

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ในด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการควบคุม โดยวิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดโดยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ โดยศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬา จำนวน 19 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเทคนิคการบอกต่อ (Snowball Method)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยนำแบบสอบถามไปสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 291 คน และผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 343 คน รวม 634 คน และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬา จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด มีโครงสร้างของรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักโครงสร้างหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การวางแผน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ วิธีการต่าง ๆ และใช้การจัดองค์การ ในการจัดโครงสร้างของสมาคม การมอบหมายงาน การจัดบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีการปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสมาคม มีการควบคุม เพื่อติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของสมาคม และการแก้ไขความบกพร่องเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดด้านการวางแผน เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานของสมาคมกีฬาจังหวัด มีสาระสำคัญจำนวน 22 ข้อ ได้แก่ รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำ

เป็นรายงานประจำปี พิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติการของสมาคม ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสมาคม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสมาคมโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนากีฬาของจังหวัด โดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน วางแผนการพัฒนา กีฬาของจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบันและแผนเร่งด่วน ตามนโยบายของรัฐบาล กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสมาคม แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ ดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดแผนการส่งเสริม พัฒนา กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ มีแผนงาน โครงการส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนนักกีฬาระดับเยาวชนเพื่อเป็นตัวแทนนักกีฬา สมาคมกีฬาจังหวัด กำหนดแผนฝึกอบรมการพัฒนาการฝึกฝนทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และบุคลากรทางการกีฬา กำหนดชนิดกีฬาที่ จังหวัดมีความพร้อมและมีศักยภาพในการส่งเสริมพัฒนา จัดสรรงบประมาณให้แก่ชมรมกีฬาต่าง ๆ ตามความเหมาะสม นำระบบการออกเงินสมทบ (Matching Fund) มาใช้ประกอบการพิจารณา จัดสรรงบประมาณสนับสนุนชมรมกีฬา วางแผนการจัดการแข่งขันกีฬาภายในจังหวัดอย่างเป็นระบบ จัดทำข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาและองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศอย่างเป็นปัจจุบัน สร้างและพัฒนาองค์กรเครือข่ายกีฬาให้ครอบคลุมถึงระดับอำเภอและตำบล นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ในการพัฒนาการกีฬา บริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบถูกต้อง โปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ ทบทวนและปรับกระบวนการ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดด้านการจัดการ เพื่อจัดโครงสร้างของสมาคมกีฬาจังหวัด บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ รวมถึงการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสมาคมกีฬาจังหวัด มีสาระสำคัญจำนวน 21 ข้อ ได้แก่ การกำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการไว้อย่างชัดเจน มีสำนักงานสมาคมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการที่เหมาะสม มีการออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) คณะกรรมการบริหารสมาคมประกอบด้วยนายกสมาคม อุปนายก เลขานุการ เหรัญญิก ปฏิคม นายทะเบียน ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬา ฝ่ายผู้ฝึกสอนกีฬา ฝ่ายผู้ตัดสินกีฬา ฝ่ายจัดการแข่งขัน ฝ่ายพัฒนาสมรรถนะนักกีฬา ฝ่ายกฎระเบียบและข้อบังคับ ฝ่ายวิทยาศาสตร์

การศึกษา ฝ่ายการตลาดและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา กรรมการกลาง กรรมการกลาง กรรมการกลาง กำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์กัน คณะกรรมการบริหารสมาคมมีความรู้ประสบการณ์และมีวิสัยทัศน์ด้านการกีฬา สมาคมมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม คณะกรรมการบริหารสมาคมอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี ส่งเสริมและผลักดันให้มีกฎกระทรวงเกี่ยวกับสมาคมกีฬาจังหวัดเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ มีผู้อำนวยการบริหาร (Executive Director) ของสมาคมที่ทำงานแบบเต็มเวลา มีเจ้าหน้าที่สมาคมที่ทำงานเป็นการประจำอย่างเพียงพอ มีบุคลากรด้านสิทธิประโยชน์และการตลาดการศึกษา มีคู่มือการปฏิบัติงานของสมาคม มีข้อบังคับของสมาคมที่ทันสมัย มีการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการวิจัยเพื่อพัฒนากีฬาของจังหวัดอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง มีอาสาสมัคร (Volunteer) ช่วยงานในกิจกรรมต่างๆที่สมาคมจัดขึ้น แต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา จัดให้มีบุคลากรในการติดตามประเมินผลการฝึกซ้อมและการแข่งขันของนักกีฬา แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากีฬาจังหวัด จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาเฉพาะทางในจังหวัด

3. รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดด้านการปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับกระบวนการชี้แนะ การจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของสมาคมกีฬาจังหวัด มีสาระสำคัญจำนวน 19 ข้อ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสมาคมใช้ระบบการนำในการบริหารจัดการมีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสมาคมที่ชัดเจน ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้ง และความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการดำเนินงาน จัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ จัดประชุมประจำเดือนและประชุมใหญ่สามัญประจำปีตามข้อบังคับ จัดระบบสวัสดิการให้แก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาและองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศของสมาคม พัฒนาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้บริหารสมาคม ผู้จัดการทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดหา/ประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน มีโครงการความร่วมมือในการพัฒนากีฬาและการศึกษากับสถาบันการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมให้ภาคส่วนเอกชนต่าง ๆ จัดตั้งทีมกีฬา ประสานความร่วมมือด้านงบประมาณ

จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำเว็บไซต์ของสมาคม ประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของผู้ให้การสนับสนุนในสื่อต่าง ๆ ของสมาคม

4. รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดด้านการควบคุม เป็นการติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆของสมาคมกีฬาจังหวัด เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด มีสาระสำคัญจำนวน 14 ข้อ ได้แก่ สมาคมมีการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผนที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ สมาคมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน จัดทำงบดุลการเงินทุก 3 เดือนและประจำปี สมาคมมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กำหนดมิติในการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เวลา และงบประมาณ มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ มีการแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประเมินผลงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดประชุมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังๆ วิธีการควบคุมเป็นแบบกัลยาณมิตร นำผลการรายงานผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด พบว่า โครงสร้างของรูปแบบ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการควบคุม มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอ โดยใช้เทคนิคเคลฟาย

1.1 ด้านการวางแผน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ในด้านการวางแผนนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1.1.1 การเตรียมการวางแผน

มีการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี การพิจารณาทบทวนรายงานประจำปีโดยผู้เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการของ Australian Sports Commission (2004, p.8) ที่อธิบายถึงกระบวนการวางแผนว่า ในขั้นการเตรียมการวางแผนเป็นการรวบรวมข้อมูลและการทบทวนรายงานประจำปี ซึ่งจะรวมถึงเรื่องการเงิน สถิติ และข้อมูลต่างๆ ทั้งจากการดำเนินการภายในและภายนอกองค์กร อันจะบอกถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร ในทำนองเดียวกัน Anthony & Govindarajan (2003, pp.362-365) เสนอว่ากระบวนการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือการตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์

ให้ทันสมัยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา จากผลการวิจัยดังกล่าวทำให้ได้แนวคิดว่าการวางแผนให้บรรลุผลจำเป็นที่คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดต้องมีการเตรียมการวางแผนโดยการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี การพิจารณาทบทวนรายงานประจำปีโดยผู้เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ

1.1.2 การกำหนดกลยุทธ์

มีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสมาคม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสมาคม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสมาคม ซึ่งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2547, หน้า 131-139) เสนอว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาจังหวัดแบบบูรณาการ มีกระบวนการจัดทำแผน ดังนี้ การเตรียมการจัดทำแผน การศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาการกีฬาของจังหวัดในปัจจุบัน การจัดทำวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการพัฒนาการกีฬา การจัดทำแผนงาน งาน/โครงการพัฒนา การแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับหลักการของ Australian Sports Commission (2004, pp.8-14) ที่เสนอว่ากระบวนการในการวางแผนประกอบ ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เช่นเดียวกับ Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2003, pp.12-14) ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนสำหรับองค์กรกีฬา ดังนี้ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดหางบประมาณ การนำแผนไปปฏิบัติ การทบทวนและประเมินผล นอกจากนี้ International Olympic Committee (2005, p.279-280) ยังได้เสนอหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการ ในขณะเดียวกัน Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1992, p.3); Mintzberg (1994, p.40), CIDA (1997, p.12) & Slack (1997, p.103) สรุปว่าขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้ การกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การประเมินความสามารถขององค์กร การสร้างค่านิยม การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ

มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติการของสมาคม ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2550, หน้า 34-35) อธิบายว่าขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมกีฬา ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ ความจำเป็นเกี่ยวกับการส่งเสริมในท้องถิ่น ประเมินศักยภาพชุมชน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในด้าน

เศรษฐกิจ สังคม กฎระเบียบ โครงสร้างการบริหารองค์กร และประเมินสรุปสถานการณ์ที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็งของชุมชน เพื่อนำไปประกอบการจัดทำแผนและโครงการ

2. จัดทำวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายการส่งเสริมกีฬาของชุมชน 3. จัดทำยุทธศาสตร์และแนวทางการส่งเสริมกีฬาของชุมชน 4. กำหนดแผนงาน โครงการและตัวชี้วัด

5) กำหนดแนวทางและระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของจังหวัดโดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน วางแผนการพัฒนากีฬาของจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบันและแผนเร่งด่วนตามนโยบายของรัฐบาล โดยยึดแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติหรือแผนเร่งด่วนตามนโยบายของรัฐบาล สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี “กีฬาไทย สร้างชัยในลอนดอน” (กก., 2551) ในเรื่องเดียวกันนี้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2547, หน้า 132) กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาจังหวัดแบบบูรณาการว่า จะต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาค การพัฒนา ควรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาจังหวัด ซึ่งการวางแผนสมาคมกีฬาจังหวัดจะต้องกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่นเดียวกับการศึกษาของการกีฬาแห่งประเทศไทย (2546, หน้า 7) ที่ได้กำหนดแนวทางให้สมาคมกีฬามีแผนระยะสั้น ระยะยาว มีระบบการติดตามและประเมิน ผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2547, หน้า 142) ที่กล่าวว่าสมาคมกีฬาจังหวัดต้องจัดทำแผนงานที่จะปฏิบัติทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ชัดเจน และให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาจังหวัดของคณะกรรมการกีฬาจังหวัด ขณะที่มีการส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนนักกีฬาระดับเยาวชนเพื่อเป็นตัวแทนนักกีฬาสมาคมกีฬาจังหวัดมีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาการกีฬาของจังหวัด สมาคมต้องจัดทำแผนงาน โครงการรองรับ เช่น สมาคมมีโครงการสรรหานักกีฬาอย่างมีระบบ หรือนักกีฬาที่เป็นนักเรียน นิสิต นักศึกษา ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างเหมาะสม (กกท., 2546, หน้า 8) โครงการพัฒนากีฬาจังหวัด (SPORTS HERO) ที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างนักกีฬาระดับเยาวชนที่มีความสามารถ เพื่อที่จะเป็นตัวแทนนักกีฬาเยาวชนทีมชาติไทยหรือนักกีฬาทีมชาติไทยต่อไป สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 3 (2550-2553) ที่ส่งเสริมสนับสนุนนักกีฬาระดับเยาวชนให้เป็นตัวแทนระดับจังหวัด (ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยภาค 3, 2550)

1.1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

มีการวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติการ ซึ่งแผนปฏิบัติการจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่ง ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรพร เสมอใจ (2547,

หน้า 63) เห็นพ้องว่าแผนปฏิบัติการเป็นแผนที่เจาะจงลงในรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ขณะที่ วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 156) กล่าวว่าแผนปฏิบัติการเป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่ได้กำหนดไว้

มีการกำหนดแผนการส่งเสริมกีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพอย่างชัดเจน เนื่องจากสมาคมกีฬาจังหวัดเป็นหน่วยงานปฏิบัติรับผิดชอบการส่งเสริมกีฬาในจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) (กก., 2550) ที่กำหนดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาวissenschaftและเทคโนโลยีการกีฬา และยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการบริหารการกีฬา

มีการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาอย่างเป็นระบบ เช่น มีแผนการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน จะเป็นการพัฒนากีฬาของจังหวัด สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 – 2554) (กก., 2550, หน้า 34) ที่กำหนดให้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรทางการกีฬาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมมีความเข้มแข็ง สมาคมควรที่จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การกำหนดชนิดกีฬาที่จังหวัดมีความพร้อม และมีศักยภาพในการส่งเสริมพัฒนา

สำหรับการจัดการแข่งขันเพื่อให้ นักกีฬาได้แสดงความสามารถ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 12) และการกีฬาแห่งประเทศไทย (2546, หน้า 8-9) เห็นพ้องกันว่า จะต้องมีการพัฒนาระบบการจัดการแข่งขันกีฬาและส่งเสริมแข่งขันที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน รวมทั้งมีการจัดทำปฏิทินกีฬาล่วงหน้า ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการสนับสนุนการจัดและส่งเสริมแข่งขันกีฬาทุกระดับ

ในด้านการจัดสรรงบประมาณ สมาคมกีฬาจังหวัดต้องจัดสรรงบประมาณให้แก่ชมรมกีฬาต่างๆตามความเหมาะสม เพื่อที่ชมรมกีฬาจะได้ใช้ในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการบริหารการกีฬา แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) ที่เสนอมาตรการการกำกับและควบคุมนโยบายและแผนพัฒนากีฬาว่าต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และสอดคล้องกับนโยบายและแผน (กก., 2550, หน้า 45) โดยการจัดสรรงบประมาณควรนำระบบการออกเงินสมทบมาใช้ประกอบการพิจารณา ซึ่งจะทำให้ชมรมกีฬาของสมาคมได้มีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณ (สัมภาษณ์, สันติภาพ เดชะวนิช, 22 กุมภาพันธ์ 2550) รวมถึง

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้มีมาตรการการมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณ สนับสนุนส่งเสริมสมาคมกีฬาทุกสมาคม (กกท., 2546, หน้า 11) ทั้งนี้การบริหารงบประมาณ จะต้องทำอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง โปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้

นอกจากนี้สมาคมกีฬาจังหวัดยังต้องจัดทำข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศอย่างเป็นปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการ บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (2549, หน้า 9) กระทรวง การท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 45) เห็นตรงกันว่าสมาคมกีฬาควรออกแบบระบบและ กระบวนการจัดเก็บข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา องค์กรเครือข่าย การจัดทำฐานข้อมูล ด้านการกีฬาที่เป็นระบบเพื่อการวิเคราะห์และการวางแผน ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาการกีฬา มีการสร้างและพัฒนาองค์กรเครือข่ายกีฬาให้ครอบคลุมถึงระดับอำเภอและตำบล เพื่อเป็นการ ขยายฐานการกีฬาไปสู่เยาวชนและประชาชน สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 – 2554) ที่กำหนดมาตรการการส่งเสริมให้มีการจัดตั้งและพัฒนาชมรมกีฬา สมาคม กีฬาทั้งในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด และชาติมากขึ้น (กก., 2550, หน้า 36) มีการนำ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ในการพัฒนาการกีฬา สอดคล้องกับคำแถลงนโยบาย ของคณะรัฐมนตรีที่สนับสนุนให้นำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ (สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2551) ขณะที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 43) เสนอว่าจะต้องมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการ กีฬาในการพัฒนานักกีฬา บุคลากรทาง การกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนากีฬาทุกระดับ สอดคล้องกับ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร (2550) กล่าวว่าประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนมีความเชื่อ และมีปรัชญาในการพัฒนาการกีฬาโดยการนำเอาวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ที่เกี่ยวกับการจัดการ การตัดสินใจ การฝึกสอนและการวิจัย ซึ่ง ชาดิชาย โฆษะวิสุทธิ (2547, หน้า 33) กล่าวสนับสนุนว่าการส่งเสริมการนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้ จะเป็นการ พัฒนาการกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดศักยภาพในการแข่งขันกีฬา

1.1.4 การประเมินกลยุทธ์

สมาคมต้องมีการทบทวนและปรับกระบวนการ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งหากสมาคมพบว่าผลการปฏิบัติงานของสมาคมไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและ มาตรฐานที่วางไว้ สมาคมจะต้องพิจารณาหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของสมาคมให้ดีขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 298) สอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 58-59) ที่เสนอว่าการปรับแผนหรือการปฏิบัติการในการวางแผนใหม่เป็นส่วนที่จะแสดงความสัมพันธ์

ระหว่างแผน การบริหารแผน และระบบแผนงานทั้งระบบ การกิจสำคัญในส่วนของการปรับแผน คือการทบทวนโครงการและการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติ การทบทวนและปรับปรุงประจำปี การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน และการวางแผนใหม่ สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ชำนาญ บุรณโอสถ (2547, หน้า 125) ที่กล่าวว่ามหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่สามารถปรับ แผนพัฒนาได้ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุผลและความจำเป็น โดยอาจปรับลดหรือขยายเวลาของ แผนพัฒนาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์

1.2 ด้านการจัดองค์การ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬา จังหวัด ประกอบด้วยการกำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการไว้อย่างชัดเจน เนื่องจาก โครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จัตุพร เสมอใจ, 2547, หน้า 100) หากสมาคมมีการจัดโครงสร้าง การทำงานที่ดีจะทำให้การบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบ สมาคมกีฬาจังหวัดแบบตามหน้าที่ แบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่หรือลักษณะงานที่จะต้องกระทำ เช่น นายกสมาคม อุปนายก เลขานุการ เหรัญญิก ปฏิคม ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬา ฝ่ายจัดการแข่งขัน ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายการตลาดและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น สอดคล้อง กับ เสนาะ ดีเยาว์ (2546, หน้า 135) ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จัตุพร เสมอใจ (2547, หน้า 115) ที่เห็นตรงกันว่า การจัดองค์การตามหน้าที่ มีข้อดีที่บุคลากรแต่ละคนสามารถทำงานตามความรู้และ ความถนัด สามารถแก้ปัญหาได้ดีเพราะทุกคนมีความรู้ในงานอย่างลึกซึ้ง การบริหารจัดการสมาคม แบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่ง สุเทพ เชาวลิตร (2548, หน้า 155) เสนอว่าหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมติดตามผล เช่นเดียวกับแนวคิดของ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 165) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยหลักการ คือ มุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือกลุ่ม ให้ทุกคนมี ส่วนร่วมงาน จึงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการของสมาคมต้องมีการจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของสมาคม สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอให้มีคณะกรรมการบริหาร สมาคมกีฬาจังหวัดจำนวน 19 คน ที่ประกอบด้วยนายกสมาคม อุปนายก เลขานุการ เหรัญญิก ปฏิคม นายทะเบียน ประธานสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬา ฝ่ายผู้ฝึกสอนกีฬา ฝ่ายผู้ตัดสินกีฬา ฝ่ายจัดการแข่งขัน ฝ่ายพัฒนาสมรรถนะนักกีฬา ฝ่ายกฎ ระเบียบและข้อบังคับ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายการตลาดและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และกรรมการกลาง

จำนวน 3 คน และสอดคล้องกับข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 6 (กทพ., 2537, หน้า 110) ที่กำหนดให้คณะกรรมการของสมาคมต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 19 คน ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารสมาคมต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีวิสัยทัศน์ด้านการกีฬา ซึ่ง สมชาย เทพแสง (2546, หน้า 11-16) Cunningham & Cordeiro (2003, p. 137) เห็นตรงกันว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ ขณะที่ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 413) เสนอว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ยั่งยืนยิ่ง เป็นรากฐานที่สำคัญของความสำเร็จและเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (2549, หน้า 10) ที่เสนอว่าสมาคมกีฬาจังหวัดต้องพัฒนาบุคลากรภายในสมาคมกีฬาจังหวัดให้มีขีดความสามารถและสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ โดยการบริหารจัดการของสมาคม คณะกรรมการบริหารสมาคมอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องธรรมนูญข้อบังคับของสหพันธ์กีฬานานาชาติที่กำหนดให้คณะกรรมการบริหารอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี ซึ่งคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดสามารถวางแผนและกำหนดนโยบายในการบริหารงานระยะยาวได้ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน (ณัฐ อินทรปาน, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2550)

การบริหารจัดการของสมาคมจะดำเนินไปได้ด้วยดีนั้น สมาคมจะต้องมีผู้อำนวยการบริหาร (Executive Director) และเจ้าหน้าที่ทำงานเป็นการประจำแบบเต็มเวลาและเพียงพอเพื่อรับผิดชอบหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (2546, หน้า 7) ที่เสนอว่าสมาคมกีฬาต้องจัดให้มีบุคลากรทำงานเต็มเวลาและมีหัวหน้าสำนักงานสมาคมกีฬา สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา (2545, หน้า 10) เห็นว่าสมาคมกีฬาควรมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านธุรกิจกีฬาและสิทธิประโยชน์ทางการกีฬา เนื่องจากปัจจุบันการพัฒนาและส่งเสริมกีฬาจะต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก ซึ่งภาครัฐอาจจะไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้ได้ทั้งหมด ดังนั้นสมาคมจำเป็นต้องมีบุคลากรด้านสิทธิประโยชน์และการตลาดการกีฬา เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับระบบสิทธิประโยชน์และด้านการตลาด ขณะที่การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาคมกีฬาจังหวัดต้องมีอาสาสมัคร (Volunteer) ช่วยงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาคมจัดขึ้นและเป็นการปลูกฝังค่านิยมแก่เยาวชนและประชาชนของชาติในด้านการเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งอื่นใด รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้เหล่าอาสาสมัครได้เรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ จากการเป็นอาสาสมัคร เพื่อนำไปใช้ในวิชาชีพอื่น ๆ เช่น การท่องเที่ยว เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม อีกทั้งเป็นทูตประชาสัมพันธ์ด้วย (สถานีวิทยู ซี.อาร์.ไอ.ปักกิ่งภาคภาษาไทย, 2548) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา เพื่อให้การคัดเลือกนักกีฬาของสมาคมเข้าแข่งขันในรายการต่างๆ

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกตัวนักกีฬาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2546) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกตัวนักกีฬาไปร่วมการแข่งขันกีฬาชิงแชมป์ ครั้งที่ 22 โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดระเบียบและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกชนิดกีฬา ประเภทกีฬาเป็นทีม กีฬาประเภทบุคคล และกีฬาสถิติให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ระเบียบและกฎ ข้อบังคับของสหพันธ์กีฬาชิงแชมป์ สหพันธ์กีฬานานาชาติ ๆ กำหนดเงื่อนไข แนวปฏิบัติให้สมาคมกีฬายึดถือ ติดตาม และประเมินผลการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬา ตลอดจนแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากีฬาจังหวัด เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนากีฬาของจังหวัดไปสู่ความเป็นเลิศ โดยดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ เพื่อจะได้มีแนวคิดที่หลากหลาย

ในการบริหารงานของสมาคมกีฬาจังหวัดควรมีการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการตัดสินใจ หากมีการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม ย่อมจะทำให้งานของสมาคมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 19) ที่เสนอว่าผู้บริหารต้องใช้สายการบังคับบัญชาในการกระจายอำนาจให้สมาชิก ในองค์กร โดยขึ้นกับความเหมาะสมของงาน นอกจากนี้ Certo (2000, p. 552) ยังกล่าวว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่/ การมอบหมายงานเป็นขั้นตอนในการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กร อีกทั้งจัดให้มีบุคลากรในการติดตาม ประเมินผลการฝึกซ้อมและการแข่งขันของนักกีฬา สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 45) ที่เสนอว่าสมาคมกีฬาจังหวัดต้องมีระบบการติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ (2548, หน้า 29) ที่กล่าวว่าการใช้ยุทธศาสตร์ในการติดตามประเมินผลในทุกแผนทุกโครงการอย่างต่อเนื่องและจริงจังจะทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ กิจกรรมการจัดการองค์การประการต่อมา คือ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอให้สมาคมมีการกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์กัน เพื่อไม่ให้งานเกิดความซ้ำซ้อนกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ สาคร สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 127) ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์การในแต่ละตำแหน่งงาน

สมาคมต้องมีการส่งเสริมและผลักดันให้มีกฎกระทรวงเกี่ยวกับสมาคมกีฬาจังหวัด เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ ซึ่งการกีฬาแห่งประเทศไทย (2546, หน้า 13) เสนอว่าต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัยเป็นสากล สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมทั้งเอื้อประโยชน์

ต่อการกีฬาอย่างแท้จริง นอกจากนี้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 46) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550, หน้า 214) เห็นพ้องกันว่าสมาคมกีฬาจะต้องมีการออกกฎหมาย ระเบียบที่ควบคุม กำกับ ติดตามและส่งเสริมการพัฒนาการกีฬา รวมทั้งการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการกีฬาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การปฏิรูปกฎหมายให้ภูมิภาคและท้องถิ่นมีส่วนร่วมพัฒนาการกีฬา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการกีฬาในอนาคต สอดคล้องกับคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี (2551, หน้า 17) ที่กล่าวว่านโยบายการกีฬาและนันทนาการ คือ การปรับปรุงกฎหมายการกีฬาและที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีกฎหมายกีฬาอาชีพ กฎหมายเกี่ยวกับสวัสดิการนักกีฬา และกฎหมายอื่น ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการด้านกีฬาให้มีประสิทธิภาพ ด้านการปฏิบัติงานสมาคมจะต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานของสมาคม ซึ่ง อนวัช แก้วจันทรงค์ (2550, หน้า 123) และการกีฬาแห่งประเทศไทย (2546, หน้า 7) กล่าวว่าคู่มือองค์กรหรือคู่มือการบริหารสมาคมกีฬาเป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลในหน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการการทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน ในส่วนของการบังคับใช้กฎหมาย ต้องมีข้อบังคับของสมาคมที่ทันสมัย มีการศึกษา วิเคราะห์กฎหมาย ข้อบังคับ เพื่อแก้ไข ปรับปรุงข้อบังคับของสมาคมให้ทันสมัยเป็นสากล สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม(กกท.,2546, หน้า 9)

การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในสมาคมกีฬาจังหวัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ สมาคมต้องมีสำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการที่เหมาะสม สอดคล้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (2549, หน้า 10) ได้เสนอให้สมาคมกีฬาจังหวัดมีสำนักงานของสมาคมที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำได้แบบเต็มเวลาเพื่อที่จะได้ทำการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสมาคมจะต้องให้ความสำคัญในการวิจัยเพื่อพัฒนากีฬาของจังหวัดอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เพราะว่าการวิจัยเป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ตรงกับนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา (กก., 2550, หน้า 42) ที่มุ่งเน้นให้มีการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การกีฬา ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการกีฬาและการบริหารการกีฬา จัดให้มีศูนย์วิจัยและพัฒนาการกีฬา เพื่อศึกษาวิจัย รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการกีฬา นอกจากนี้แล้วการจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาเฉพาะทางในจังหวัด จะเป็นการพัฒนากีฬาที่จังหวัดมีความพร้อม สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ โดยสนับสนุนให้นักกีฬาได้รับการฝึกจากผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญ มีสิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ฝึกซ้อมที่พอเพียง (สัมภาษณ์, ณัฐ อินทรปาน, 20 กุมภาพันธ์ 2550)

1.3 ด้านการปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดประกอบด้วยการนำ ซึ่งคณะกรรมการบริหารสมาคมใช้ระบบการนำในการบริหารจัดการ

เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดทำให้บุคลากรของสมาคมเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เพราะเป็นวิธีการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำ เช่น วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ การหาช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้งและปฏิบัติเรื่องต่าง ๆ รวมถึงการผลักดันให้บุคลากรในสมาคมนำค่านิยม ทิศทาง และผลการดำเนินงานที่คาดหวังของสมาคมไปปฏิบัติ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 219; เสนาะ ดิยาว, 2546, หน้า 183) นอกจากนี้ ปัจจุบันประสิทธิผลของการบริหารจัดการยังเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร สมาคมต้องมีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสมาคมอย่างชัดเจน การติดต่อสื่อสารจะมีส่วนสำคัญกับหน้าที่ทางการบริหารจัดการทุกหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อสมาคมกีฬาจังหวัด เพราะความสัมพันธ์อย่างมีระบบในสมาคมจะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้การบริหาร จัดการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เสนาะ ดิยาว, 2546, หน้า 268-284) ขณะที่ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 หน้า 343-347) เสนอว่า การติดต่อสื่อสารภายในสมาคมอาจจะเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารสมาคมไปยังบุคลากรต่าง ๆ ของสมาคม ซึ่งอาจเป็นลักษณะของการสั่งงาน การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน รวมทั้งการประชุม หรือการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรของสมาคมไปยังผู้บริหารสมาคม เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงาน ส่วนการติดต่อสื่อสารภายนอกของสมาคมนั้นสามารถติดต่อกันได้หลายลักษณะเช่น การที่สมาคมแจกข่าวให้กับสื่อมวลชนในประชาสัมพันธ์สมาคม การแถลงข่าวหรือการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นสอบถามความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ นอกจากนี้ผลการศึกษาของ ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2540, หน้า 156) พบว่า สมาคมกีฬาที่มีการติดต่อสื่อสาร มีการประชุม พบปะหารือกันมากกว่า ย่อมจะมีข้อได้เปรียบจากการอาศัยข้อมูลจากการติดต่อสื่อสารมาช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ

การบริหารงานของสมาคมต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2548, หน้า 143) สอดคล้องกับแนวคิดของ สूरศักดิ์ หลาบมาลา (2547, หน้า 78) และ Cunningham & Cordeiro (2003, p. 137) ที่เห็นตรงกันว่าผู้นำหรือผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ นอกจากนี้ อ้อม ประนอม (2547) เห็นว่าทีมงานควรมีการติดต่อสื่อสารประสานงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารจัดการสมาคมที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ในการจูงใจบุคลากรของสมาคม สอดคล้องกับ อนิวัช แก้วจันทร์ (2005, หน้า 206) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลในการอำนวยการของผู้บริหาร คือ การจูงใจ สำหรับ Carrell, Jennings &

Heavrin (1997) กล่าวว่า การให้รางวัล จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Nahavndi & Malekzadeh (1988) ที่เสนอว่าการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กร มีการยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม เมื่อนักกีฬาหรือบุคลากรได้สร้างชื่อเสียงให้แก่สมาคม เช่น ได้รับการคัดเลือกเป็นนักกีฬาทัวแทนทีมชาติไทยหรือผู้ฝึกสอนกีฬาได้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนทีมชาติไทย สมาคมควรจะต้องจัดงานยกย่องเชิดชูเกียรติบุคคลเหล่านั้น ดังที่สมาคมผู้สื่อข่าวกีฬาแห่งประเทศไทยได้จัดงานวันนักกีฬายอดเยี่ยมประจำปีทุกปี ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความภาคภูมิใจในตนเอง จากการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 311) ที่ความต้องการของมนุษย์ในด้านความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ต้องการได้รับการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น

สมาคมต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สมาคมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงบุคคล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม สอดคล้องกับ สุเทพ เชาวลิศ (2548ข, หน้า 23) ที่กล่าวว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุง หรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการ เทคนิค หรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็น โครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้าง นอกจากการที่สมาคมมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้ว สมาคมยังต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะการบริหารคนนั้นจะต้องมีการจัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องรู้จักการลดปัญหาความขัดแย้งด้วยการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในกลุ่ม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 310) กล่าวสนับสนุนว่ารูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ คือ ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา นอกจากความขัดแย้งแล้วความเครียดยังเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสมาคมลดลงและยังกระทบต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสมาคมจะต้องจัดสภาพองค์การ ออกแบบงาน ปรับปรุงโครงสร้าง วิธีการทำงานและอื่น ๆ ให้เหมาะสม และให้อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่ปลอดจากความเครียด ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานต้องรู้จักวิธีและเทคนิคการทำงานที่ลดความเครียดให้เหลือน้อย รวมทั้งรู้จักวิธีการพัฒนาตัวเองเพื่อสร้างให้เกิดพลังที่จะต่อต้านสภาพงานที่ทำให้เกิดความเครียด (เสนาะ ดิยาวั, 2546, หน้า 244)

สมาคมต้องมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการดำเนินงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ของสมาคมจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย

(2550) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นก่อนไว้ล่วงหน้า ฐร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 197 -209) เสนอว่าองค์การควรดำเนินการในขั้นการปฏิบัติจริง 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเสี่ยงทั้งองค์การ เริ่มจากการสำรวจความเสี่ยงในองค์การทั้งหมด การประเมินความเสี่ยงขององค์การ การจัดอันดับความสำคัญของความเสี่ยง การพิจารณาตัวควบคุมความเสี่ยง การทำแผนปฏิบัติการและการทำรายงานสรุปความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 3 การทดลองและนำไปใช้จริง มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการเป็นแผนเจาะจงลงในรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม สมาคมกีฬาจังหวัดต้องจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการกีฬา การออกกำลังกายสำหรับประชาชนและเยาวชนในจังหวัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (กก., 2550, หน้า 45) ขณะที่ วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 156) กล่าวว่าแผนปฏิบัติการเป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่างๆไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการจำแนกลำดับความสำคัญระยะสั้นและเชื่อมโยงไปสู่แผนกลยุทธ์ การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้การบริหารจัดการของสมาคมมีประสิทธิภาพ ซึ่งในเรื่องเดียวกันนี้ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2547, หน้า 116) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของแผนปฏิบัติการว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และหน่วยงานปฏิบัติจะใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับปฏิบัติการกิจให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติและแผนของกระทรวง มีการจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติการสามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยการจัดสรรทรัพยากรควรประกอบด้วยการบริหารทรัพยากร วัสดุ ครุภัณฑ์ งบประมาณ การคัดเลือกนักกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 160) ขณะเดียวกันสมาคมมีการจัดประชุมประจำเดือนและประชุมใหญ่ประจำปีตามข้อบังคับ ซึ่งสอดคล้องกับข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 6 (กกท., 2537, หน้า 107-115) ที่กำหนดให้สมาคมกีฬาประชุมคณะกรรมการบริหารเดือนละ 1 ครั้ง และประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สมาคมต้องมีการจัดระบบสวัสดิการให้แก่กีฬาและบุคลากรทางการกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด สอดคล้องกับ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2549, หน้า 10) ที่กำหนดให้สมาคมจัดสวัสดิการพื้นฐานที่จำเป็นให้กับนักกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีการพัฒนากองทุน

พัฒนาการกีฬาและกองทุนสวัสดิการแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา (มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 2550, หน้า 214)

สมาคมกีฬาจังหวัดต้องมีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และองค์กร เครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศของสมาคม สอดคล้องกับ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2549, หน้า 10) ที่เสนอว่าการปรับปรุงระบบบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดและองค์กรกีฬา เครือข่ายต้องจัดทำระบบข้อมูลนักกีฬา บุคลากรกีฬา และองค์กรกีฬาเครือข่าย ในขณะที่กระทรวง การท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 45) สนับสนุนว่าต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยออกแบบระบบและกระบวนการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรทางการกีฬา มีการพัฒนา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้บริหารสมาคม ผู้จัดการทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาและ นักกีฬาอย่างสม่ำเสมอ คุณธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของผู้บริหารและ บุคลากรทางการกีฬา คุณธรรมที่ควรนำไปใช้ในการบริหารงานคือหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการ บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ผู้บริหารต้องยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเสมอภาค เป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ เชาวลิต (2548ก, หน้า 36) ที่อธิบาย ว่าหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลัก 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความ โปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งผู้บริหารสมาคมกีฬา จังหวัด ผู้จัดการทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และปฏิบัติงาน ในส่วนของนักกีฬาควรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง เพราะคุณธรรมเป็นวิถีแห่งความดีงามในการดำเนินชีวิต เป็นเครื่องส่งเสริมความสุข ความเจริญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548, หน้า 6; Cunningham & Cordeiro, 2003, p.124 citing Kocham, Spencer & Matthews, 2000) นอกจากการพัฒนาคุณธรรมแล้ว ผู้บริหารสมาคม ผู้จัดการ ทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และนักกีฬา ควรแสดงออกถึงความเป็นผู้มีจริยธรรม ด้วยการ ประพฤติตนเป็นคนสุภาพเรียบร้อย กระทำในสิ่งดีงาม พุจฉาสุภาพ มีกิริยา มารยาทเมื่ออยู่ในสังคม รู้จักรักษาสุขภาพ ตรงเวลา และเสียสละเวลาให้กับการทำงาน ซึ่ง ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, หน้า 273) วิเศษฐ์ ทิพย์กองลาด (2546-2547, หน้า 79) อธิบายว่าจริยธรรมหมายถึงหลัก ความประพฤติที่แสดงออกในลักษณะที่ดีงาม ถูกต้องสอดคล้องกับค่านิยมและกฎเกณฑ์ทางสังคม เป็นหลักความประพฤติที่ควรแก่การยึดถือ เป็นระบบความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องดีงามในสังคม ขณะที่ พระธรรมปิฎก (2545, หน้า 29) เห็นว่าจริยธรรมทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จริยธรรมมี ประโยชน์ต่อคนกลุ่มใหญ่ ผู้ที่มีจริยธรรม จะสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ได้บรรลุตามเป้าหมาย จริยธรรมเป็นรากฐานของความเจริญของสังคม ผู้บริหารสมาคม ผู้จัดการทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และนักกีฬา จึงต้องมีจริยธรรมด้วยการแสดงออกในสิ่งที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้คน

ประพตติตาม ซึ่งสมาคมจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ คุณธรรม และจริยธรรมให้แก่ผู้บริหาร สมาคม ผู้จัดการทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การบริหารจัดการของสมาคมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมาคมกีฬาจังหวัดต้องจัดหา/ประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน สอดคล้องการกีฬาแห่งประเทศไทย (2549, หน้า 11) ที่กล่าวว่าสมาคมกีฬาจังหวัดควรจัดหาหรือประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน ซึ่งอาจจะมีโครงการความร่วมมือในการพัฒนาการกีฬากับสถาบันการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อสร้างเครือข่ายภาคีในการพัฒนาการกีฬา โดยประสานงานกับสถาบันการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในด้านการศึกษาและการกีฬา สอดคล้องกับ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 47) ที่เสนอให้มีการบูรณาการภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและระดับแผนปฏิบัติการ การสร้างเครือข่ายภาคีต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดทำโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะที่ อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2551, หน้า 16-17) กล่าวว่านโยบายการกีฬาและนันทนาการของรัฐบาล คือ ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการด้านการกีฬา ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการกีฬา จัดกิจกรรมรวมทั้งจัดสร้างลานกีฬาในทุกหมู่บ้านและชุมชน ส่งเสริมให้ภาคส่วนเอกชนต่าง ๆ จัดตั้งทีมกีฬา สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550, หน้า 222) ที่เสนอว่าแผนพัฒนาสมาคมและชมรมกีฬาจังหวัด ควรให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดตั้งสโมสรกีฬา มีการประสานความร่วมมือด้านงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สอดคล้องกับ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 45) ที่เสนอให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการของประชาชนในท้องถิ่น

มีการจัดทำเว็บไซต์ของสมาคม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภูริชญา บุญสมนึก (2549, หน้า 1) ที่กล่าวว่าเว็บไซต์เป็นประโยชน์ในการสืบค้นข้อมูล การติดต่อสื่อสาร การเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการรับส่งข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานของตนเอง เพื่อเป็นการลดขั้นตอน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว มีการประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของผู้ให้การสนับสนุนในสื่อต่างๆของสมาคม ซึ่งปัจจุบันสมาคมสามารถใช้สื่อต่างๆของสมาคมในการประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของผู้ให้การสนับสนุน เช่น กระจาดจดหมาย วารสาร จดหมายข่าว ใบปิดหรือโปสเตอร์ แผ่นปลิวและใบแทรก ป้ายประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ ป้ายโปรแกรมการแข่งขัน เว็บไซต์ของสมาคม เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สมาคม สอดคล้องกับ ธีรัฐ อินทรปาน (สัมภาษณ์, 20

กุมภาพันธ์ 2550) ที่เสนอให้สมาคมพิมพ์ตราสัญลักษณ์ผู้สนับสนุนลงในกระดาษของสมาคมและใส่ตราสัญลักษณ์ผู้ให้การสนับสนุนในเว็บไซต์ของสมาคม

1.4 ด้านการควบคุม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผนที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่ง Bateman & Snell (1999, p.127) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคตเป็นผลลัพธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ค่านิยม และความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์กร ถ้าหาก McGraw (1997, p.4) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่จะปรับปรุงงาน โดยการกำหนดมาตรฐานที่สูงกว่าเดิม สมาคมต้องมีกระบวนการในการควบคุม โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Schermerhorn (1999, p. G-2) เสนอ ดิยาวี (2546, หน้า 319-320) วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 293-299) ที่กล่าวว่า กระบวนการควบคุมเป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการวัดการปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น ผลการวิจัยของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 176) ได้สรุปว่า แนวทางการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานทั้งองค์กร โดยการจัดระบบและกระบวนการตรวจสอบมาตรฐาน โดยมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือจากสถาบันอื่น และ อภา สุจินโน (2545, หน้า 91) พบว่า การวางแผนการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องของการบริหารงาน โดยการดำเนินงานส่วนใหญ่สรุปในรูปแบบของการจัดทำเป็นรูปเล่ม เอกสารและนำข้อมูลไปวิเคราะห์งานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่อง การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงให้เห็นถึงข้อเท็จจริงหรือข้อมูลของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบ ตลอดจนการใช้รายงานเป็นเครื่องตรวจสอบผลงานติดตามผลงานและการควบคุม มีการจัดทำงบดุลการเงินทุก 3 เดือนและประจำปี เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (2546, หน้า 8) ที่เสนอให้มีมาตรการให้สมาคมกีฬามีการจัดทำงบดุลตามข้อบังคับและกฎหมาย มีการกำหนดมติในการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เวลา และงบประมาณ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 10-11) กล่าวว่าองค์กรที่ดีที่สุดจะทำงานด้วยการใช้วิธีการประเมินหลายวิธี สอดคล้องกับ ประสิทธิ์ หนูคุ้ม (2535) อธิบายว่าผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบความก้าวหน้าของงานกับประสิทธิภาพว่าเกิดความประหยัคงบประมาณหรือต้นทุน ประหยัคทรัพยากร ประหยัคเวลา รวดเร็ว ทันเวลา

มีคุณภาพ จนกระทั่งได้ผลผลิตที่ดีเพียงใด รวมไปถึงความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานของสมาคมบรรลุมิติดุประสงคฺ และเป้าหมายหรือไม่ มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับกระทรวงการทอ้งเที๊วและกีฬา (2550, หน้า 46) ที่กล่าวว่าหน่วยงานทางการกีฬา ต้องมีระบบติดตามความก้าวหน้า กำกับดูแล และประเมินผลในการบริหารงานขององค์กร สมาคม และชมรมด้านการกีฬา ขณะที๊มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550, หน้า 214) กล่าวว่าสมาคม กีฬาต้องมีแผนงานติดตามและประเมินผลการพัฒนาการกีฬาของประเทศ นอกจากนี้ Australian Sports Commission (2004, pp. 17-19) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที๊มีประสิทธิภาพ ในขั้นตอน การประเมินกลยุทธ์ว่าจะต้องมีการติดตามผล ประเมินผล ทบทวนแผนและการเปรียบเที๊ยกับ องค์กรกีฬาอื่น

สมาคมมีวิธีการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งการกีฬาแห่งประเทศไทย (2549, หน้า 9) เสนอว่าสมาคมกีฬาจังหวัดต้องมีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรกีฬา และองค์กร เครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศ นอกจากนี้กระทรวงการทอ้งเที๊วและกีฬา (2550, หน้า 45) กล่าวว่าการพัฒนาบริหารการกีฬาจะต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการออกแบบระบบและกระบวนการจัดเก็บข้อมูลด้านบุคลากรทางการกีฬา การบริหารจัดการ การกีฬา วิชาการ และข้อมูลอื่น ๆ ที๊เกี่ยวข้อง มีการประเมินผลงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง กระบวนการควบคุมที๊มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ การประเมินผลงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ พัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งเป็นกลไกเสนอสารสนเทศและตัดสินใจคุณค่า (พิสนุ ฟองศรี, 2549, หน้า 8) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ (2547, หน้า 4) กล่าวว่าผลการประเมินผลโครงการเป็น วิธีหนึ่งในการเพิ่มความมีเหตุมีผลในการบริหารจัดการด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ของ โครงการ ในการประเมินผลงานของสมาคมกีฬาจังหวัดควรประเมินปีละ 2 ครั้ง เนื่องจากการ ติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อนำข้อค้นพบและข้อเสนอแนะไปใช้ในการตัดสินใจ มีการจัดประชุม เพื่อหาทางแก้ปัญหาด่าง ๆ ซึ่ง คมเพชร จัตุรัสกุล (2546, หน้า 28) เสนอว่าควรมีการประชุม ปรีกษา หรือกันบ่่อยๆ เพื่อให้เกิดความคิดเห็นตรงกัน เป็นการหาวิธีการแก้ปัญห สอดคล้องกับ แนวคิดของ Lussier & Kimball (2004, p. 311) ที่กล่าวว่าการประชุมเป็นการประสานงานเกี่ยวกับการ ทำกิจกรรมของกลุ่ม การมอบหมายงาน และการแก้ปัญหความขัดแย้งของกลุ่ม นอกจากนี้ ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550, หน้า 35-37) กล่าวว่าการประชุมมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนด/ ทบทวน เปลี่ยนแปลง แก้ไขนโยบายในการบริหารงาน กำหนด / ทบทวนแผนงาน ติดตามผลความคืบหน้า ตัดสินใจแก้ปัญห ชี้แจงข้อมูลข่าวสาร และพัฒนา/ ปรับปรุงงาน ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการควบคุมแบบกัลยาณมิตร มุ่งเน้นการช่วยเหลือ การให้คำปรีกษา การเป็นตัวอย่างที๊ดี (มนสรวง วิฑูรเมธา, 2543) เป็นเครื่องมือที๊ช่วยให้หน่วยงาน ได้ดูแลทบทวนตัวเองว่ายังมี

ข้อบกพร่องหรือความเสี่ยงในเรื่องใดบ้าง (กฤตยาวิดี เกตุวงศา, 2551) ขณะที่ สุมน อมรวิวัฒน์ (2547) กล่าวว่ารูปแบบกัลยาณมิตร คือ การให้ใจ การร่วมใจ ความตั้งใจ และการเปิดใจ มีการนำผลการรายงานผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เป็นรายงานที่ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ และนำเสนอข้อมูลที่สำคัญ โดยข้อมูลจะช่วยให้การวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาและวางแผนในการปฏิบัติงานได้เหมาะสมต่อไป (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ จัตุยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 259-272) เมื่อมีการปฏิบัติไปได้สักระยะหนึ่ง ควรมีการติดตามและประเมินผลว่าการควบคุมเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หากการควบคุมไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะต้องมีการทบทวนและปรับวิธีการควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen & Hunger (2002, pp. 226-227) ที่เสนอให้มีการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของการดำเนินงาน

2. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็น

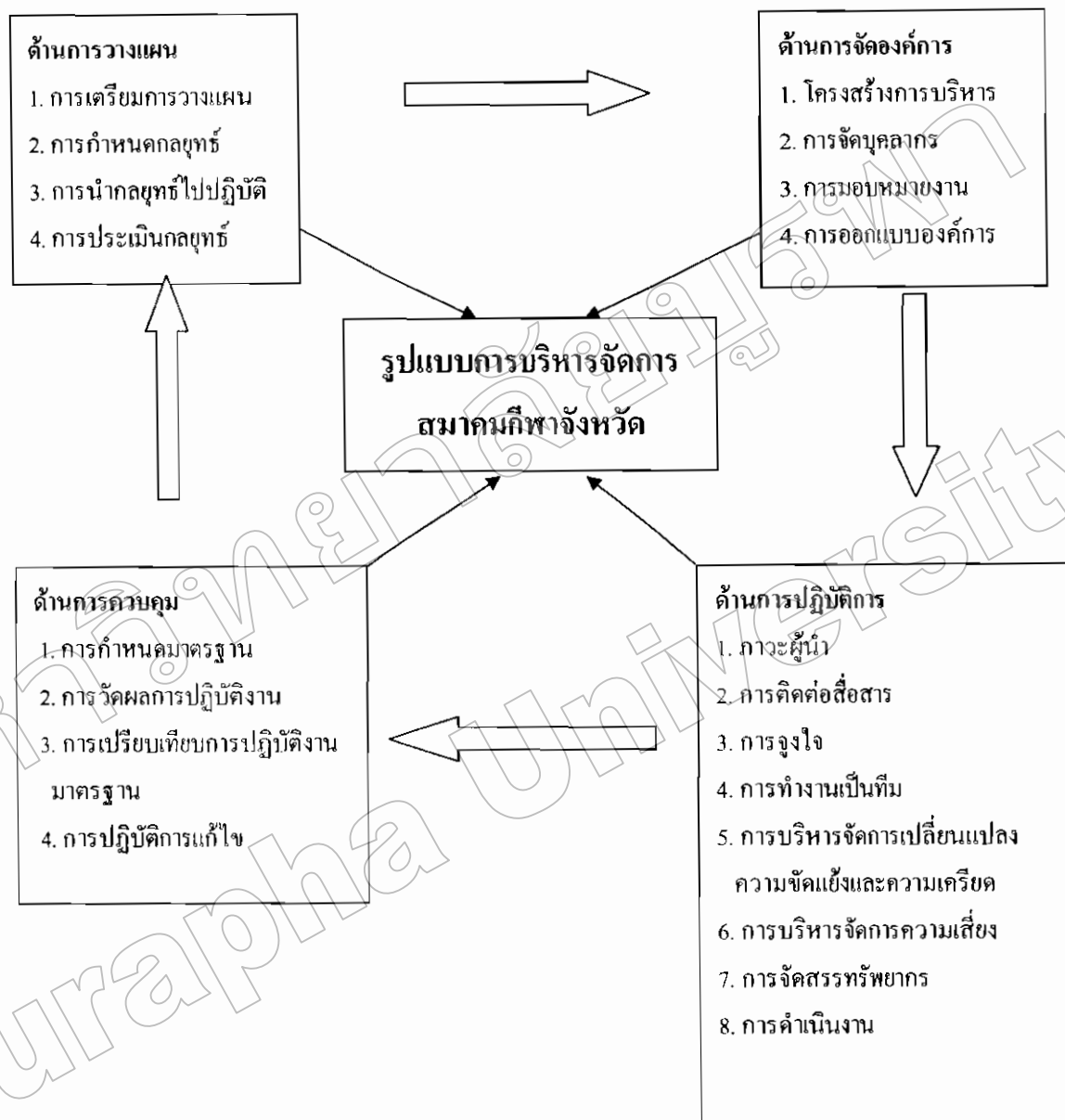
จากการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการควบคุม ที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัดในภาพรวมและในรายด้าน พบว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิด ของ Bridges & Rocquemore (2001, pp.27-31) อธิบายว่า การบริหารองค์กรกีฬาที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องนำรูปแบบของหน้าที่ทางการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุมมาปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นนชัย สานติบุตร (2550, บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบของหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เป็นรูปแบบที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด ในรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความเหมาะสม ยกเว้น คณะกรรมการบริหารสมาคม ในตำแหน่ง กรรมการกลาง จำนวน 3 คน ซึ่งคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด เห็นว่ามีความเหมาะสม แต่ผู้ฝึกสอนกีฬาเห็นว่าไม่เหมาะสม

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

จากการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารองค์กรกีฬา ระดับชาติหรือนานาชาติ คณะกรรมการบริหารหรืออดีตคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย และนักวิชาการด้านการบริหารจัดการกีฬาเกี่ยวกับความเหมาะสมและการนำไปปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ในภาพรวม รายด้าน และรายชื่อ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสม ซึ่ง Kaser & Brooks (2005, p.4-5) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาควรใช้หลักการของหน้าที่ทางการบริหารจัดการ อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม ขณะที่ Robbins & Coulter (2008, p.89) กล่าวว่า การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เป็นกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 80) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการและเครื่องมือที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีประโยชน์ต่อองค์กรและส่วนต่าง ๆ ขององค์กรในการช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้นสามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้มีทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุผล และมีผลสอดคล้องในระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ขององค์กรมากขึ้น ช่วยให้การปรับตัวหรือการขยายตัวขององค์กรเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนักถึงโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (ปิ่นรส มาสากุล ณ อุษยา, 2550, หน้า 1) นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขตำแหน่งคณะกรรมการบริหารสมาคม ในตำแหน่ง “กรรมการกลาง” จำนวน 3 คน เป็นตำแหน่ง “กรรมการ”

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารองค์กรกีฬา ได้มีฉันทามติออกแบบและกำหนดเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสมาคมกีฬาจังหวัด ซึ่งได้รับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด และจากการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามบริบทของสมาคมกีฬาจังหวัด ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 15 รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด

จากรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ดังภาพที่ 15 มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ดังนี้

ด้านการวางแผน

1. การเตรียมการวางแผน ประกอบด้วย

- 1.1 รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี
- 1.2 พิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ

2. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1 จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติการของสมาคม

2.2 วางแผนการพัฒนากีฬาของจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบันและแผนเร่งด่วนตามนโยบายของรัฐบาล

2.3 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของจังหวัด โดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

2.4 กำหนดแผนการส่งเสริม พัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ

2.5 ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสมาคม

2.6 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสมาคมโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2.7 กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสมาคม

2.8 มีแผนงาน โครงการส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนนักกีฬาระดับเยาวชนเพื่อเป็นตัวแทนนักกีฬาสมาคมกีฬาจังหวัด

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.1 แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน

3.2 กำหนดแผนการส่งเสริม พัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ

3.3 กำหนดแผนฝึกอบรมการพัฒนาการฝึกฝนทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา

3.4 กำหนดชนิดกีฬาที่จังหวัดมีความพร้อมและมีศักยภาพในการส่งเสริมพัฒนา

3.5 นำระบบการออกเงินสมทบ (Matching Fund) มาใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนชมรมกีฬา

3.6 วางแผนการจัดการแข่งขันกีฬาภายในจังหวัดอย่างเป็นระบบ

3.7 จัดทำข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาและองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศอย่างเป็นปัจจุบัน

3.8 สร้างและพัฒนาองค์กรเครือข่ายกีฬาให้ครอบคลุมถึงระดับอำเภอและตำบล

3.9 นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ในการพัฒนาการกีฬา

3.10 บริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบถูกต้อง โปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้

4. การประเมินกลยุทธ์

4.1 ทบทวนและปรับกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้านการจัดการ

1. โครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการไว้อย่างชัดเจน

1.2 คณะกรรมการบริหารสมาคมประกอบด้วย

1.2.1 นายกสมาคม

1.2.2 อุปนายก

1.2.3 เลขานุการ

1.2.4 เหรัญญิก

1.2.5 ปฏิคม

1.2.6 นายทะเบียน

1.2.7 ประชาสัมพันธ์

1.2.8 ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬา

1.2.9 ฝ่ายผู้ฝึกสอนกีฬา

1.2.10 ฝ่ายผู้ตัดสินกีฬา

1.2.11 ฝ่ายจัดการแข่งขัน

1.2.12 ฝ่ายพัฒนาสมรรถนะนักกีฬา

1.2.13 ฝ่ายกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

1.2.14 ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา

1.2.15 ฝ่ายการตลาดและสิทธิประโยชน์

1.2.16 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

1.2.17 กรรมการกลาง

1.2.18 กรรมการกลาง

1.2.19 กรรมการกลาง

1.3 มีสำนักงานสมาคมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการที่เหมาะสม

1.4 กำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์กัน

1.5 สมาคมมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

- 1.6 คณะกรรมการบริหารสมาคมอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี
- 1.7 จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาเฉพาะทางในจังหวัด
- 1.8 มีคู่มือการปฏิบัติงานของสมาคม
- 1.9 มีข้อบังคับของสมาคมที่ทันสมัย
- 1.10 ส่งเสริมและผลักดันให้มีกฎกระทรวงเกี่ยวกับสมาคมกีฬาจังหวัดเพื่อประโยชน์

ในการบริหารจัดการ

2. การจัดบุคลากร

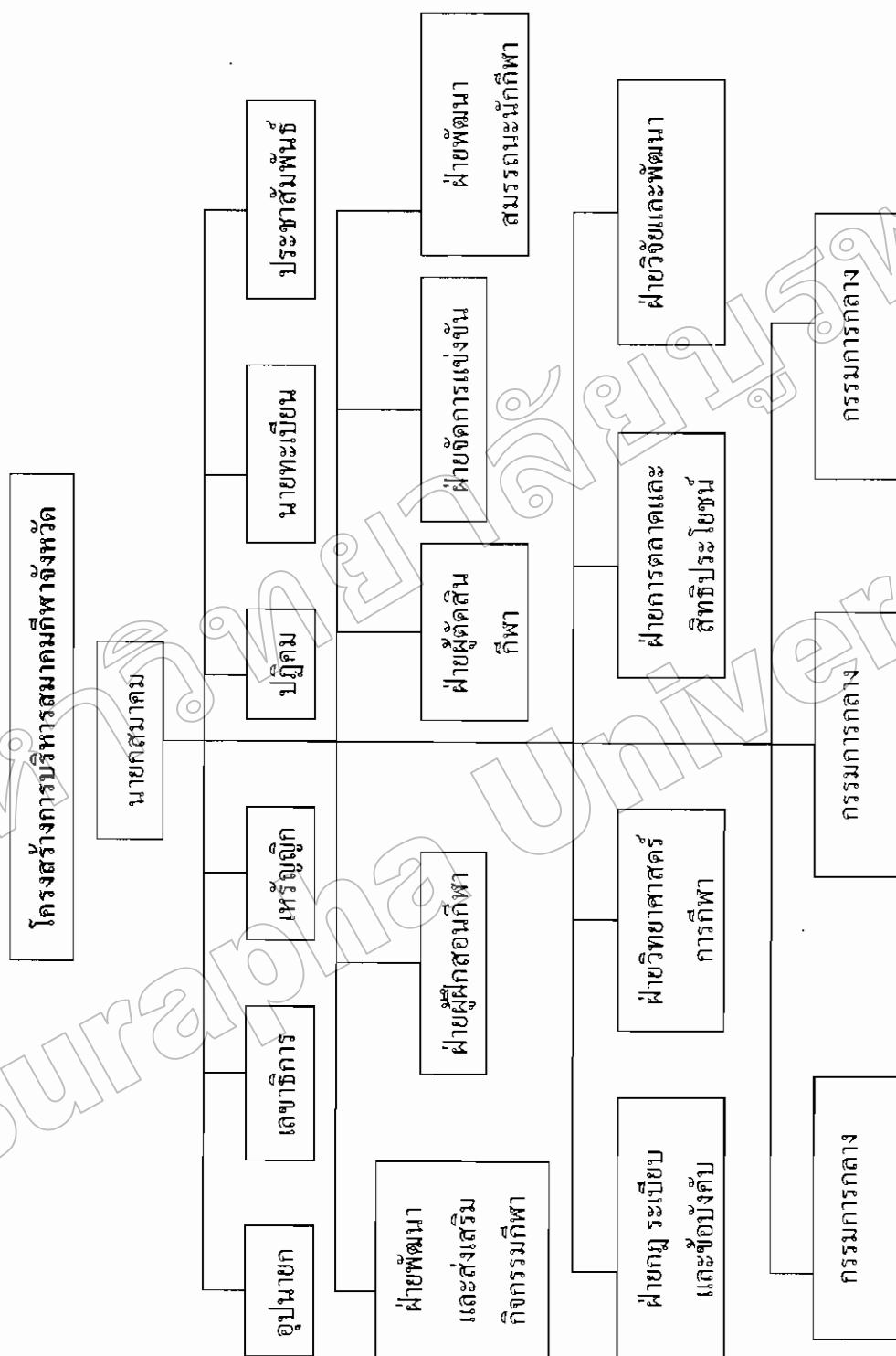
- 2.1 คณะกรรมการบริหารสมาคมมีความรู้ ประสบการณ์ และมีวิสัยทัศน์ด้านการกีฬา
- 2.2 มีผู้อำนวยการบริหาร (Executive Director) ของสมาคมที่ทำงานแบบเต็มเวลา
- 2.3 มีเจ้าหน้าที่สมาคมที่ทำงานเป็นการประจำอย่างเพียงพอ
- 2.4 มีบุคลากรด้านสิทธิประโยชน์และการตลาดการกีฬา
- 2.5 มีอาสาสมัคร (Volunteer) ช่วยงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาคมจัดขึ้น
- 2.6 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากีฬาจังหวัด

3. การมอบหมายงาน

- 3.1 มีการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม
- 3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา
- 3.3 จัดให้มีบุคลากรในการติดตาม ประเมินผลการฝึกซ้อมและการแข่งขันของนักกีฬา
- 3.4 มีการวิจัยเพื่อพัฒนากีฬาของจังหวัดอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

4. การออกแบบองค์กร

- 4.1 มีการออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization)



ภาพที่ 16 โครงสร้างการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด

ด้านการปฏิบัติการ

1. ภาวะผู้นำ

1.1 คณะกรรมการบริหารสมาคมใช้ระบบการนำในการบริหารจัดการ

2. การติดต่อสื่อสาร

2.1 มีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสมาคมที่ชัดเจน

3. การจูงใจ

3.1 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม

3.2 ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม

3.3 จัดระบบสวัสดิการให้แก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด

4. การทำงานเป็นทีม

4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

5. การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง และความเครียด

5.1 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง และความเครียดที่เหมาะสมกับ

สถานการณ์

6. การบริหารจัดการความเสี่ยง

6.1 มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการดำเนินงาน

6.2 จัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การจัดสรรทรัพยากร

7.1 จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์

8. การดำเนินงาน

8.1 จัดประชุมประจำเดือนและประชุมใหญ่สามัญประจำปีตามข้อบังคับ

8.2 มีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และองค์กรเครือข่ายของสมาคม

เข้าสู่ระบบสารสนเทศของสมาคม

8.3 พัฒนาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้บริหารสมาคม ผู้จัดการทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

8.4 จัดหา/ประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน

8.5 มีโครงการความร่วมมือในการพัฒนาการกีฬาและการศึกษากับสถาบันการศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

8.6 ส่งเสริมให้ภาคส่วนเอกชนต่างๆจัดตั้งทีมกีฬา

8.7 ประสานความร่วมมือด้านงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

8.8 จัดทำเว็บไซต์ของสมาคม

8.9 ประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของผู้ให้การสนับสนุนในสื่อต่างๆของสมาคม

ด้านการควบคุม

1. การกำหนดมาตรฐาน

1.1 สมาคมมีการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผนที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้

1.2 สมาคมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน

2.1 สมาคมมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.2 มีวิธีการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ

2.3 กำหนดมติในการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เวลาและ

งบประมาณ

2.4 มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ

2.5 จัดทำงบดุลการเงินทุก 3 เดือนและประจำปี

2.6 ประเมินผลงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

2.7 วิธีการควบคุมเป็นแบบกัลยาณมิตร

3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

3.1 มีการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

4. การปฏิบัติการแก้ไข

4.1 มีการแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.2 จัดประชุมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

4.3 นำผลการรายงานผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป

4.4 ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ค้นพบรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ซึ่งได้รับการพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญ และได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด และการตรวจสอบ

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบดังกล่าวถูกแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ในส่วนแรก เป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน ในส่วนที่ 2 เป็นรูปแบบที่ผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด มีความเห็นต่างจากผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และผู้ทรงคุณวุฒิ ในบางข้อ ดังนั้นในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ตามผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ หน่วยงานที่มีส่วนในการกำหนดนโยบาย จึงควรดำเนินการดังนี้

1.1 ในส่วนแรกซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน นับได้ว่าเป็นรูปแบบที่กำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ของการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดที่มีความชัดเจน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเห็นไปในทางเดียวกัน จึงสามารถนำไปใช้ได้ทันทีในระดับสมาคมกีฬาจังหวัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะนำรูปแบบไปกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการในการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากีฬาต่อไป

1.2 ในส่วนที่สองซึ่งเป็นรูปแบบที่พัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏว่าเมื่อนำรูปแบบดังกล่าวไปตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด มีความเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านคณะกรรมการกลาง 3 ตำแหน่ง ซึ่งในส่วนของผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด และผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีเหมาะสม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ฝึกสอนกีฬายังไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของกรรมการกลาง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของสมาคมกีฬาจังหวัดแต่ละแห่ง เป็นที่ที่จะทำการชี้แจงให้บุคลากรของสมาคมเข้าใจ โครงสร้างการบริหารจัดการของสมาคม และบทบาทหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งดังกล่าว

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเน้นการนำผลการศึกษาไปใช้ในระดับสมาคมกีฬาจังหวัดโดยตรง จึงมีแนวทางการนำไปปฏิบัติจริงในสมาคมกีฬาจังหวัด ดังนี้

2.1 นำเสนอผลการวิจัยต่อสถาบันการพลศึกษา เพื่อเสนอกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในการนำไปทดลองใช้ในสมาคมกีฬาจังหวัดที่มีวิทยาเขตของสถาบันการพลศึกษา โดยให้บุคลากรและนักศึกษาของวิทยาเขตเป็นผู้ช่วยในการดำเนินการ เมื่อเสร็จสิ้นการทดลองใช้ให้มีการประเมินผลการดำเนินการ และนำผลการทดลองใช้ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติเสนอต่อผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อดำเนินการในสมาคมอื่น ๆ ต่อไป

2.2 จากโครงสร้างการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ได้กำหนดให้มีตำแหน่ง “กรรมการกลาง” จำนวน 3 ตำแหน่ง ซึ่งนายกสมาคมหรือผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดสามารถปรับเปลี่ยนเป็นตำแหน่งอื่นได้ ตามที่เห็นเหมาะสม

2.3 การกีฬาแห่งประเทศไทยควรเร่งรัดพัฒนาผู้บริหาร บุคลากรของสมาคมให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด

2.4 ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดควรนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการ โดยให้เหมาะสมกับบริบทของสมาคม

2.5 ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดควรมีแผนงานติดตามการบริหารจัดการ โดยประเมินตนเอง และประเมินผลจากการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการ

2.6 ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดที่จะนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้ ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสมาคมกีฬาจังหวัด เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผน การจัดการองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม ต่อไป

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการทำวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมมากที่สุด

3.2 ควรมีการทำวิจัยติดตามการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด