ลาภจิตร. (2552). “การสร้างเครือข่ายภาคประชาชนเพื่อสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมในพื้นที่ 10” ใน Veridian E – Journal , Silpakorn University, 2(1), 49-61.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- บรรลุ ศิริพานิช และคณะ. (2539). ชมรมผู้สูงอายุ : การศึกษารูปแบบและการดำเนินงานที่เหมาะสม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิญญาน
- ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ. (2558). “เสียงจากผู้สูงอายุ : การต่อสู้และการสร้างพื้นที่ทางสังคม”. ใน วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามปีที่ 2 ฉบับที่ 1(3) เดือน สิงหาคม พ.ศ.2557-มกราคม พ.ศ.2558
- ณิชภา คลับคล้าย. (2550). การพัฒนาวิธีระดมทรัพยากรของชมรมผู้สูงอายุในเครือข่ายของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วรัญญู อัสวพุทธิ. (2554). แนวทางพัฒนาวิธีการระดมทรัพยากรของชมรมผู้สูงอายุ : กรณีศึกษาชมรมผู้สูงอายุเครือข่ายสหพันธ์ชมรมผู้สูงอายุกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551). การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิโรจน์ เป็นสุข. (2554). การจัดการเครือข่ายส่งเสริมสุขภาพระดับตำบลในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลบางทองอำเภอท้ายเหมือง จังหวัดพังงา. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : Diamond in Business World.
- สมิต สัชฌุกร (2553). เทคนิคการประสานงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ สายธาร.
- สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ. (2552). รายงานประจำปี 2551, กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ. (2560). รายงานประจำปี 2559. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- สิริวัลลี พุกษาอุตมชัย และสวรรรยา ธรรมอภิพล. (2560). “ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุตำบลดอนแฝก จังหวัดนครปฐม” ใน. Veridian E-Journal, Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10 (1), 1439-1453.
- สุวิณี วิวัฒน์วานิช, จิราพร เกศพิชญวัฒนา และรัชพันธุ์ เขยจิตร (2551). โครงการสถานการณ์ความยากจนในผู้สูงอายุและรูปแบบการจัดการเพื่อส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุไทย. โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- อรัญ จิตตะเสน และคณะ. 2555. หลักการและวิธีการบริหารจัดการชุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- Griffin, R. W. (1997). Fundamentals of management: core concepts and applications. Boston, New York: Houghton Mifflin.

Gulick, L. (1987). "Notes on the Theory of Organization" in Gulick L. Urwick, L. ed. Paper on The Science of Administration. New York : Institute of Public Adminiistration.

Mintzberg, H. (1979). Six Coordination Mechanisms. from <https://www.provenmodels.com/17/six-coordination-mechanisms/henry-mintzberg-0863303552>.