

# การสังเคราะห์งานวิจัยด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย: การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิมาน

## The Synthesis a Research Thesis on the Management of Sports Organizations in Thailand : the Application of Meta-Ethnography

ลธิพงษ์ ปานนาค<sup>1\*</sup> สุนันทา ศรีศิริ<sup>1</sup> อุษากร พันธุ์วานิช<sup>1</sup> และกมลมาลย์ วัชรินทร์เศรษฐิน<sup>1</sup>

*Received: July, 2017; Accepted: August, 2017*

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ด้วยวิธีการประยุกต์ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิมาน (Meta-Ethnography) ของ Noblit, G.W. and Hare, R.D. (Noblit, G.W. and Hare, R.D., 1988) ตามกรอบความสัมพันธ์ทางด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารจัดการองค์กรกีฬา (SWOT Analysis) บนพื้นฐานแนวความคิดของกระบวนการบริหารจัดการ (Functions of Management) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แก่ งานวิจัย จำนวน 12 รายการ ประกอบด้วย งานวิจัยระดับมหัพภาค จำนวน 6 รายการ และวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 6 รายการ

ผลการวิจัยพบว่าประเด็นดังต่อไปนี้ ด้านการวางแผน (Planning) พบว่า มีลักษณะเป็นไปตามการบริหารงานแบบระบบราชการ มีแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ และองค์กรกีฬาได้รับผลกระทบจากปัญหาทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศ ด้านการจัดองค์การ (Organizing) พบว่า องค์กรกีฬาขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

<sup>1</sup> คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

\* Corresponding Author E - mail Address: nice\_thecop@hotmail.com

ใช้ระบบอาสาสมัครและมีรูปแบบการดำเนินงานแบบระบบอุปถัมภ์ งบประมาณที่ได้รับสนับสนุนจากภาครัฐ ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ด้านการนำ (Leading) พบว่า ผู้บริหารองค์กรกีฬามีบทบาท ในด้านการแสดงภาวะผู้นำ มีความกระตือรือร้น อุทิศตนในการทำงานด้วยความเสียสละ ทุ่มเท มีความมุ่งมั่น และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก แต่มีข้อจำกัดในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ ด้านการควบคุม (Controlling) พบว่า มีรูปแบบและเกณฑ์การประเมินผลองค์กรที่เป็นมาตรฐาน มีความเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ แต่การควบคุมองค์กรกีฬาบางครั้งผู้บริหารยังไม่มีส่วนร่วม ในการดำเนินงานเท่าที่ควร ขาดการดูแลและพัฒนากีฬาอย่างจริงจัง รวมถึงขาดการวัดและประเมินผล การดำเนินงานขององค์กรกีฬาตามสภาพจริง นอกจากนี้ยังพบว่า หน่วยงานภายนอกมีการกำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินงานขององค์กรกีฬาที่สูงเกินไป

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ; องค์กรกีฬา; การวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิมาน

## Abstract

This research study is designed to synthesize theses related to the management model of sports organizations in Thailand. It was conducted by applying the synthesis of qualitative research, ethnographic analysis (Noblit, G.W. and Hare, R.D., 1988) meta-ethnography, based on the strengths, weaknesses, opportunities, and barriers (SWOT analysis) and the concepts of the functions management. The four related components are planning, organizing, leading and controlling. Twelve research papers were composing of six theses from Master degree dissertation and six theses from Ph.D. degree dissertation.

The research findings are as follows. Planning is found to be in accordance with the bureaucratic administration. National sports development plan is a management approach. Sports organizations are affected by the social, economic and political change of the country. The Organizational structure revealed that sports organizations nonexistent of the flexibility to operate use a volunteer system and have a patronized operation model. Government-funded budget is not enough for internal management. Leadership shows that sports organization executives play a role in leadership. Enthusiastic dedication to work with devotion, dedication, commitment and total benevolence. However, there are restrictions on foreign language communication. The part of controlling found that there are standard forms and criteria for organizational evaluation. It is linked to the national sports development strategy. But control of sports organizations sometimes does not involve executives in their operations. There is lack of serious care and development of sports, including the lack of measurement and evaluation of the performance of sports organizations according to actual conditions.

It is also found that external agencies target at the operation of the sports organization is too high.

Keywords: Management; Sports Organization; Meta-ethnography

## บทนำ

การศึกษาข้อมูลสถานการณ์ในปัจจุบันพบว่า ปัญหาในด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬาของประเทศไทยนั้นมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยังไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงานขององค์กรในหลากหลายประเด็น และขาดประสิทธิภาพในการนำหลักการบริหารจัดการไปใช้พัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากปัจจัยในหลายสาเหตุ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวได้สอดคล้องกับการศึกษาของ นิพัทธ์ อึ้งปรกรณ์แก้ว (นิพัทธ์, 2555) ที่ได้วิเคราะห์บริบทของการกีฬา เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรกีฬาไทยพบว่า ปัจจุบันสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า “เป็นศูนย์กลางที่เป็นเลิศทางบริหารจัดการกีฬาเพื่อการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และบริการทางวิชาชีพด้านการบริหารจัดการกีฬาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ” ซึ่งมีข้อสังเกตจากการประเมิน ด้านความสำเร็จและการบริหารจัดการองค์กรกีฬาให้บรรลุตามเป้าหมายประการหนึ่งที่ระบุว่า การบริหารจัดการองค์กรกีฬานั้นยังไม่มีมาตรการหรือโครงการรองรับเพื่อให้ปัจจัยแห่งความสำเร็จปรากฏชัดเจนขึ้นมาได้ รวมถึงสอดคล้องกับการรายงานข้อมูลของคณะสภาปฏิรูปแห่งชาติ ในวาระการปฏิรูปที่ 19 เรื่องแผนปฏิรูปการกีฬา (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2558) ที่ระบุถึงแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปว่าด้วยเรื่อง การส่งเสริมพัฒนาการศึกษาและค้นคว้าวิจัยในด้านการบริหารจัดการกีฬาว่า การพัฒนาด้านวิชาการและการวิจัยเป็นเป้าหมายที่สำคัญสำหรับองค์กรกีฬาทุกระดับ ซึ่งทั้งนี้ในส่วนขององค์กรกีฬานั้นยังขาดความเข้มแข็งและความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อันเนื่องจากการบริหารจัดการในช่วงปัจจุบัน ยังไม่เป็นไปตามกระบวนการบริหารการกีฬาด้านทฤษฎีที่ได้มีการศึกษาไว้ และปัจจุบันได้มีการเรียนการสอนทางด้านบริการจัดการกีฬาสูงขึ้นจนถึงระดับบัณฑิตศึกษาแล้ว แต่การพัฒนาการกีฬาของชาติยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงได้ โดยแนวโน้มการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในรูปแบบต่าง ๆ มีเป็นจำนวนมาก แต่ยังไม่มีการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือการสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย เพื่อให้ได้ประเด็นหรือรูปแบบของการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทยที่มีความครอบคลุม มีความทันสมัยต่อแนวโน้มและสถานการณ์ในการพัฒนากีฬาปัจจุบัน ตามรูปแบบการดำเนินงานของร่างแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ปี พ.ศ. 2560 - 2564 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ปัจจุบันการทบทวนเอกสารและการสังเคราะห์งานวิจัย เป็นเทคนิคหรือวิธีการวิจัยที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือวิธีหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยต้องรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลในหลาย ๆ แหล่ง นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอข้อสรุปที่ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อยุติในการตอบปัญหาหรือเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ใหม่จากการสังเคราะห์งานวิจัย โดยความสำคัญของการสังเคราะห์งานวิจัย สามารถแยกออกได้เป็น 3 ประเด็นด้วยกัน (นงลักษณ์, 2555) ประเด็นแรก คือ ความสำคัญ

ในฐานะเป็นกิจกรรมสำคัญที่นักวิจัยทุกคนต้องทำ เพื่อเอื้ออำนวยให้ศาสตร์ทุกสาขาวิชาเกิดการสังสมความรู้ ซึ่งการสังเคราะห์งานวิจัยในอดีตนั้นจะทำให้ได้แนวทางการทำวิจัยต่อยอด อันจะเกิดความรู้ใหม่ ระหว่างการสังเคราะห์เชื่อมโยงงานวิจัยในอดีตกับงานวิจัยที่พุดขึ้นมาใหม่ โดยการสังเคราะห์งานวิจัยนั้น ทำให้ได้คำตอบที่เพิ่มพูนและสังสมขึ้นมาใหม่ และมีส่วนในการสร้างเสริมเดิมความรู้เดิมตรงจุดไหนและอย่างไรจากการสังเคราะห์ ประเด็นที่สอง ความสำคัญในฐานะเครื่องมือแสวงหาความรู้ใหม่ การอ่านรายงานวิจัยโดยทั่วไปผู้อ่านจะได้ความรู้ตามที่ปรากฏเฉพาะในรายงานไม่ว่าจะอ่านงานวิจัยจำนวนมากเท่าไรก็ตาม แต่การอ่านรายงานการสังเคราะห์งานวิจัย ผู้อ่านจะได้ความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของผลการวิจัย พร้อมทั้งผลที่ได้จากการสังเคราะห์ ซึ่งอธิบายสาเหตุของความเหมือนและความต่างนั้น ๆ ด้วย โดยความรู้จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษากลุ่มประชากรขนาดใหญ่เท่ากับประชากรจากงานวิจัยทุกเล่มหลอมรวมกัน นับเป็นองค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากการสังเคราะห์งานวิจัยและประเด็นที่สาม ความสำคัญในฐานะเครื่องมือสำหรับสรุปรวบรวมงานวิจัย เนื่องจากในยุคเทคโนโลยีก้าวหน้าเอื้อให้นักวิจัยทำวิจัยกันมากขึ้น ส่งผลให้มีรายงานวิจัยมากขึ้นทุก ๆ ปี การอ่านรายงานวิจัยต้นฉบับนั้นสามารถทำได้ยากเพราะปริมาณงานวิจัยมีจำนวนมาก ซึ่งเมื่อมีการสังเคราะห์งานวิจัยผู้อ่านสามารถอ่านรายงานเพียงเล่มเดียว แต่ได้ความรู้ทั้งหมดจากงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ โดยใช้เวลาน้อยกว่าการอ่านรายงานวิจัยต้นฉบับทีละฉบับ ซึ่งความสำคัญของการสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 3 ประเด็นนี้ ส่งผลให้วงการวิจัยตื่นตัวและมีความพยายามในการพัฒนาวิธีการสังเคราะห์งานวิจัยให้สามารถตอบสนองความต้องการและพัฒนาสร้างคุณประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันการสังเคราะห์งานวิจัยเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในด้านการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปริมาณและการสังเคราะห์งานวิจัยในเชิงคุณภาพ ซึ่งการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาภิมาน หรือที่เรียกว่า Meta-ethnography นั้น Noblit, G.W. and Hare, R.D. (Noblit, G.W. and Hare, R.D., 1988) เป็นผู้พัฒนาขึ้น จากการที่ได้เห็นถึงข้อบกพร่องในการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพแบบเดิม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีระบบ เพื่อทำการสังเคราะห์ซ้ำเรื่องเดิมที่ได้ผลเป็นเรื่องยาก และงานการสังเคราะห์มักจะไม่สามารถครอบคลุมงานวิจัยทั้งหมดที่นำมาสังเคราะห์ ผู้วิเคราะห์มักจะเลือกเฉพาะตอนหรือส่วนที่สนใจ เพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องดังกล่าว นั้น Noblit, G.W. and Hare, R.D. จึงได้เสนอวิธีการวิจัยชาติพันธุ์วรรณนาภิมานสำหรับการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ ประการแรกคือ เพื่อปริทัศน์วรรณคดีที่มีการตีความหมายเพิ่มมากขึ้น ประการที่สอง เพื่อวิพากษ์สิ่งที่เป็นหลักฐานหรือข้อมูลสำหรับการวิจัย ประการที่สาม เพื่อเปรียบเทียบงานวิจัยแต่ละเรื่องอย่างเป็นระบบให้ได้ข้อสรุปรวมจากงานวิจัย และประการที่สี่ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างงานวิจัยของนักวิจัยกับงานวิจัยของคนอื่น

สำหรับการสังเคราะห์งานวิจัยด้วยการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาภิมาน (Meta-ethnography) นั้น Noblit, G.W. and Hare, R.D. (Noblit, G.W. and Hare, R.D., 1988) เสนอขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยไว้ 7 ขั้นตอนด้วยกัน ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นเริ่มต้นที่ดำเนินการวิจัยเหมือนการวิจัยทั่ว ๆ ไป ได้แก่ การกำหนดปัญหาวิจัยที่ต้องการศึกษา และกำหนดแนวทางแสวงหาคำตอบ รวมทั้งอธิบายความสำคัญในเชิงวิชาการและในภาคปฏิบัติของการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตัดสินใจเลือกงานวิจัยที่จะนำมาสังเคราะห์เป็นการดำเนินงานที่เทียบเคียงได้กับการเลือกกรณีศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ขั้นตอนที่ 3 ขั้นอ่านงานวิจัย ขั้นตอนนี้ นักวิจัยต้องอ่านและทำความเข้าใจเนื้อหาสาระในงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์

โดยการอ่านซ้ำ ๆ แต่ยังไม่ต้องการตีความหรือเปรียบเทียบ จุดประสงค์ของการอ่าน คือ การทำความเข้าใจ ทำความเข้าใจรายละเอียดของงานวิจัยให้ทะลุปรุโปร่ง ขั้นตอนที่ 4 ขั้นกำหนดกรอบแสดงความสัมพันธ์ เชื่อมโยงระหว่างงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ โดยจับประเด็นหลัก แนวคิด วิธีการ ผลการวิจัย จากงานวิจัย แต่ละเรื่องมาเทียบเคียงกัน นอกจากนี้ยังอาจพิจารณาจากประโยค คำ วลี เพื่อหาความหมาย ที่เปรียบเทียบกันได้ด้วย ขั้นตอนที่ 5 ขั้นแปลความหมายหรือเทียบเคียงระหว่างงานวิจัย การดำเนินงาน ขั้นตอนนี้คล้ายกับการนำแนวคิดจากงานวิจัยเรื่องหนึ่งไปใช้กับงานวิจัยอีกเรื่องหนึ่ง แล้วนำผลที่น่าจะ ได้รับ มาเปรียบเทียบกัน การดำเนินงานขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก และการแปลความหมายหรือการตีความ ทำได้ 3 แบบ คือ การแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมา (Reciprocal Translation) การแปล ความหมายเชิงหักล้าง (Reputational Translation) และการแปลความเพื่อเสนอประเด็นการโต้แย้ง หรือการถกเถียง (Build a Line-of-Argument) ขั้นตอนที่ 6 ขั้นสังเคราะห์การแปลความหมาย ขั้นตอนนี้นักวิจัยนำผลการแปลความหมายทั้งหมดมาสังเคราะห์ ลักษณะการสังเคราะห์ที่ได้ข้อความรู้ ที่เป็นภาพรวมของงานวิจัยทุกเรื่อง มีความกว้างขวางและมีความลึกซึ้งมากกว่าที่จะได้รับจากงานวิจัยแต่ละเรื่อง ผลการสังเคราะห์ในส่วนนี้เป็นแบบเดียวกับหลักการสังเคราะห์งานวิจัยในการวิเคราะห์ทอภิมาน และ ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนสุดท้าย คือ การสรุปและรายงานผลการสังเคราะห์ งานขั้นตอนนี้เป็นแบบเดียวกับ การเสนอรายงานวิจัยโดยทั่วไป

การศึกษาข้อมูลสถานการณ์ในปัจจุบันพบว่า หลายองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ได้กำหนดทิศทางการบริหารจัดการของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน รวมไปถึงการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรในลักษณะการศึกษาค้นคว้าในทางวิทยาศาสตร์ตามกระบวนการและรูปแบบ วิจัยที่หลากหลาย อีกทั้งการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าของระบบการศึกษาในระดับสถาบันอุดมศึกษา ของประเทศไทยทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่ได้มีการเปิดหลักสูตรจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาการ บริหารจัดการกีฬา และสาขาอื่น ๆ ที่ใกล้เคียง และเกี่ยวข้องกันกับสาขาวิชาการบริหารจัดการกีฬา เป็นจำนวนมาก จึงทำให้มีผู้ที่สนใจในการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาใน ประเทศไทยกันอย่างแพร่หลาย รวมไปถึงบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านดังกล่าวที่ได้เสนอแนะ และให้ข้อมูลในเชิงเอกสารและตำรา สำหรับการบริหารจัดการองค์กรกีฬาที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาจากการศึกษาและสำรวจข้อมูลของผู้วิจัย ยังไม่พบงานวิจัยในลักษณะของ การประยุกต์ใช้รูปแบบการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Meta-ethnography) ด้านการบริหารจัดการ องค์กรกีฬาในประเทศไทย ดังนั้นเพื่อเป็นการศึกษา การรวบรวมข้อมูล และสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการ สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ด้วยวิธีการประยุกต์ใช้ รูปแบบการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาทอภิมาน (Meta-ethnography) ตามรูปแบบขั้นตอนและทฤษฎีของ Noblit, G.W. and Hare, R.D. (Noblit, G.W. and Hare, R.D., 1988) ตามกรอบความสัมพันธ์ทางด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารจัดการ องค์กรกีฬา (SWOT Analysis) บนพื้นฐานแนวความคิดของกระบวนการบริหารจัดการ Functions of Management (ศิริวรรณ และคณะ, 2553) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทั้งนี้จากผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบผู้บริหารองค์กรกีฬาหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต และเป็นประโยชน์

สำหรับผู้ที่สนใจในการศึกษาค้นคว้าการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิमान (Meta-ethnography) ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ด้วยวิธีการประยุกต์ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิमान (Meta-ethnography)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การประยุกต์ใช้วิธีการการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิमान (Meta-ethnography) หมายถึง การนำหลักการและรูปแบบวิธีการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ มาประยุกต์ใช้ในการสังเคราะห์งานวิจัยหรืองานวิทยานิพนธ์ทางด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย งานวิจัยในรูปแบบเชิงคุณภาพ และงานวิจัยในรูปแบบผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed-Methodology Design) มาสังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้ได้ประเด็นที่ต้องการศึกษาและเรียบเรียงเป็นข้อสรุปขององค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น ตามรูปแบบขั้นตอนและทฤษฎีของ Noblit, G.W. and Hare, R.D. (Noblit, G.W. and Hare, R.D., 1988) ประกอบด้วย

- ขั้นตอนที่ 1    ขั้นกำหนดปัญหาของงานวิจัย
- ขั้นตอนที่ 2    ขั้นตัดสินใจเลือกงานวิจัยที่จะนำมาสังเคราะห์
- ขั้นตอนที่ 3    ขั้นอ่านงานวิจัย
- ขั้นตอนที่ 4    ขั้นกำหนดกรอบแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์
- ขั้นตอนที่ 5    ขั้นแปลความหมายหรือตีความเทียบเคียงระหว่างงานวิจัย
- ขั้นตอนที่ 6    ขั้นสังเคราะห์การแปลความหมาย
- ขั้นตอนที่ 7    ขั้นการสรุปและรายงานผลการสังเคราะห์

2. การแปลความเทียบเคียงกลับไปกลับมา (Reciprocal Translations) หมายถึง การนำประเด็นอุปมา (Metaphor) ที่ได้จากผลการวิจัยในงานวิทยานิพนธ์แต่ละเรื่องมาวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสรุปถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงกันของประเด็นการวิจัย โดยมีเนื้อหา คำจำกัดความที่ครอบคลุม มีความกระชับ เข้าใจง่ายและตรงประเด็น

3. องค์กรกีฬา หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทยและหน่วยงานหรือสมาคมกีฬาตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2558 ประกอบด้วย 1) สมาคมกีฬาทั่วไป คือ ชมรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาแก่สมาชิกทั่วไป และจดทะเบียนกับการกีฬาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัด 2) สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด คือ สมาคมกีฬาทั่วไปที่จัดขึ้นในแต่ละจังหวัด โดยใช้ชื่อตามจังหวัดนั้น ๆ และได้รับอนุญาตให้เป็นสมาคมแห่งจังหวัด และ 3) สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย คือ สมาคมกีฬาทั่วไปที่จัดขึ้นโดยมีผลงานเชิงประจักษ์ในระดับชาติ และได้รับอนุญาตให้เป็นสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่าแห่งประเทศไทย

## ตัวแปรที่ศึกษา

1. จำแนกข้อมูลคุณลักษณะพื้นฐานของงานวิจัย ประกอบด้วย ระดับของงานวิจัย สาขาวิชา สถาบันการศึกษา และปีที่สำเร็จการศึกษา
2. สังเคราะห์งานวิจัยตามกรอบความสัมพันธ์ทางด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารจัดการองค์การกีฬา (SWOT Analysis) บนพื้นฐานแนวความคิดกระบวนการบริหารจัดการ Functions of Management (ศิริวรรณ และคณะ, 2553) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การกีฬาในประเทศไทย ประกอบด้วย งานวิจัยระดับมหาบัณฑิต จำนวน 48 รายการ และงานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 24 รายการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 72 รายการ

กลุ่มตัวอย่าง คือ งานวิจัยที่มีลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกงานวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนด คือ เป็นงานวิจัยที่มีรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ หรืองานวิจัยที่มีรูปแบบผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed-Methodology Design) โดยได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย งานวิจัยระดับมหาบัณฑิต จำนวน 6 รายการ และงานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 6 รายการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 รายการ ตามหลักการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อวิเคราะห์คุณสมบัติส่วนประกอบของข้อมูล คือ การวิเคราะห์ส่วนประกอบของงานวิจัยนั้น จะกระทำได้ก็ต่อเมื่อมีข้อมูลตั้งแต่ 2 ชุดขึ้นไป แต่ไม่ควร มีมากเกินไปเพราะถ้าหากข้อมูลมากเกินไปจะทำให้ยากแก่การสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติของส่วนประกอบ ข้อมูลนั้น ๆ นอกจากนั้นแล้วการสรุปข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับนำมาวิเคราะห์ส่วนประกอบ ควรเป็นข้อมูลที่มีความละเอียดและได้จากการเก็บรวบรวมด้วยการวิเคราะห์ที่เจาะลึก (เอี่ยมพร, 2555)

ตารางที่ 1 จำแนกประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ งานวิจัยระดับมหาบัณฑิต และงานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การกีฬาในประเทศไทย

ลำดับที่	รายการ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	งานวิจัยระดับมหาบัณฑิต (ปริญญาโท)	48 รายการ	6 รายการ
2	งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิต (ปริญญาเอก)	24 รายการ	6 รายการ
	รวม	72 รายการ	12 รายการ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ด้วยวิธีประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาภิมาณ (Meta-ethnography) ตามรูปแบบขั้นตอน และทฤษฎีของ Noblit, G.W. and Hare, R.D. (Noblit, G.W. and Hare, R.D., 1988) ด้วยวิธีวิจัย 7 ขั้นตอน (นงลักษณ์, 2555) มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดปัญหาของงานวิจัย ประกอบด้วย

1. ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย และวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารเพื่อสรุปประเด็นในการกำหนดกรอบแนวความคิดที่ใช้ในงานวิจัย
2. ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาภิมาณ (Meta-ethnography)

3. ระบุถึงประเด็นปัญหาและคำถามของงานวิจัย จากการศึกษาและทบทวนตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ (Systematic Review)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตัดสินใจเลือกงานวิจัยที่จะนำมาสังเคราะห์ และเกณฑ์การคัดเลือกผลงานวิจัย ประกอบด้วย สืบหาวิจัยชื่องานวิจัยและกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกงานวิจัย ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกงานวิจัย ได้แก่

1. เป็นงานวิจัยระดับมหัพภาค และงานวิจัยระดับจุลภาค (ปริญาโทและปริญาเอก)
2. เป็นงานวิจัยที่มีรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ หรืองานวิจัยที่มีรูปแบบผสมผสานเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (Mixed-Methodology Design)

3. เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาทั่วไป สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

4. มีการเผยแพร่ข้อมูลงานวิจัยในช่วงปี พ.ศ. 2549 - 2559 ระยะเวลา 10 ปีย้อนหลัง และสามารถสืบค้นได้จากแหล่งข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ ThaiLis ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ Thesis Online ของมหาวิทยาลัย และฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์หอสมุดแห่งชาติ National Library of Thailand

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นอ่านงานวิจัย

1. ผู้วิจัยทำการอ่านงานวิทยานิพนธ์ที่คัดเลือกซ้ำ ๆ อย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาสาระ
2. บันทึกเนื้อหาสาระหรือคำสำคัญและจัดกลุ่มคำที่พบ โดยมีได้มีการวิเคราะห์หรือตีความหมายงานวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยตัดสินใจเลือกนำมาใช้ในการสังเคราะห์

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นกำหนดกรอบแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดและมุ่งศึกษาถึงประเด็นความสัมพันธ์ทางด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรกีฬา (SWOT Analysis) บนพื้นฐานแนวความคิดกระบวนการบริหารจัดการ Functions of Management (ศิริวรรณ และคณะ, 2553) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นแปลความหมายหรือตีความเทียบเคียงระหว่างงานวิจัย ผู้วิจัยนำผลการวิจัยจากงานวิจัยแต่ละเรื่อง มาทำการบันทึกและแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมา (Reciprocal

Translation) เพื่อให้ทราบความสอดคล้องเชื่อมโยงและความสัมพันธ์กันของประเด็นการวิจัย

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นสังเคราะห์การแปลความหมาย ผู้วิจัยนำผลการแปลความหมายหรือการตีความเทียบเคียงระหว่างงานวิจัย มาสรุปเป็นประเด็นอุปมา (Metaphor) ตามกรอบความสัมพันธ์ในแต่ละด้านที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นการสรุปและรายงานผลการสังเคราะห์ ผู้วิจัยสรุปผลการสังเคราะห์จากงานวิจัยทุกเรื่องที่ได้ศึกษา บันทึกผลการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

### การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยการจำแนกข้อมูลพื้นฐานของงานวิจัย ประกอบด้วย ระดับของงานวิจัย สาขาวิชา สถาบันการศึกษา และปีที่สำเร็จการศึกษา

2. วิเคราะห์และแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมาในงานวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาประเด็นอุปมา (Metaphor) ตามกรอบความสัมพันธ์ของงานวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนด

3. สรุปประเด็นเนื้อหาสาระและองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยตามกรอบความสัมพันธ์ที่ผู้วิจัยกำหนด ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กรกีฬาทางด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) บนพื้นฐานแนวความคิดกระบวนการบริหารจัดการ Functions of Management (ศิริวรรณ และคณะ, 2553) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

### ผลการวิจัย

การจำแนกคุณลักษณะพื้นฐานของงานวิจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทยที่นำมาสังเคราะห์ จำนวน 12 รายการ ประกอบด้วย การจำแนก 4 ประเภท คือ 1) ระดับของงานวิจัยพบว่า เป็นงานวิจัยระดับมหาบัณฑิตจำนวน 6 รายการ คิดเป็นร้อยละ 50.00 และงานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตจำนวน 6 รายการ คิดเป็นร้อยละ 50.00 2) สาขาวิชาของงานวิจัยพบว่า เป็นงานวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬามากที่สุดจำนวน 7 รายการ คิดเป็นร้อยละ 58.34 รองลงมาเป็นงานวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬาจำนวน 2 รายการ คิดเป็นร้อยละ 16.67 และงานวิจัยสาขาสหวิทยาการ สาขาการจัดการทางการกีฬา สาขาการกีฬา นันทนาการ และการท่องเที่ยว จำนวนสาขาละ 1 รายการ คิดเป็นร้อยละ 8.33 3) สถาบันการศึกษาพบว่า เป็นงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากที่สุดจำนวน 4 รายการ คิดเป็นร้อยละ 33.34 รองลงมาเป็นงานวิจัยจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยบูรพาจำนวนสถาบันละ 2 รายการ คิดเป็นร้อยละ 16.67 และเป็นงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันละ 1 รายการ คิดเป็นร้อยละ 8.33 และ 4) ปีที่สำเร็จการศึกษาพบว่า สำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2555 มากที่สุดจำนวน 4 รายการ คิดเป็นร้อยละ 33.34 รองลงมาสำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557 จำนวนปีละ 3 รายการ คิดเป็นร้อยละ 25.00 และสำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2552 และปี พ.ศ. 2554 จำนวนปีละ 1 รายการ คิดเป็นร้อยละ 8.33

ตารางที่ 2 การจำแนกคุณลักษณะพื้นฐานของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์

คุณลักษณะของงานวิจัย		จำนวน	ร้อยละ
1. ประเภทงานวิจัย			
1.1	งานวิจัยระดับมหาบัณฑิต (ปริญญาโท)	6	50.00
1.2	งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิต (ปริญญาเอก)	6	50.00
รวม		12	100.00
2. สาขาวิชา			
2.1	สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา	1	8.33
2.2	สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา	7	58.34
2.3	สาขาการจัดการทางการกีฬา	1	8.33
2.4	สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา	2	16.67
2.5	สาขาการกีฬา นันทนาการ และการท่องเที่ยว	1	8.33
รวม		12	100.00
3. สถาบันการศึกษา			
3.1	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	1	8.33
3.2	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2	16.67
3.3	มหาวิทยาลัยมหิดล	1	8.33
3.4	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1	8.33
3.5	มหาวิทยาลัยบูรพา	2	16.67
3.6	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	4	33.34
3.7	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	1	8.33
รวม		12	100.00
4. ปีที่สำเร็จการศึกษา			
4.1	ปี พ.ศ. 2552	1	8.33
4.2	ปี พ.ศ. 2554	1	8.33
4.3	ปี พ.ศ. 2555	4	33.34
4.4	ปี พ.ศ. 2556	3	25.00
4.5	ปี พ.ศ. 2557	3	25.00
รวม		12	100.00

สรุปผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย จำนวน 12 รายการ โดยวิเคราะห์และแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมา เพื่อหาประเด็นอุปมา (Metaphor) ตามกรอบความสัมพันธ์ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาของประเทศไทย (SWOT Analysis) บนแนวความคิดพื้นฐานกระบวนการบริหารจัดการ Functions

of Management (ศิริวรรณ และคณะ, 2553) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ดังนี้

#### ด้านการวางแผน (Planning)

จุดแข็ง (Strength) ด้านการวางแผนขององค์กรกีฬา พบว่า

1. การวางแผนขององค์กรกีฬามีลักษณะเป็นไปตามการบริหารงานแบบระบบราชการ มีการมอบหมายนโยบายจากผู้บริหารลงสู่ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา มีระบบการทำงานที่เป็นขั้นตอน ซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน

2. มีแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นแผนแม่บทในการวางกรอบแนวทางสำหรับการบริหารจัดการองค์การกีฬา โดยมีแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย และจุดที่ควรพัฒนาขององค์กรกีฬา

3. มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรและนักกีฬาภายในองค์กรกีฬา โดยการพัฒนาความรู้ สนับสนุนการศึกษา และการวางแผนดูแลการฝึกซ้อมนักกีฬา

จุดอ่อน (Weakness) ด้านการวางแผนขององค์กรกีฬา พบว่า

1. องค์กรกีฬาขาดประสิทธิภาพในการวางแผนเพื่อหารายได้เชิงธุรกิจ เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจ ในการวางแผน และนโยบายการหาแหล่งเงินทุนเพิ่ม

2. ขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

3. การดำเนินงานไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยมีสาเหตุมาจากคณะกรรมการ มีระยะเวลาในการดำเนินงานไม่เพียงพอ ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ประสบปัญหาอุปสรรคทางด้านงบประมาณ และขาดประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กร

โอกาส (Opportunity) ด้านการวางแผนขององค์กรกีฬา พบว่า

นักกีฬามีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันเนื่องมาจากนักกีฬามีศักยภาพ มีความสามารถและประสบการณ์ที่สูง และนโยบายของรัฐบาล ที่มีกระทรวงดูแลรับผิดชอบอย่างชัดเจน

อุปสรรค (Threat) ด้านการวางแผนขององค์กรกีฬา พบว่า

1. มีผลกระทบมาจากด้านสังคม เศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศ เช่น กระแสวิกฤติเศรษฐกิจทำให้ความสนใจด้านกีฬาและผู้สนับสนุนลดลง นโยบายทางการเมืองที่มีได้มุ่งส่งเสริมพัฒนาการกีฬาอย่างชัดเจน เป็นต้น

2. มีอุปสรรคทางด้านระเบียบและกฎหมายในการดำเนินงานขององค์กร เช่น การกำหนดควาระในการทำงานที่ไม่เพียงพอของคณะกรรมการบริหาร การไม่มีข้อกำหนดแนวทางการสรรหากรรมการบริหารสมาคมที่ชัดเจน และขาดพระราชบัญญัติการกีฬาอาชีพที่ครอบคลุมทุกชนิดกีฬา เป็นต้น

3. หน่วยงานภายนอกให้ความคาดหวังและตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร เช่น การสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นขององค์กรกีฬา การสร้างผลงานและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด เป็นต้น

### ด้านการจัดองค์การ (Organizing)

#### จุดแข็ง (Strength) ด้านการจัดการองค์การขององค์กรกีฬา พบว่า

1. มีแบบแผนโครงสร้าง ขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม สามารถกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์กัน เป็นองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization)
2. สามารถจัดระบบการดำเนินงานการแบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรกีฬาได้อย่างชัดเจนมีประสิทธิภาพ เช่น มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและสามารถทดแทนกันได้ มีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถแก่ผู้ปฏิบัติ และการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในด้านจุดมุ่งหมายที่เป็นทิศทางเดียวกันขององค์กร เป็นต้น
3. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เช่น การฝึกซ้อมกีฬา การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อ Social Media ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

#### จุดอ่อน (Weakness) ด้านการจัดการองค์การขององค์กรกีฬา พบว่า

1. จากการใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบระบบราชการเป็นหลัก มีผลทำให้องค์กรกีฬาขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน โดยขาดการบูรณาการการดำเนินงานข้ามหน้าที่เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และเกิดปัญหาด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ
2. บุคลากรดำเนินงานยังต้องพัฒนาและเพิ่มความรู้ ความสามารถทางด้านกีฬาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เช่น เพิ่มความรู้ความเข้าใจของหลักการใช้วิทยาศาสตร์การกีฬา การพัฒนาด้านการเป็นผู้ฝึกสอนผู้ตัดสิน สู่มาตรฐานสากล เป็นต้น
3. องค์กรกีฬาใช้ระบบอาสาสมัครในการดำเนินงาน ไม่มีค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ทำให้ประสบปัญหาด้านการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เช่น ขาดความรับผิดชอบและแรงจูงใจการทำงาน รวมทั้งเกิดปัญหาในการจัดสรรเวลาระหว่างอาชีพประจำและการปฏิบัติงานในองค์กรกีฬา เป็นต้น
4. ขาดโครงสร้างทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ในการฝึกซ้อมกีฬา เช่น ไม่มีสถานที่ฝึกอบรมบุคลากร ศูนย์ฝึกกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ อุปกรณ์ชำรุดเสียหาย และสำนักงานที่มีขนาดเล็ก เป็นต้น
5. การดำเนินงานเป็นไปในรูปแบบระบบอุปถัมภ์ เพื่อกลุ่มพวกพ้องของตนเอง เช่น การสรรหาคณะกรรมการบริหาร การคัดเลือกนักกีฬาและบุคลากรในการดำเนินงาน เป็นต้น
6. บุคลากรในการดำเนินงานไม่เพียงพอ โดยขาดเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาอุปกรณ์สถานที่ฝึกซ้อมกีฬาและผู้ฝึกสอนมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการฝึกซ้อมกีฬา

#### โอกาส (Opportunity) ด้านการจัดการองค์การขององค์กรกีฬา พบว่า

1. มีการสร้างโอกาสโดยการจัดการแข่งขันกีฬาในรายการต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างกระแสความนิยม ความสนใจทางด้านกีฬาแก่บุคคลทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนองค์กรกีฬา
2. หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนให้การสนับสนุนองค์กรกีฬา เช่น บริษัทการบินไทยอำนวยความสะดวกในการเดินทางของนักกีฬา การไฟฟ้าแห่งประเทศไทยรับบรรจุนักกีฬาเข้าทำงาน และบริษัทเอกชนสนับสนุนด้านงบประมาณให้กับองค์กรกีฬา เป็นต้น
3. มีการจัดอบรมและส่งเสริมการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ และนำประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กรกีฬา

### อุปสรรค (Threat) ด้านการจัดการองค์การขององค์กรกีฬา พบว่า

1. งบประมาณที่ได้รับสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือภาครัฐไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งองค์กรกีฬามีภาระค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง เช่น การจัดตั้งศูนย์กีฬาและการจัดหาอุปกรณ์ การกระจายรายได้สู่หน่วยงานท้องถิ่น ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการทีมชาติ และค่าสมาชิกสหพันธ์โลก เป็นต้น

2. ระบบการศึกษาของประเทศ ยังไม่สอดคล้องต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของนักกีฬาในด้านต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง โดยนักกีฬาทีมชาติไม่สามารถเรียนได้เต็มที่เพราะต้องทุ่มเทให้กับการฝึกซ้อมกีฬา ขาดการสนับสนุนทางด้านกีฬาในสถาบันการศึกษา และระบบการศึกษาผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมีน้อย

### ด้านการนำ (Leading)

#### จุดแข็ง (Strength) ด้านการนำขององค์กรกีฬา พบว่า

1. ผู้บริหารองค์กรกีฬามีบทบาทในด้านการบริหารจัดการ และการแสดงภาวะผู้นำขององค์กรไปในรูปแบบทิศทางต่าง ๆ โดยการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีของสมาชิกในองค์กร การมอบหมายภาระหน้าที่ในการดำเนินงาน และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรกีฬา

2. มีการกำหนดมาตรการในการกระตุ้น และให้รางวัลผลตอบแทนสำหรับบุคลากรและนักกีฬา โดยการทำประกันชีวิตและสิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาล การสนับสนุนทุนการศึกษา การยกย่องเชิดชูเกียรติของนักกีฬา การมอบเงินรางวัลสนับสนุนและการประกวดสมาคมกีฬาดีเด่น

3. ผู้บริหารอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กรกีฬาด้วยความเสียสละ มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการทำงาน โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

#### จุดอ่อน (Weakness) ด้านการนำขององค์กรกีฬา พบว่า

1. ผู้บริหารองค์กรกีฬาขาดความรู้ความสามารถทางด้านกีฬา เช่น ไม่เคยเป็นนักกีฬามาก่อน และไม่เข้าใจธรรมชาติของการเป็นนักกีฬา บางครั้งวิเคราะห์คนไม่ตรงกับงาน และขาดการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรกีฬา เป็นต้น

2. ผู้บริหารบางครั้งขาดประสิทธิภาพในการนำองค์กรและการจูงใจบุคลากรในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ สาเหตุอันเนื่องมาจากการใช้อาสาสมัครเป็นหลักในการทำงาน การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลของตน กระตุ้น ชี้นำ และผลักดันบุคลากรในองค์กรกีฬาให้ทำงานด้วยความทุ่มเทและมีความกระตือรือร้น

#### โอกาส (Opportunity) ด้านการนำขององค์กรกีฬา พบว่า

1. การกีฬาได้รับความนิยมจากบุคคลทั่วไปทำให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรกีฬาให้ประสบความสำเร็จได้ เช่น ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในประโยชน์ของการเล่นกีฬา และการออกกำลังกาย การประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จัก การสร้างแรงจูงใจให้เยาวชนสนใจกิจกรรมกีฬา และการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

2. ผู้บริหารองค์กรกีฬาเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม เช่น ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย อธิบดีกรมที่ดิน อธิการบดีมหาวิทยาลัย และรับราชการทหาร เป็นต้น

### อุปสรรค (Threat) ด้านการนำขององค์กรกีฬา พบว่า

ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรกีฬามีข้อจำกัดในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ เช่น การสื่อสารกับผู้ฝึกสอนชาวต่างชาติและการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ การเข้ารับการอบรมและการเข้าถึงข้อมูลเว็บไซต์ในต่างประเทศ เป็นต้น

### ด้านการควบคุม (Controlling)

#### จุดแข็ง (Strength) ด้านการควบคุมขององค์กรกีฬา พบว่า

1. องค์กรกีฬามีรูปแบบและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การประเมินตามกระบวนการ PDCA การประเมินตามวาระการประชุมที่องค์กรกีฬากำหนด การประเมินตามกรอบระยะเวลาทุก 3 เดือน และการประเมินตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น
2. การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรกีฬา มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เช่น องค์กรกีฬารายงานผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ 6 ยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติขององค์กรกีฬา และการประเมินผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด ปีละ 1 ครั้ง เป็นต้น
3. มีการประชุมคณะกรรมการขององค์กรกีฬาเพื่อกำกับติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีวาระการประชุมของคณะกรรมการบริหารและฝ่ายต่าง ๆ ทุก ๆ 45 วัน หรือ 2 เดือน มีการจัดประชุมประจำเดือน และประชุมใหญ่สามัญประจำปีตามข้อบังคับ และมีการประชุมประธานหรือเลขาธิการแต่ละชนิดกีฬาเพื่อทบทวนสร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน เป็นต้น

#### จุดอ่อน (Weakness) ด้านการควบคุมขององค์กรกีฬา พบว่า

1. ผู้บริหารละเลยหน้าที่การดำเนินงาน เช่น ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาแต่ไม่มีส่วนร่วมในการทำงานเท่าที่ควร ขาดการรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ไม่ได้ดูแลและพัฒนากีฬาอย่างจริงจัง ไม่เข้าร่วมประชุมหรือส่งบุคคลอื่นทำหน้าที่เข้าร่วมประชุมแทน เป็นต้น
2. ขาดการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรกีฬาตามสภาพจริง เช่น ใช้รูปแบบการประเมินผลองค์กรกีฬาในภาพรวม ขาดการประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายบุคคล การประเมินไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และขาดความโปร่งใส ความยุติธรรมในการประเมินมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นต้น

#### โอกาส (Opportunity) ด้านการควบคุมขององค์กรกีฬา พบว่า

หน่วยงานภายนอกสนับสนุนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรกีฬาให้ประสบความสำเร็จ เช่น สหพันธ์นานาชาติมีนโยบายยกระดับมาตรฐานกีฬาในภูมิภาคเอเชียให้สูงขึ้น การได้รับเงินโบนัสสนับสนุนจากทางรัฐบาลหากได้รับรางวัลชนะเลิศจากการแข่งขันกีฬาในรายการระดับต่าง ๆ และการที่องค์กรกีฬาไม่ต้องการได้รับการประเมินในระดับที่ต่ำ เป็นต้น

#### อุปสรรค (Threat) ด้านการควบคุมขององค์กรกีฬาพบว่า

การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรกีฬาจากหน่วยงานภายนอกที่สูงเกินไป เช่น หากองค์กรกีฬาไม่ผลงานไม่ดี เมื่อถึงเวลาจัดสรรงบประมาณก็จะได้รับงบประมาณที่น้อยลง การคาดหวังให้นักกีฬาทีมชาติไทยต้องติดอันดับต้น ๆ ของระดับนานาชาติและระดับโลก และการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น สูงขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น

ตารางที่ 3 ตัวอย่าง การแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมาและสรุปประเด็นอุปมา การบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ด้านจุดอ่อนในการวางแผน (Planning)

ประเด็นการแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมา (Reciprocal Translation)	สรุปประเด็นอุปมา (Metaphor)
<p>“การแก้ปัญหาของประธานและเลขาธิการ ชมรมกีฬาต่าง ๆ ของสมาคมกีฬาจังหวัดต้องทบทวนสร้างความเข้าใจในแผนและการบริหารจัดการด้านงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องชัดเจน ใช้จ่ายได้อย่างเพียงพอ” (จุลจักรพงษ์, 2554)</p> <p>“สมาคมควรมีแผนและนโยบายหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนเพิ่ม เช่น การทำระบบสิทธิประโยชน์เพื่อขอรับงบประมาณจากภาครัฐและเอกชน” (เกษงา, 2555)</p> <p>“สมาคมต้องพยายามดำเนินการวางแผนของงบประมาณสนับสนุน จากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานภาคเอกชน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสมาคมนั้นสามารถเลี้ยงตัวเองได้” (ประสูตร, 2555)</p> <p>“สมาคมกีฬาจำเป็นต้องอาศัยทักษะและการวางแผนด้านของธุรกิจสมัยใหม่ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างหลากหลาย” (พรเทพ, 2556)</p> <p>“สมาคมกีฬาต้องวางแผนดำเนินงานโดยจัดตั้งองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมาดำเนินการเรื่องของการจัดสรรสิทธิ์ประโยชน์ และให้เกิดสิทธิ์ที่จะนำรายได้กลับเข้ามาเพื่อบริหารภายในสมาคมได้” (คณาธิป, 2557)</p> <p>“นายกสมาคมต้องมีแผนหาแหล่งเงินทุนและต้องมีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะช่วยเหลือสมาคมได้ เนื่องจากสมาคมไม่มีรายได้เป็นของตนเอง แต่ได้รับการสนับสนุนจากการกีฬาแห่งประเทศไทย” (เสาวลี, 2557)</p>	<p>ขาดประสิทธิภาพในการวางแผนเพื่อหารายได้เชิงธุรกิจขององค์กรกีฬา</p>

ตารางที่ 4 ตัวอย่าง การแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมาและสรุปประเด็นอุปมา การบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ด้านจุดแข็งในการจัดองค์การ (Organizing)

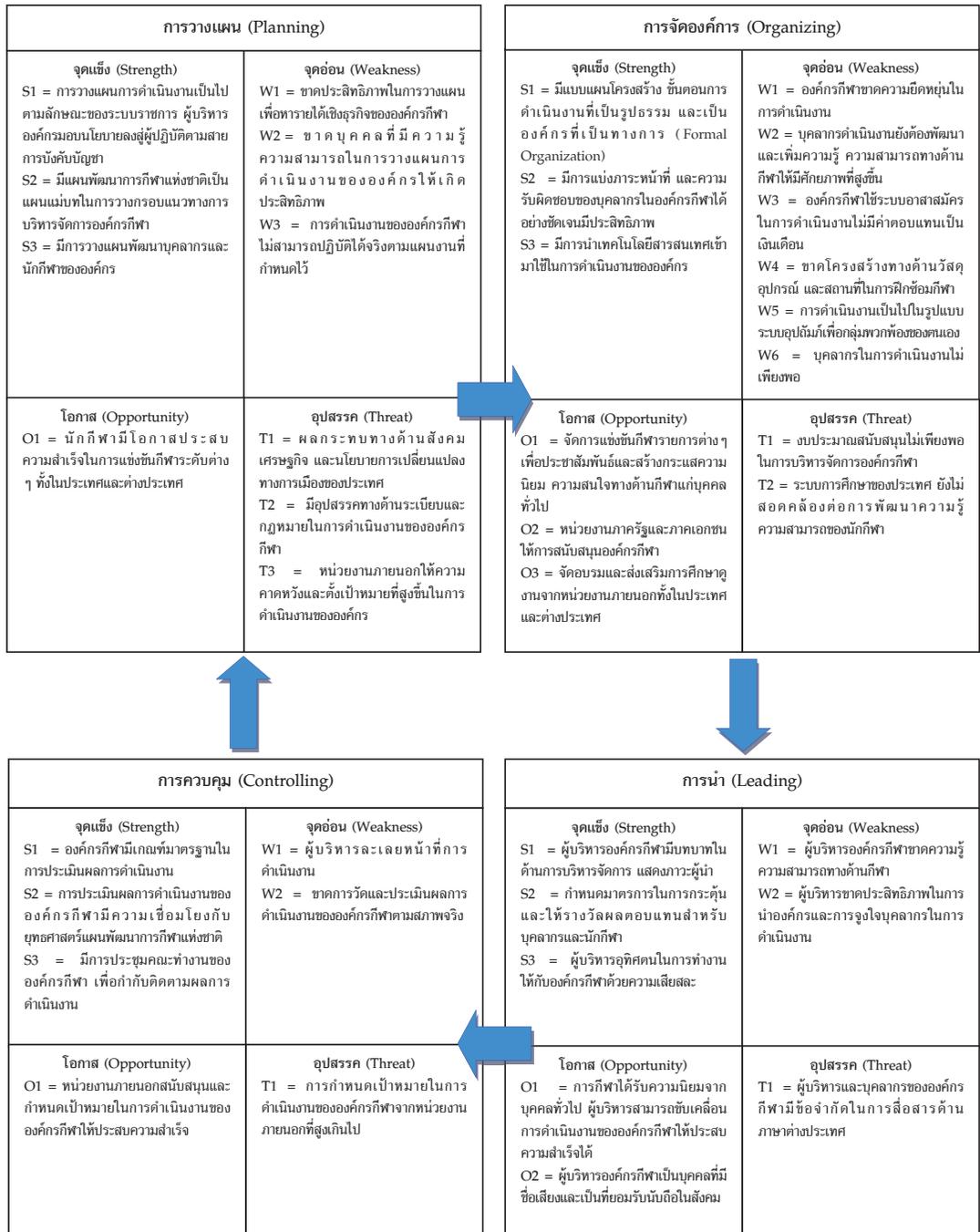
ประเด็นการแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมา (Reciprocal Translation)	สรุปประเด็นอุปมา (Metaphor)
<p>“ผู้ปฏิบัติงานรายงานผลในทุกๆระยะ โดยรายงานผ่าน Facebook ของสมาคมตลอดเวลาซึ่งมีความรวดเร็วและทันสมัย” (เกษงา, 2555)</p> <p>“เราให้นักกีฬาควิตโอเพื่อศึกษาการเล่นและเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อไปพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ของตนเอง” (ประสูตร, 2555)</p> <p>“การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันจึงมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น จัดทำเว็บไซต์ของสมาคม ประชาสัมพันธ์ผู้ให้การสนับสนุนในสื่อต่าง ๆ ของสมาคม” (ปราณี, 2555)</p> <p>“สมาคมได้มีการประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบทั้งทางเว็บไซต์ของสมาคม หนังสือพิมพ์กีฬาวิทยุ และป้ายประกาศผลตามสถานโบว์ลิ่งทุกแห่ง” (รังสรรค์, 2555)</p> <p>“รายงานเอกสารต่าง ๆ เช่น ประวัติสมาคม ประวัติกรรมการ ปฏิทินการแข่งขันประจำปี จะถูกรวบรวมไว้ในเว็บไซต์ เพื่อให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลได้” (มานิกา, 2556)</p> <p>“สมาคมกีฬาต่าง ๆ เริ่มปรับตัวเพื่อให้เข้ากับพฤติกรรมของประชาชนโดยทั่วไปที่มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อติดต่อสื่อสาร และมีแนวโน้มในการพัฒนาไปสู่แอปพลิเคชัน” (คณาธิป, 2557)</p>	<p>มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร</p>

ตารางที่ 5 ตัวอย่าง การแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมาและสรุปประเด็นอุปมา การบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ด้านโอกาสในการนำ (Leading)

ประเด็นการแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมา (Reciprocal Translation)	สรุปประเด็นอุปมา (Metaphor)
<p>“อธิการบดีของมหาวิทยาลัยเป็นอุปนายกฝ่ายวอลเลย์บอลชายหาดของสมาคมเวลานักข่าวไปทำข่าวก็จะมีชื่อของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการตอบแทนในการประชาสัมพันธ์ในทางอ้อม รวมถึงอธิบดีกรมที่ดินท่านเป็นอุปนายกสมาคม เพราะท่านคุมสำนักที่ดินทุกที่ในอนาคตทางสมาคมอาจมีนโยบายหรือแผนงานที่จะสร้างศูนย์กีฬา” (ประสูต, 2555)</p> <p>“ตั้งแต่เริ่มเดิมทีกีฬา วอลเลย์บอลมีผู้บริหารสมาคมเป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยที่เป็นผู้บริหารสมาคมและนายกสมาคม ผู้ว่าราชการจังหวัดสนับสนุนการแข่งขัน” (ปราณี, 2555)</p> <p>“ผู้บริหารสมาคมเป็นบุคคลชั้นนำในสังคม และมีตำแหน่งอยู่ในกรมการบริหารระดับเอเชียและระดับโลก จึงได้รับความเชื่อถือและยอมรับในระดับนานาชาติ” (พรเทพ, 2556)</p> <p>“สมาคมเปิดโอกาสให้ผู้บริหารไปทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญให้กับหน่วยงานภายนอก เช่น การเป็นวิทยากรให้ความรู้ และรับเป็นตำแหน่งกรรมการของสหพันธ์หรือโอลิมปิก ทำให้ผู้บริหารมีประสบการณ์และมีวิสัยทัศน์กว้างมากขึ้น” (มานิกา, 2556)</p> <p>“ผู้บริหารสมาคมมีอาชีพรับราชการทหาร ในตำแหน่งข้าราชการทหารชั้นผู้ใหญ่ที่มีอำนาจและมีเป็นที่รู้จักในวงสังคมเข้ามาดูแลสมาคม สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจริงในสมัยท่านพลเอกเปรม ผลเศรษฐกิจ เข้ามารับราชการดูแลสมาคมถึง 16 ปี” (เสาวลี, 2557)</p>	<p>ผู้บริหารองค์กรกีฬาเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม</p>

ตารางที่ 6 ตัวอย่าง การแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมาและสรุปประเด็นอุปมา การบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ด้านอุปสรรคในการควบคุม (Controlling)

ประเด็นการแปลความหมายเทียบเคียงกลับไปกลับมา (Reciprocal Translation)	สรุปประเด็นอุปมา (Metaphor)
<p>“การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นผู้ประเมินสมาคม หากสมาคมกีฬาที่มีผลงานโดยรวมในปีนั้นไม่ดี อยู่ในเกรดต่ำ เมื่อถึงเวลาจัดสรรงบประมาณ สมาคมที่ได้รับการประเมินต่ำก็จะได้งบประมาณที่น้อยลง” (ประสูต, 2555)</p> <p>“ผลงานนักกีฬาทีมชาติชุดปัจจุบันยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่สมาคมตั้งไว้ ซึ่งสมาคมเองต้องการให้นักกีฬาทีมชาติไทยติดอันดับต้น ๆ ของระดับนานาชาติและระดับโลก” (รังสรรค์, 2555)</p> <p>“การกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผนที่นำไปสู่การปฏิบัติของสมาคมกีฬานั้นเป็นการกำหนดมาตรฐานที่สูงขึ้นกว่าเดิม” (พฤกษศาสตร์, 2557)</p> <p>“การดำเนินงานของสมาคมกีฬาที่ผ่านมา บางสมาคมมีผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับ บางสมาคมไม่มีผลงานในระดับโอลิมปิก แต่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ ในขณะที่บางสมาคมก็ไม่มีผลงานในเชิงประจักษ์” (พรเทพ, 2556)</p> <p>“การประเมินด้วยผลงานเป็นหลักถ้าไม่มีเหรียญเลยในรายการใหญ่ ๆ ก็ตก มันผูกติดกันตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา” (เสาวลี, 2557)</p>	<p>การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรกีฬาจากหน่วยงานภายนอกที่สูงเกินไป</p>



รูปที่ 1 ผลการสังเคราะห์งานวิจัยทางด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) การบริหารจัดการองค์กรกีฬาของประเทศไทย ตามกรอบความสัมพันธ์แนวความคิดพื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการ Functions of Management (ศิริวรรณ และคณะ, 2553)

## การอภิปรายผล

### 1. ด้านการวางแผน (Planning)

ประเด็นที่ 1 จุดแข็ง (Strength) การวางแผนขององค์กรกีฬาพบว่า การวางแผนขององค์กรกีฬา มีลักษณะเป็นไปตามการบริหารงานแบบระบบราชการ มีแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นแผนแม่บทในการวางกรอบแนวทางสำหรับการบริหารจัดการองค์กรกีฬา และมีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรและนักกีฬาภายในองค์กรกีฬา

ประเด็นที่ 2 จุดอ่อน (Weakness) การวางแผนขององค์กรกีฬาพบว่า ขาดประสิทธิภาพในการวางแผนเพื่อหารายได้เชิงธุรกิจ ขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และการดำเนินงานไม่สามารถปฏิบัติได้จริงตามแผนงานที่กำหนดไว้

ประเด็นที่ 3 โอกาส (Opportunity) การวางแผนขององค์กรกีฬาพบว่า นักกีฬามีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็นที่ 4 อุปสรรค (Threat) การวางแผนขององค์กรกีฬาพบว่า มีผลกระทบมาจากด้านสังคม เศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศ อุปสรรคทางด้านระเบียบและกฎหมายในการดำเนินงานขององค์กรกีฬา และหน่วยงานภายนอกให้ความคาดหวังและตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยได้สอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริพร ชาวลิขิต (ศิริพร, 2556) ที่เสนอว่า การที่ภารกิจขององค์กรจะดำเนินไปได้นั้นต้องประกอบด้วยเหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งคือ การมีรูปแบบแผนขององค์กร (Organizational Patterns) ซึ่งหมายถึง การใช้อำนาจในการออกคำสั่งในองค์กรที่มีลักษณะเป็นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top Down) และการรายงานผลควรจะดำเนินการจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการด้านกีฬาที่เป็นระบบของสภาปฏิรูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปที่ 19 เรื่องแผนปฏิรูปการกีฬา (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2558) ที่ระบุว่า การวางแผนการบริหารจัดการด้านกีฬาที่เป็นระบบนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการจัดการและการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีหลักการ มีเอกภาพและประสิทธิภาพภาครัฐและภาคเอกชนให้ความร่วมมือระหว่างองค์กร ซึ่งในสภาพบริบทของการกีฬาปัจจุบันได้มีหน่วยงานองค์กรกีฬาในระดับสูงที่วางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านกีฬา โดยวางแนวทางนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ชัดเจนเป็นไปตามระบบการบริหารจัดการที่ดี

### 2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)

ประเด็นที่ 1 จุดแข็ง (Strength) การจัดองค์กรขององค์กรกีฬาพบว่า มีแบบแผนโครงสร้างขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม สามารถกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์กันเป็นองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) สามารถจัดระบบการดำเนินงานการแบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรกีฬาได้อย่างชัดเจนมีประสิทธิภาพ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

ประเด็นที่ 2 จุดอ่อน (Weakness) การจัดองค์กรขององค์กรกีฬาพบว่า จากการใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบระบบราชการเป็นหลัก มีผลทำให้องค์กรกีฬาขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงานขาดการบูรณาการการดำเนินงานข้ามหน้าที่เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว บุคลากรในการดำเนินงาน

ยังต้องพัฒนาและเพิ่มความรู้ ความสามารถทางด้านกีฬาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น องค์กรกีฬาใช้ระบบอาสาสมัคร ในการดำเนินงาน ไม่มีค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ทำให้ประสบปัญหาด้านการปฏิบัติหน้าที่ ขาดโครงสร้าง ทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ในการฝึกซ้อมกีฬา การดำเนินงานเป็นไปในรูปแบบระบบอุปถัมภ์ เพื่อกลุ่มพวกพ้องของตนเอง และบุคลากรในการดำเนินงานมีจำนวนที่ไม่เพียงพอ

ประเด็นที่ 3 โอกาส (Opportunity) การจัดการองค์การขององค์กรกีฬาพบว่า มีการสร้าง โอกาสโดยการจัดการแข่งขันกีฬาในรายการต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างกระแสความนิยม ความสนใจ ทางด้านกีฬาแก่บุคคลทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนขององค์กรกีฬา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ให้การสนับสนุนขององค์กรกีฬา และมีการจัดอบรมและส่งเสริมการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ และนำประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุง การดำเนินงานภายในองค์กรกีฬา

ประเด็นที่ 4 อุปสรรค (Threat) การจัดการองค์การขององค์กรกีฬาพบว่า งบประมาณ ที่ได้รับสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือภาครัฐไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งองค์กรกีฬามีภาระค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง และระบบการศึกษาของประเทศยังไม่สอดคล้องต่อการพัฒนา ความรู้ ความสามารถของนักกีฬาในด้านต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้มีความสอดคล้องกับ หลักการสร้างรายได้พื้นฐานของกีฬา (ปรางทิพย์, 2552) ที่กล่าวว่า การกีฬานั้นไม่สามารถที่จะทำการพัฒนา หรือคงอยู่ได้โดยปราศจากทรัพยากรทางการเงิน งานที่เกี่ยวกับการหาเงินรายได้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารและองค์กรกีฬาจะต้องมีความตั้งใจและเป็นสิ่งที่จะต้องมาก่อนเพื่อสนับสนุนความสำเร็จ เพราะเป็นความอยู่รอดและเป็นความพัฒนาขององค์กรกีฬานอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยยังได้สอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของ สุจิรัตน์ ชมมาพร (สุจิรัตน์, 2545) ที่ได้ศึกษาวิจัยบทบาทของการกีฬาแห่งประเทศไทย ต่อการพัฒนาการกีฬาของประเทศที่พบว่า สภาพปัญหาของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ถือเป็นองค์กรหนึ่ง ทางด้านกีฬา ประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดการองค์การกีฬาในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ที่ไม่มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และการนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนระบบการส่งเสริม กีฬาที่ผูกขาดโดยรัฐ

### 3. ด้านการนำ (Leading)

ประเด็นที่ 1 จุดแข็ง (Strength) การนำขององค์กรกีฬาพบว่า ผู้บริหารองค์กรกีฬามีบทบาท ในด้านการบริหารจัดการ และการแสดงภาวะผู้นำขององค์กรไปในรูปแบบทิศทางต่าง ๆ มีการกำหนด มาตรการในการกระตุ้น และให้รางวัลผลตอบแทนสำหรับบุคลากรและนักกีฬา รวมทั้งผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กรกีฬาด้วยความเสียสละและทุ่มเท มีความกระตือรือร้นและเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวมเป็นหลัก

ประเด็นที่ 2 จุดอ่อน (Weakness) การนำขององค์กรกีฬาพบว่า ผู้บริหารองค์กรกีฬาขาด ความรู้ความสามารถทางด้านกีฬา บางครั้งขาดประสิทธิภาพในการนำองค์กรและการจูงใจบุคลากรในการ ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

ประเด็นที่ 3 โอกาส (Opportunity) การนำขององค์กรกีฬาพบว่า การกีฬาได้รับความนิยม จากบุคคลทั่วไปทำให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรกีฬาให้ประสบความสำเร็จได้ และผู้บริหารองค์กรกีฬาเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม

ประเด็นที่ 4 อุปสรรค (Threat) การนำขององค์กรกีฬาพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรกีฬามีข้อจำกัดในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ปรสูตร สิริวัฒนาร (ปรสูตร, 2555) ได้ศึกษากระบวนการบริหารจัดการของสมาคมการกีฬาแห่งประเทศไทยพบว่า ในด้านการใช้ภาษาอังกฤษติดต่อกับสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกของบุคลากรหรือผู้บริหารในองค์กรบางครั้งเป็นปัญหาที่ไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากขาดการฝึกฝนและไม่ได้รับการพัฒนาในด้านดังกล่าว ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ปรีชา พงษ์พิง (ปรีชา, 2558) ที่ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กรกีฬา ควรประกอบไปด้วย การจัดการด้านบุคลากรของผู้บริหารที่ต้องมีความชัดเจนในนโยบาย มีความมั่นคงในอาชีพ เน้นการมีส่วนร่วมและการพัฒนา สร้างภาพลักษณ์ที่ดีโดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยยังได้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Maitland, A. (Maitland, A., 2015) ที่ศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรการกีฬา ด้วยวิธีการทบทวนอย่างเป็นระบบพบว่า การเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับสูงในองค์กรส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งของโครงสร้างกิจกรรมและวัฒนธรรมในองค์กรมากกว่าบุคคลในตำแหน่งหน้าที่อื่น ๆ ดังนั้นการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ควรมีจุดมุ่งหมายและมีโครงสร้างภายในแบบรวมศูนย์ที่เข้มแข็งจากผู้นำในองค์กรเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 4. ด้านการควบคุม (Controlling)

ประเด็นที่ 1 จุดแข็ง (Strength) การควบคุมขององค์กรกีฬาพบว่า องค์กรกีฬามีรูปแบบและเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรกีฬามีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และมีการประชุมคณะกรรมการขององค์กรกีฬาเพื่อกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

ประเด็นที่ 2 จุดอ่อน (Weakness) การควบคุมขององค์กรกีฬาพบว่า ผู้บริหารละเลยหน้าที่การดำเนินงาน ไม่มีส่วนร่วมในการทำงานเท่าที่ควร ขาดการดูแลและพัฒนากีฬาอย่างจริงจัง และขาดการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรกีฬาตามสภาพจริง

ประเด็นที่ 3 โอกาส (Opportunity) การควบคุมขององค์กรกีฬาพบว่า หน่วยงานภายนอกสนับสนุนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรกีฬาให้ประสบความสำเร็จ เช่น สหพันธ์นานาชาติ มีนโยบายยกระดับมาตรฐานกีฬาในภูมิภาคเอเชียให้สูงขึ้น และการได้รับเงินสนับสนุนจากทางรัฐบาล หากได้รับรางวัลชนะเลิศจากการแข่งขันกีฬาในรายการระดับต่าง ๆ

ประเด็นที่ 4 อุปสรรค (Threat) การควบคุมขององค์กรกีฬาพบว่า การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรกีฬาจากหน่วยงานภายนอกที่สูงเกินไป ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Marcu, V. (Marcu, V., 2013) ที่ได้ศึกษาการจัดการด้านวิทยาศาสตร์ขององค์กรกีฬาในประเทศโรมาเนีย ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของการกีฬาในปัจจุบันว่า การกีฬาเป็นฐานและแหล่งที่ก่อให้เกิดผลกำไรทางเศรษฐกิจ ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการและการควบคุมองค์กรที่ดีที่จะทำให้ผู้คนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการกีฬา โดยองค์กรกีฬาจะต้องมีวัตถุประสงค์เป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรกีฬาได้บรรลุภารกิจขององค์กร นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยยังได้มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Gabriel, C.V. (Gabriel, C.V., 2014) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการองค์กรกีฬาในประเทศโรมาเนีย

โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรกีฬา (SWOT Analysis) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรกีฬา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทิศทางของกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กร ประการสำคัญประการหนึ่งคือ การควบคุมปัญหาขององค์กรที่ต้องเผชิญอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาที่องค์กรกีฬาเผชิญอยู่จะดีขึ้นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ

## บทสรุป

การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิธาน (Meta-ethnography) ของ Noblit, G.W. and Hare, R.D. (Noblit, G.W. and Hare, R.D., 1988) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย ประกอบด้วย งานวิจัยจำนวน 12 รายการ เป็นงานวิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต จำนวน 6 รายการ และงานวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 6 รายการ ซึ่งผลการสังเคราะห์สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้ คือ ด้านการวางแผนขององค์กรกีฬา (Planning) พบว่า มีลักษณะเป็นไปตามการบริหารงานแบบระบบราชการ มีแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เป็นแผนแม่บทในการวางกรอบแนวทางสำหรับการบริหารจัดการองค์กรกีฬา แต่ขาดประสิทธิภาพในการวางแผนเพื่อหารายได้เชิงธุรกิจ และองค์กรกีฬาได้รับผลกระทบจากปัญหาทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศ ด้านการจัดองค์กรขององค์กรกีฬา (Organizing) พบว่า องค์กรกีฬาขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ใช้ระบบอาสาสมัครและมีรูปแบบการดำเนินงานแบบระบบอุปถัมภ์ เพื่อตอบสนองกลุ่มและพวกพ้องของตนเอง นอกจากนี้ยังพบปริมาณที่ได้รับสนับสนุนจากภาครัฐไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ด้านการนำขององค์กรกีฬา (Leading) พบว่า ผู้บริหารองค์กรกีฬามีบทบาทในด้านการบริหารจัดการ และการแสดงภาวะผู้นำขององค์กรไปในรูปแบบทิศทางต่าง ๆ มีการกำหนดมาตรการในการกระตุ้นและให้รางวัลผลตอบแทนสำหรับบุคลากรและนักกีฬา นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กรกีฬาด้วยความเสียสละและทุ่มเท มีความกระตือรือร้น และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก แต่บางครั้งผู้บริหารองค์กรกีฬายังขาดประสิทธิภาพในการนำองค์กร และการจูงใจบุคลากรในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ และมีข้อจำกัดในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ ด้านการควบคุมขององค์กรกีฬา (Controlling) พบว่า มีรูปแบบและเกณฑ์การประเมินผลที่เป็นมาตรฐานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และบางครั้งยังพบว่าผู้บริหารองค์กรกีฬาไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานเท่าที่ควร ขาดการดูแลและพัฒนากีฬาอย่างจริงจัง รวมถึงขาดการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรกีฬาตามสภาพจริง และประเด็นสุดท้ายคือ หน่วยงานภายนอกมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรกีฬาที่สูงเกินไป

## ข้อเสนอแนะ

1. ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงรายละเอียดสภาพการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในประเทศไทย จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิธาน

(Meta-ethnography) และทำให้ได้ประเด็นองค์ความรู้ที่เป็นข้อสรุปของสภาพการบริหารจัดการองค์การกีฬาในประเทศไทย

2. ผลจากการศึกษาวิจัยทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การกีฬา สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การกีฬาให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

3. ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางด้านวิธีการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิมาน (Meta-ethnography) และเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้ง 3 ท่าน ที่ได้กรุณาให้การช่วยเหลือให้คำแนะนำ รวมถึงคอยชี้แนะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีเสมอมา ขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการนำเสนอบทความวิจัยลงตีพิมพ์ในวารสาร และการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2560 ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ในโอกาสนี้

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-analysis). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณาธิป จิระสัญญาณสกุล. (2557). การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการของสมาคมกีฬาที่อยู่ในแผนพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ. ปรินญาคุณุฎินิพนธ์ ปรัชญาคุณุฎินบัณฑิต ปร.ด. (สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- จุลจักรพงษ์ สุขทะเล. (2554). ยุทธศาสตร์การบริหารการกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัดอุดรธานี. ปรินญานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ศศ.ม. (สาขาวิชายุทธศาสตร์การกีฬา). อุดรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- เจษฎา ชนะพินิจวงศ์. (2555). แนวทางการพัฒนาการจัดการกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย. ปรินญานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วท.ม. (สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิพัทธ์ อึ้งปรกรณ์แก้ว. (2555). การวิเคราะห์บริบทการกีฬาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การกีฬาไทย. วารสารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย. ปีที่ 2. ฉบับที่ 2. หน้า 64-76
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). การสังเคราะห์งานวิจัย. วิทยากรย. ปีที่ 112. ฉบับที่ 1. หน้า 49-52
- ปรสูต สิริวัฒนภกร. (2555). กระบวนการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย. วารสารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย. ปีที่ 1. ฉบับที่ 3. หน้า 36-51
- ปราณี บุญเกลี้ยง. (2555). การบริหารจัดการกีฬาอาชีพของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทย. ปรินญานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วท.ม. (สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- ปรางทิพย์ ยูวานนท์. (2552). การจัดการการกีฬา. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.อินฟอร์เมชั่น แอนด์พับลิเคชั่น
- ปรีชา พงษ์เพ็ง. (2558). รูปแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย จังหวัดสุพรรณบุรี. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ. ปีที่ 6. ฉบับที่ 1. หน้า 93-102
- พรเทพ ลีทองอิน. (2556). การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา. ปรินญาคุณิพนธ์ปรัชญาคุณิพนธ์บัณฑิต ปร.ด. (สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พฤกษศาสตร์ ลำพูนธา. (2557). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกีฬาจักรยานเพื่อความเป็นเลิศของสมาคมกีฬา จังหวัดศรีสะเกษ. ปรินญาคุณิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วท.ม. (สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- มานิกา แสงทิรัญ. (2556). รูปแบบการจัดการความรู้ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย. ปรินญาคุณิพนธ์ปรัชญาคุณิพนธ์บัณฑิต ปร.ด. (สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- รังสรรค์ ผูกพันธุ์. (2555). แนวทางการพัฒนาการจัดการกีฬาโบว์ลิ่งอาชีพของสมาคมโบว์ลิ่งแห่งประเทศไทย. ปรินญาคุณิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วท.ม. (สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). สถาปนิกรูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปที่ 19 : แผนปฏิรูปการกีฬา. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- สุจิรัตน์ ชมมาพร. (2545). บทบาทของการกีฬาแห่งประเทศไทยต่อการพัฒนากีฬาของประเทศ. ปรินญาคุณิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ศศ.ม. (พลศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เสาวลี แก้วช่วย. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ. ปรินญาคุณิพนธ์ ปรัชญาคุณิพนธ์บัณฑิต ปร.ด. (สาขาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ศิริพร เชาวลิต. (2556). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2553). องค์การและการจัดการ. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. วารสารการวัดผลการศึกษาปีที่ 17 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปีที่ 17. ฉบับที่ 1. หน้า 17-29
- Gabriel, C.V. (2014). Research on the Management of Sports Organizations. Access (27 July 2017). Available (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814034168>)
- Marcu, V. (2013). Sports Organizations-Management and Science. Access (27 July 2017). Available (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814018114>)
- Maitland, A. (2015). Organizational Culture in Sport-A Systematic Review. Access (27 July 2017). Available (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S144135231400093X>)
- Noblit, G.W. and Hare, R.D. (1988). Meta-Ethnography : Synthesizing Qualitative Studies. Newbury Park: Sage