

การพัฒนาแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด

The Development of a Managerial Model for Provincial Sport Associations

ประภิต หงษ์แสนยาธรรม, สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

ไพรัตน์ วงษ์นาม

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด วิธีการในการบริหารจัดการองค์กรกีฬา 2) การพัฒนาแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) 3) การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารสมาคม กีฬาจังหวัด จำนวน 291 คน และผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 343 คน และ การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน 4) การสรุปและการนำเสนอรูปแบบ การบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยโครงสร้าง ของรูปแบบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน มีองค์ประกอบจำนวน 22 ข้อ 2) ด้านการจัด องค์กร มีองค์ประกอบจำนวน 21 ข้อ 3) ด้านการปฏิบัติการ มีองค์ประกอบจำนวน 19 ข้อ และ 4) ด้านการควบคุม มีองค์ประกอบจำนวน 14 ข้อ รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬา จังหวัดที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้

คำสำคัญ : พัฒนาแบบ / การบริหารจัดการ / สมาคมกีฬาจังหวัด

Abstract

The purpose of this research was to develop a managerial model for Provincial Sport Associations. The methodology of the study comprised of four following steps; 1) reviewing literature and collecting data to the principle, theories, and concept concerning the sports organization management 2) designing and developing a managerial model for Provincial Sport Associations by Delphi Technique from 19 experts; 3) examining the appropriateness and feasibility of the model by 291 Provincial Sport Association administrators, 343 Provincial Sport Association

coaches and examining the appropriation of the model for application by using focus group discussion by 9 experts. 4) conclusion with the proposed managerial model for Provincial Sport Associations. The statistical devices for data analysis were median and interquartile range.

The research findings were as follows: The managerial model for Provincial Sport Associations consisted of 4 models (1) Planning of 22 components, (2) Organizing of 21 components, (3) Implementing of 19 components, and (4) Controlling of 14 components. The application of the managerial model for Provincial Sport Associations model was appropriate and practical.

Key words : Development model / Managerial 7 Provincial Sport Associations

บทนำ

การกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้จัดตั้งสมาคมกีฬาจังหวัดขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2528 มาตรา 53 (การกีฬาแห่งประเทศไทย [กกท.], 2537, หน้า 15-16) โดยให้เป็นองค์กรฝ่ายปฏิบัติ มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหารสมาคมเป็นผู้ดำเนินกิจการของสมาคมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมีชมรมกีฬา แต่ละชนิดกีฬาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา [กกท.], 2547) โดยเฉพาะการส่งเสริมและพัฒนากีฬาจังหวัดให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะกรรมการกีฬาจังหวัด

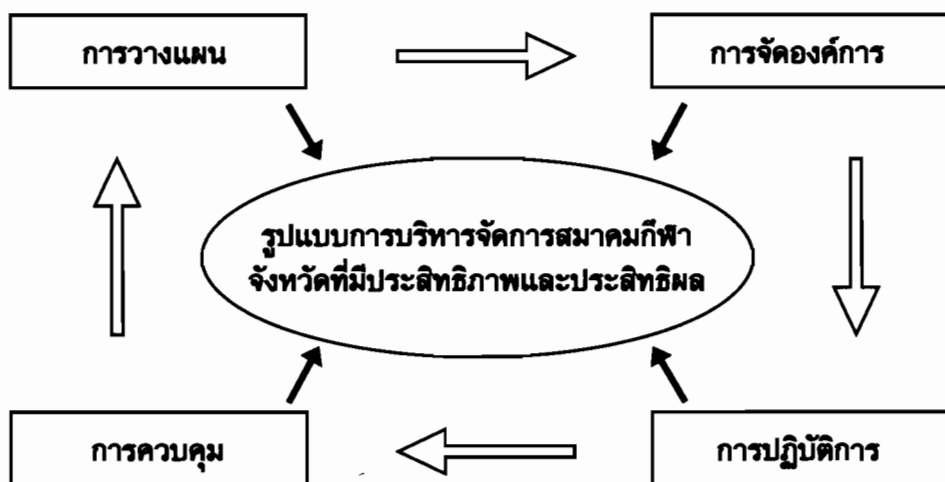
การดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาการดำเนินงานหลายด้าน อาทิ การขาดงบประมาณ การขาดสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการฝึกซ้อมและแข่งขัน กีฬา การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารและเทคนิคการกีฬา รวมทั้งขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาการบริหารของสมาคมกีฬาจังหวัด ในด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการจัดการ (สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, 2547) นอกจากนี้คณะกรรมการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร (2547) พบว่า การบริหารองค์กรกีฬาระดับภูมิภาคมีปัญหาขาดแคลนงบประมาณ ขาดแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผู้บริหารกีฬาขาดความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง มีการผูกขาดในระบบการคัดเลือก ขาดจิตสำนึกในการอุทิศตน กฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีการประเมินผลองค์กร นอกจากนี้ในการส่งนักกีฬาร่วมการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติและกีฬาแห่งชาติของสมาคมกีฬาจังหวัดต่างๆ จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกันเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านจำนวนนักกีฬาที่เข้าร่วมการแข่งขัน หรือเหรียญรางวัลที่ได้รับ ซึ่งมีผลมาจากการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาจังหวัดนั้นๆ ทั้งนี้การที่จะทำให้การบริหาร

ของสมาคมกีฬาจังหวัดบรรลุป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน การร่วมมือทำงานเป็นทีม และการติดตามประเมินผล (สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์, 2547, หน้า 26-29)

การศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ย่อมจะใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาการกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัดได้ประการหนึ่ง จากเหตุผลที่ได้กล่าวมา จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยอาศัยกระบวนการวิจัยตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาจังหวัดให้บรรลุผลต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) (Bridges & Roquemore (2001); Kaser & Brooks (2005) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluating) (Chelladurai, 2005; Masteralexis, Barr & Hums (2005) และตามแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการของ Dubrin & Ireland (1993) และ Robbins & Coulter (2007) ที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) จากการศึกษาประมวลแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ดังนี้



วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 1,444 คน 2) ผู้ฝึกสอนกีฬา สังกัดสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 2,660 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 291 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) 2) ผู้ฝึกสอนกีฬา สังกัดสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 343 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 19 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเทคนิคการบอกต่อ (Snowball Method) 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านการปฏิบัติการ 4) ด้านการควบคุม

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด วิธีการในการบริหารจัดการองค์กรกีฬา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการสมาคมกีฬาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดและ ผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬา

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปและการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด สำหรับผู้เชี่ยวชาญ ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของสมาคมกีฬาจังหวัด ซึ่งรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในรอบที่ 2 และการยืนยันความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 หรือรอบต่อๆ ไป จนกว่าความคิดเห็นจะสอดคล้องเป็นฉันทามติสามารถลงเป็นข้อสรุปได้อย่างชัดเจน

ฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ซึ่งจะสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดและผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัดว่า รูปแบบการบริหารจัดการมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

ฉบับที่ 4 แนวคำถามในการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อถามความคิดเห็นโดยอิสระเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ได้นำข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยการลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุป

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median: Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: I.R.) โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา นำมากำหนดเป็นรูปแบบที่เหมาะสม

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ใช้การคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์รายข้อ เพื่อตรวจสอบรูปแบบว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากรายข้อที่มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกับค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของผู้เชี่ยวชาญ

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยจัดลำดับข้อมูลตามข้อสรุปที่ได้จากการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด

ผลการวิจัย

ด้านการวางแผน ทำได้โดยรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี พิจารณาทบทวนรายงานประจำปีโดยผู้เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติการของสมาคม ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสมาคมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสมาคมโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของจังหวัดโดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน วางแผนการพัฒนากีฬาของจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบันและแผนเร่งด่วนตามนโยบายของรัฐบาล กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสมาคม แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์

เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดแผนการส่งเสริม พัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ มีแผนงานโครงการส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนนักกีฬาระดับเยาวชน เพื่อเป็นตัวแทนนักกีฬาสมาคมกีฬาจังหวัด กำหนดแผนฝึกอบรมการพัฒนาการฝึกฝนทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา กำหนดชนิดกีฬาที่จังหวัดมีความพร้อมและมีศักยภาพในการส่งเสริมพัฒนา จัดสรรงบประมาณให้แก่ชมรมกีฬาต่างๆ ตามความเหมาะสม นำระบบการออกเงินสมทบ (Matching Fund) มาใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนชมรมกีฬา วางแผนการจัดการแข่งขันกีฬาภายในจังหวัดอย่างเป็นระบบ จัดทำข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศอย่างเป็นปัจจุบัน สร้างและพัฒนาองค์กรเครือข่ายกีฬาให้ครอบคลุมถึงระดับอำเภอและตำบล นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา มาประยุกต์ในการพัฒนาการกีฬา บริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ ถูกต้องโปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ ทบทวนและปรับกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ด้านการจัดองค์การ ทำได้โดยกำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการไว้อย่างชัดเจน มีสำนักงานสมาคมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการที่เหมาะสม มีการออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) คณะกรรมการบริหารสมาคม ประกอบด้วยนายกสมาคม อุปนายก เลขาธิการ เหรัญญิก ปฏิคม นายทะเบียน ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬา ฝ่ายผู้ฝึกสอนกีฬา ฝ่ายผู้ตัดสิน ฝ่ายจัดการแข่งขัน ฝ่ายพัฒนาสมรรถนะนักกีฬา ฝ่ายกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายการตลาดและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา กรรมการกลาง กรรมการกลาง กรรมการกลาง กำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์กัน คณะกรรมการบริหารสมาคมมีความรู้ ประสบการณ์และมีวิสัยทัศน์ด้านการกีฬา สมาคมมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม คณะกรรมการบริหารสมาคมอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี ส่งเสริมและผลักดันให้มีกฎกระทรวงเกี่ยวกับสมาคมกีฬาจังหวัดเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ มีผู้อำนวยการบริหาร (Executive Director) ของสมาคมที่ทำงานแบบเต็มเวลา มีเจ้าหน้าที่สมาคมที่ทำงานเป็นการประจำอย่างเพียงพอ มีบุคลากรด้านสิทธิประโยชน์และการตลาดการกีฬา มีคู่มือการปฏิบัติงานของสมาคม มีข้อบังคับของสมาคมที่ทันสมัย มีการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการวิจัยเพื่อพัฒนากีฬาของจังหวัดอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง มีอาสาสมัคร (Volunteer) ช่วยงานในกิจกรรมต่างๆ ที่สมาคมจัดขึ้น แต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา จัดให้มีบุคลากรในการติดตาม ประเมินผลการฝึกซ้อม และการแข่งขันของนักกีฬา แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากีฬาจังหวัด จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาเฉพาะทางในจังหวัด

ด้านการปฏิบัติการ ทำได้โดยคณะกรรมการบริหารสมาคมใช้ระบบการนำในการบริหารจัดการ มีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสมาคมที่ชัดเจน ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม

ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการดำเนินงาน จัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ จัดประชุมประจำเดือนและประชุมใหญ่สามัญประจำปีตามข้อบังคับ จัดระบบสวัสดิการให้แก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาและองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศของสมาคม พัฒนาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้บริหารสมาคม ผู้จัดการทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา และนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดหา/ประสานงานด้านสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อม และการแข่งขัน มีโครงการความร่วมมือในการพัฒนาการกีฬาและการศึกษากับสถาบันการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมให้ภาคส่วนเอกชนต่างๆ จัดตั้งทีมกีฬา ประสานความร่วมมือด้านงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำเว็บไซต์ของสมาคม ประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของผู้ให้การสนับสนุนในสื่อต่างๆ ของสมาคม

ด้านการควบคุม ทำได้โดยสมาคมมีการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผนที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้ สมาคมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน จัดทำงบดุลการเงินทุก 3 เดือนและประจำปี สมาคมมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กำหนดมิติในการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เวลา และงบประมาณ มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ มีการแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศประเมินผลงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดประชุมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่างๆ วิธีการควบคุมเป็นแบบกัลยาณมิตร นำผลการรายงานผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

การอภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด สามารถอภิปรายในภาพรวม ดังนี้

ด้านการวางแผน ผลการวิจัยสอดคล้องกับหลักการของ Australian Sports Commission (2004, pp. 8-19) ที่อธิบายถึงกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรกีฬาว่าประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การเตรียมการวางแผน (Pre-plan position) มีการจัดทำรายงานประจำปีและการทบทวนแผนปีที่ผ่านมา การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) จัดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม การกำหนด วัตถุประสงค์ระยะยาว การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ การสร้างดัชนีตัวชี้วัด การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) โดยการจำแนกลำดับความสำคัญของแผนระยะสั้นและการเชื่อมโยงไปสู่แผนกลยุทธ์ การนำแผนมาปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ (Strategy evaluation) ประกอบด้วย การติดตามผล การประเมินผล และการทบทวนแผน การสร้างตัวเปรียบเทียบ

ด้านการจัดการ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Lussier & Kimball (2004); Bridges & Roquemore (2001) กล่าวว่างค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการ คือ โครงสร้างองค์การ การออกแบบองค์การ การมอบหมายงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารสมาคมจำนวน 19 คน อยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องธรรมนูญข้อบังคับของสหพันธ์กีฬานานาชาติที่กำหนดให้คณะกรรมการบริหารอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี ซึ่งสามารถวางแผนและกำหนดนโยบายในการบริหารงานระยะยาวได้ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน (ณัฐ อินทรปาน, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2550) ใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริง จัดให้มีผู้อำนวยการบริหาร (Executive Director) และเจ้าหน้าที่ทำงานเป็นการประจำแบบเต็มเวลาและเพียงพอ มีบุคลากรด้านสิทธิประโยชน์และการตลาดการกีฬาเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับระบบสิทธิประโยชน์และด้านการตลาด เนื่องจากปัจจุบันการพัฒนาและส่งเสริมกีฬาจะต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก ซึ่งภาครัฐอาจไม่สามารถจัดงบประมาณให้ได้ทั้งหมด ประชาสัมพันธ์ให้เยาวชนและประชาชนช่วยงานในกิจกรรมต่างๆ ที่สมาคมจัดขึ้นโดยสมัครเป็นอาสาสมัคร (Volunteer) เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่สมาคมจัดขึ้น อีกทั้งเป็นการปลูกฝังค่านิยมแก่เยาวชนและประชาชนของชาติในด้านการเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งอื่นใด มีการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการตัดสินใจ อีกทั้งจัดให้มีบุคลากรในการติดตาม ประเมินผลการฝึกซ้อมและการแข่งขันของนักกีฬา สอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 45) ที่เสนอว่าสมาคมกีฬาจังหวัดต้องมีระบบการติดตามกำกับ ดูแล และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ให้ความสำคัญในการวิจัยเพื่อพัฒนากีฬาของจังหวัดอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาเฉพาะทางในจังหวัด ซึ่งจะเป็นการพัฒนากีฬาที่จังหวัดมีความพร้อม สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศโดยสนับสนุนให้นักกีฬาได้รับการฝึกจากผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญ มีสิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่ฝึกซ้อมที่พอเพียง (สัมภาษณ์, ณัฐ อินทรปาน, 20 กุมภาพันธ์ 2550) จัดโครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดแบบตามหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถทำงานตามความรู้และความถนัด สามารถแก้ปัญหาได้ดี เพราะทุกคนมีความรู้ในงานอย่างลึกซึ้ง (เสนาะ ดิยาวาร์, 2546, หน้า 135; ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 115)

ด้านการปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารสมาคมใช้ระบบการนำในการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรของสมาคมเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นวิธีการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำ เช่น วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ การหาช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามให้เกิดประสิทธิภาพตลอดทั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งและปฏิบัติเรื่องต่างๆ รวมถึงการผลักดันให้บุคลากรในสมาคม นำค่านิยม ทิศทาง และผลการดำเนินงานที่คาดหวังของสมาคมไปปฏิบัติ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 219; เสนาะ ดิยาวาร์, 2546, หน้า 183) มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สมาคมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ สุเทพ เชาวลิต

(2548, หน้า 23) กล่าวว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุง หรือทบทวน การออกแบบการปฏิบัติการ เทคนิค หรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้าง นอกจากการที่สมาคมมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้ว สมาคมต้องมีการบริหารจัดการ ความขัดแย้งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะการบริหารคนนั้นจะต้องมีการจัดการกับ ความขัดแย้งและแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องรู้จักการลดปัญหาความขัดแย้ง ด้วยการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในกลุ่ม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 310) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ คือ ความร่วมมือกันหรือการ แก้ปัญหา นอกจากความขัดแย้งแล้วความเครียดยังเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของสมาคมลดลงและยังกระทบต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสมาคมจะต้องจัดสภาพ องค์กร ออกแบบงาน ปรับปรุงโครงสร้าง วิธีการทำงานและอื่นๆ ให้เหมาะสม และให้อยู่ใน บรรยากาศการทำงานที่ปลอดจากความเครียด ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานต้องรู้จักวิธีและเทคนิค การทำงานที่ลดความเครียดให้เหลือน้อย รวมทั้งรู้วิธีการพัฒนาตัวเองเพื่อสร้างให้เกิดพลังที่จะ ต่อต้านสภาพงานที่ทำให้เกิดความเครียด (เสนาะ ดีเยาว์, 2546, หน้า:244) มีแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยงการดำเนินงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าการดำเนินงานต่างๆ ของสมาคมจะ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2550) ที่กล่าวว่า การบริหาร จัดการความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกัน ความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผน ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งแผนปฏิบัติการเป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะ กำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้ บังเกิดผลตามที่ได้กำหนดไว้ (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 156) มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จัดระบบ สวัสดิการให้แก่พนักงานและบุคลากรทางการกีฬาตามเกณฑ์ที่กำหนด สอดคล้องกับ การกีฬา แห่งประเทศไทย (2549, หน้า 10) ที่ให้สมาคมจัดสวัสดิการพื้นฐานที่จำเป็นให้กับนักกีฬาตาม เกณฑ์ที่กำหนด และมีการพัฒนากองทุนพัฒนาการกีฬาและกองทุนสวัสดิการแก่นักกีฬาและ บุคลากรทางการกีฬา (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550, หน้า 214) มีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศของสมาคม สอดคล้องกับ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2549, หน้า 10) ที่เสนอว่าการปรับปรุงระบบบริหาร จัดการสมาคมกีฬาจังหวัดและองค์กรกีฬาเครือข่ายต้องจัดทำระบบข้อมูลนักกีฬา บุคลากรกีฬา และองค์กรกีฬาเครือข่าย มีการพัฒนาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้บริหารสมาคม ผู้จัดการ ทีมกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬาและนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอ คุณธรรมเป็นสิ่งที่ยังเป็น อย่างยิ่ง ในการบริหารงานของผู้บริหารและบุคลากรทางการกีฬา จัดให้มีโครงการความร่วมมือในการ พัฒนาการกีฬากับสถาบันการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อสร้างเครือข่ายภาคีในการพัฒนาการกีฬา โดยประสานงานกับสถาบันการศึกษาและองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในด้านการศึกษาและการกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 47) เสนอให้มีการบูรณาการภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและ ระดับแผนปฏิบัติการ การสร้างเครือข่ายภาคีต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในการจัดทำโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการและสนับสนุนให้มี

การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะที่ อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2551, หน้า 16-17) กล่าวว่านโยบายการกีฬาและนันทนาการของรัฐบาล คือ ห้องครุฑปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการกีฬา ส่งเสริมให้ภาคส่วนเอกชนต่างๆ จัดตั้งทีมกีฬา สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550, หน้า 222) ที่เสนอว่าแผนพัฒนาสมาคมและชมรมกีฬาจังหวัด ควรให้เอกชนมีส่วนร่วม ในการจัดตั้งสโมสรกีฬา มีการประสานความร่วมมือด้านงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น สอดคล้องกับ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550, หน้า 45) ที่เสนอให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการ ของประชาชนในท้องถิ่น มีการจัดทำเว็บไซต์ของสมาคม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภูริชญา บุญสมนึก (2549, หน้า 1) ที่กล่าวว่าเว็บไซต์เป็นประโยชน์ในการสืบค้นข้อมูล การติดต่อสื่อสาร การเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการรับส่งข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานของ ตนเอง เพื่อเป็นการลดขั้นตอน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ ของผู้ให้การสนับสนุนในสื่อต่างๆ ของสมาคม ซึ่งปัจจุบันสมาคมสามารถใช้สื่อต่างๆ ของ สมาคมในการประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของผู้ให้การสนับสนุน เช่น กระจาดจกหมาย วารสาร จกหมายข่าว ใบปิดหรือโปสเตอร์ แผ่นปลิวและใบแทรก ป้ายประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ ป้ายโปรแกรมการแข่งขัน เว็บไซต์ ของสมาคม เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สมาคม สอดคล้องกับ ณัฐ อินทรปาน (สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2550) ที่เสนอให้สมาคมพิมพ์ตรา สัญลักษณ์ผู้สนับสนุน ลงในกระจาดของสมาคมและใส่ตราสัญลักษณ์ผู้ให้การสนับสนุนใน เว็บไซต์ของสมาคม

ด้านการควบคุม ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยกำหนดมาตรฐาน มีการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผน ที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติ Bateman & Snell (1999, p.127) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่จะต้อง การในอนาคต เป็นผลลัพธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับคามอยู่รอด ค่านิยม และความเจริญเติบโตใน ระยะยาวขององค์กร มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการจัดท่างบดุลการเงิน ทุก 3 เดือนและประจำปี เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (2546, หน้า 8) ที่เสนอให้มีมาตรการให้สมาคม กีฬามีการจัดท่างบดุลตามข้อบังคับและกฎหมาย มีการกำหนดมิติในการประเมินผลเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เวลา และงบประมาณ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 10-11) กล่าวว่าองค์กรที่ดีที่สุดจะทำงานด้วยการใช้วิธีการประเมินหลายวิธี มีการติดตามผลอย่าง เป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ มีวิธีการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งการกีฬาแห่ง ประเทศไทย (2549, หน้า 9) เสนอว่าสมาคมกีฬาจังหวัดต้องมีการบันทึกข้อมูลนักกีฬา บุคลากรกีฬา และองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศ มีการประเมินผลงาน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง กระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ การประเมินผลงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งเป็นกลไกเสนอสารสนเทศ และตัดสินใจคุณค่า (พิสนุ พองศรี, 2549, หน้า 8) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการเป็นวิธีหนึ่งในการเพิ่มความมีเหตุมีผลในการบริหารจัดการด้วย

ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการ ในการประเมินผลงานของสมาคมกีฬาจังหวัด
ควรประเมินปีละ 2 ครั้ง เนื่องจากเป็นการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อนำข้อค้นพบและ
ข้อเสนอแนะไปใช้ในการตัดสินใจ มีการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ มี
การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ (2550,
หน้า 293-299) ที่กล่าวว่า กระบวนการควบคุมเป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ใน
การปฏิบัติงานและมาตรฐานการวัดการปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับ
วัตถุประสงค์และมาตรฐาน ตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น ผลการวิจัยของ รุ่งชัชดาพร
เวหะชาติ (2548, หน้า 176) ได้สรุปว่า มีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือจากสถาบันอื่น
ใช้วิธีการควบคุมแบบกัลยาณมิตร มุ่งเน้นการช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา การเป็นตัวอย่างที่ดี
(มนสภรณ์ วิฑูรเมธา, 2543) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานได้ดูแลและทบทวนตัวเองว่ายังมี
ข้อบกพร่องหรือความเสี่ยงในเรื่องใดบ้าง (กฤตยาวัตี เกตุวงศา, 2551) มีการแก้ไขความ
บกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Schermerhorn (1999, p. G-2) เสนา
ดิเยาว์ (2546, หน้า 319-320) วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 293-299) เห็นพ้องว่า กระบวน
การควบคุมเป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานและมาตรฐานการวัด
การปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ตลอดจน
มีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น มีการจัดประชุมเพื่อหาทางแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่ง Lussier & Kimball
(2004, p. 311) กล่าวว่าการประชุมเป็นการประสานงานเกี่ยวกับการทำกิจกรรมของกลุ่ม
การมอบหมายงาน และการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของกลุ่ม มีการนำผลการรายงานผลมาเป็น
ข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เป็นรายงานที่ใช้ในการ
ติดตาม ตรวจสอบ และนำเสนอข้อมูลที่สำคัญ โดยข้อมูลจะช่วยให้วิเคราะห์และตัดสินใจ
แก้ปัญหาและวางแผนในการปฏิบัติงานได้เหมาะสมต่อไป (ณัฐรุพันธ์ เจริญนันท์ และ
ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 259-272) เมื่อมีการปฏิบัติไปได้สักระยะหนึ่งควรมีการติดตาม
และประเมินผลว่าการควบคุมเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หากการควบคุมไม่เป็นไปตาม
เป้าหมายก็จะต้องมีการทบทวนและปรับวิธีการควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
สอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen & Hunger (2002, pp. 226-227) ที่เสนอให้มีการทบทวน
และประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพความเป็น
จริงของการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะนำรูปแบบไปกำหนดเป็นนโยบาย แผนงานและโครงการ
ในการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากีฬาต่อไป
2. การกีฬาแห่งประเทศไทยควรเร่งรัดพัฒนาผู้บริหาร บุคลากรของสมาคมให้มีความรู้
ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด
3. ผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดควรนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางสำหรับ
การบริหารจัดการ โดยให้เหมาะสมกับบริบทของสมาคม

4. สมาคมกีฬาจังหวัดควรมีแผนงานติดตามการบริหารจัดการ โดยประเมินตนเอง และประเมินผลจากการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยสร้างตัวชี้วัดในแต่ละด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการ

5. สมาคมกีฬาจังหวัดที่จะนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้ ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสมาคมกีฬาจังหวัด เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม ต่อไป

6. ควรมีการทำวิจัยเพื่อศึกษาหารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อหาแบบที่เหมาะสมมากที่สุด

7. ควรมีการทำวิจัยติดตามการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2550). **ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา ชาติ พ.ศ. 2550-2554**). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ องค์การค้ำของ สกสศ.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2537). **รวมกฎหมายของการกีฬาแห่งประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: ไทยมิตร การพิมพ์.
- _____. (2546). **คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: นิวไทยมิตรการพิมพ์ (1996).
- _____. (2549). **แผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาจังหวัด** (พ.ศ.2549 -2552). กรุงเทพฯ: มปท.
- _____. (2550). **คู่มือและแผนพัฒนาความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: มปท.
- กฤตยาวัต เกตุวงศา. (2551). **หลักกัลยาณมิตร**, วันที่ค้นข้อมูล 19 พฤศจิกายน 2551, เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/profil>
- คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ**. (2551) วันที่ค้นข้อมูล 3 มกราคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://www.cabinet.thaigov.go.th/bb_main31.htm.
- ณัฐ อินทรปาน.(2550, 20 กุมภาพันธ์). **อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สัมภาษณ์**.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ. (2547). **การจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิสนุ พองศรี. (2550). **การประเมินทางการศึกษา : แนวคิดสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เทียมฟ้าการพิมพ์.
- ภูริชญา บุญสมนึก. (2549). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการสร้างเว็บไซต์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยในระดับจังหวัด**. ปรินญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2550). **โครงการประเมินผลยุทธศาสตร์ 4 ปี สร้างกีฬา ชาติ พ.ศ. 2548-2551 (ระยะครึ่งแผน)**. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- มนสภรณ์ วิฑูรเมธา. (2543). **การพัฒนาระบบกัลยาณมิตรเพื่อส่งเสริมการเห็นคุณค่าในตนเองของนักศึกษาพยาบาล**. ปรินญาดุษฎิบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: อรรถนิเวศ.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). **การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน**. ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันชัย มีชาติ. (2550). **การบริหารองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ขวลิต ประชาวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: อรรถนิเวศ.
- สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์. (2547). เราต้องการเห็นประเทศไทยเป็นอย่างไรในด้านการกีฬา. **วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ**. (2547 กรกฎาคม-ธันวาคม), หน้า 26-29.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2547). **การประเมินผลโครงการ : หลักการและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุเทพ เขาวลิต. (2548). **การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- _____. (2548). **การจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). **หลักการบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2547). **รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษา สภาพและปัญหาการบริหารงานของสมาคมกีฬาจังหวัด**. เอกสารอัดสำเนา.
- Australian Sports Commission. (2004). **Planning in Sport**. Retrieved June 9, 2005, from [http:// www.ausport.gov.au /nso](http://www.ausport.gov.au/nso).
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (1999). **Management : Building Competitive Advantage**. (4th ed.), Boston: MA Irwin McGraw-Hill.
- Bridges, J., & Roquemore, L. (2001). **Management for Athletic/Sport Administration**. (3rd ed). GA: ESM Books.
- Chelladurai, P. (2005). **Managing organizations for sport and physical activity : A systems perspective**. (2nd ed.), Scottsdale, AZ: Holcomp Hathaway.
- Dubrin, A.J., & Ireland, R.D. (1993). **Management and Organization**. (2nd ed). OH South Western
- Kaser, K., & Brooks, J. R., (2005). **Sports and Entertainment Management**. Mason, OH: South-Western.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. (2004). **Sport Management**. Mason, OH: South-Western.
- Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2005). **Principles and Practice of Sport Management**. MA: Jones and Bartlett.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2007). **Management**. (วิรัช สงวนวงศ์วาน, แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Schermerhorn, J. R. Jr. (1999). **Management**. (5th ed.), NJ: John Wiley and Sons.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J., (2002). **Strategic Management and Business Policy**. (8th ed). New York: Addison-Wesley Longman.