

การพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ*

DEVELOPING STRATEGIES FOR THE EXCELLENCE OF THE OFFICE OF SPORTS AT THAILAND NATIONAL SPORTS UNIVERSITY

สุกัญญา ฤทธิงาม*, อรุณรัตน์ ศรีวิทัศน์

Sukanya Ritngam*, Arunrat Sriwithat

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตกรุงเทพ ปทุมธานี ประเทศไทย

Faculty of Education, Thailand National Sports University, Bangkok Campus, Pathum Thani, Thailand

*Corresponding author E-mail: ritngamsukanya@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการกีฬา โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการจับคู่กลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและหัวหน้าสำนักงานกีฬา จำนวน 16 คน เครื่องมือแบบประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แบบเครื่องมือสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานกีฬาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ สามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการได้ 4 ประเภท รวมทั้งสิ้น 25 กลยุทธ์ ประกอบด้วย มีกลยุทธ์เชิงรุก จำนวน 7 ตัว โดยมุ่งเน้นองค์กรควรใช้จุดแข็งที่มีอยู่ร่วมกับโอกาสภายนอกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการสอนและงานวิจัยด้านกีฬา กลยุทธ์เชิงป้องกัน จำนวน 6 ตัว ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งขององค์กรมาใช้เพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก เช่น การจัดระบบบริหารจัดการที่มีความชัดเจน โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐและบริบททางการเมือง กลยุทธ์เชิงแก้ไข จำนวน 6 ตัว การใช้โอกาสภายนอกเพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร กลยุทธ์เชิงรับ จำนวน 6 ตัว เน้นการลดจุดอ่อนและรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นต่อข้อจำกัดทางกฎหมายและระบบราชการ การพัฒนาทักษะ การสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างวัย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านเทคโนโลยีและการสร้างกลไกความร่วมมือข้ามฝ่ายเพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการดำเนินของสำนักงานกีฬาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ, สำนักงานกีฬา, มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ



Abstract

This study aimed 1) to examine the internal and external factors influencing the operations of the sports office at Thailand National Sports University and 2) to develop strategies for achieving excellence in sports management by using environmental analysis (SWOT Analysis) and strategic matching (TOWS Matrix). The population were 16 administrators and heads of the sports office. The research instruments consisted of internal and external factor assessment forms and focus group interview. The results revealed that there are 25 management strategies across 4 categories, including: seven proactive strategies (SO Strategies). Organizations should use their strengths and outside opportunities to gain an advantage, such as developing networks with domestic and international agencies to support curricula and research. Six defensive strategies (ST Strategies) were identified to use the organization's strengths to lower the impact of external threat. Establishing a management system with clarity, transparency, and efficiency. Six corrective strategies (WO Strategies) were developed to exploit external opportunities to overcome internal weaknesses such as leveraging government policies and partnerships to enhance personnel's digital, developing personnel skills and competency development. Lastly, six responsive strategies (WT Strategies) were used to minimize weaknesses and address potential threat. Developing an organizational structure that is flexible to handle legal and bureaucratic limitations, improving skills and recruiting new personnel to reduce intergenerational disparities, developing digital infrastructure to reduce technological inequality, and establishing cross-team collaboration to ensure continuous operations locally.

Keywords: Strategic for Excellence, Sports Office, Thailand National Sports University

บทนำ

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเป็นสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง มีภารกิจตามกฎหมายแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 มาตรา 8 กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงด้านการกีฬา มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ ดำเนินการสอนวิจัย และพัฒนา บริการทางวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ ด้านการกีฬา การพลศึกษาการสร้างเสริมสุขภาพ วิทยาศาสตร์การกีฬา การบริหารจัดการกีฬา การประกอบธุรกิจ และอุตสาหกรรมกีฬา และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นแหล่งสร้างและพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาของประเทศ โดยในระยะที่ผ่านมามหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2566 - 2570 และมีการทบทวนปรับปรุงแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ตอบสนองและสอดคล้องกับกฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาประเทศระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติดุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นต้น

สำหรับมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีการกำหนดแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยฯ ซึ่งถือเป็นการวางแผนทางการดำเนินงานเพื่อบูรณาการวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงานผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งสถานการณ์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัย ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และการพัฒนาด้านการกีฬา โดยสำนักงานกีฬารับผิดชอบ ประเด็นการพัฒนาที่ 5 การพัฒนาด้านการกีฬา แผนพัฒนามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ซึ่งถือเป็นการวางแผนทางการดำเนินงานเพื่อบูรณาการวิสัยทัศน์ โดยระยะที่ผ่านมามหาวิทยาลัยฯ มีการดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2566 – 2570 แต่เนื่องจากมีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงดำเนินการทบทวนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2566 - 2570 เพื่อจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ขึ้น บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดทุกระดับ มีการระดมความคิดเห็นและร่วมกัน กำหนดทิศทางการดำเนินงานผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งสถานการณ์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัยในการ

การพัฒนาด้านการกีฬามีการกำหนดประเด็นการพัฒนาที่ 3 : การส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ ส่งเสริมความต้องการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา รวมทั้งนักกีฬาคนพิการ เพื่อความเป็นเลิศ การสร้างและการพัฒนานักกีฬาของชาติให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดนักกีฬาที่มีความเป็นเลิศไปสู่การมีอาชีพทางการกีฬาที่ยั่งยืน โดยจัดให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ศูนย์ฝึกกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ทั้งนักกีฬาคอนกรีตและนักกีฬาคนพิการ รวมทั้งการสนับสนุนการยกระดับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

ดังนั้น จากความสำคัญของการดำเนินงานของสำนักงานกีฬา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และแนวทางต่อมหาวิทยาลัยฯ ในการพัฒนาการกีฬา ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566 - 2570) ตามวิสัยทัศน์ “กีฬาพัฒนาคน สังคม และเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจไทย” ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเด็ก เยาวชน สังคมและประเทศชาติอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในของสำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง



ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารจัดการสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้าสำนักงานกีฬากีฬา จำนวน 16 คน

เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โดยมีประเด็นข้อคำถามซึ่งประกอบด้วย

ปัจจัยภายใน (Internal factors) วิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิด McKinney 7-S Framework ประกอบด้วย

โครงสร้าง (Structure)

บุคลากร (Staff)

ระบบ (System)

กลยุทธ์ (Strategy)

ทักษะในการทำงาน (Skill)

ค่านิยมร่วม (Share-values)

รูปแบบการทำงาน (Style)

S = จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายในของสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่เป็นบวก ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง การดำเนินงานภายในของมหาวิทยาลัยที่ทำได้ดี

W = จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายในของสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง การดำเนินงานภายในของมหาวิทยาลัยที่ทำไม่ได้

ปัจจัยภายนอก (External factors) วิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิด PESTLE ประกอบด้วย

การเมือง (Politics)

สังคม (Social)

กฎหมาย (Legal)

เศรษฐกิจ (Economic)

เทคโนโลยี (Technology)

สิ่งแวดล้อม (Environment)

O = โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

T = อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT Analysis ของสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

1. เก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary data) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงต้องเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยทำการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารจัดการสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อที่จะนำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ไปพัฒนา ต่อยอดกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ
2. นำข้อมูลมาแบบวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis กำหนดข้อมูล โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการพัฒนาสำนักงานกีฬา ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ สู่ความเป็นเลิศ
3. สรุปผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยทำการสัมภาษณ์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้วิธีการวิเคราะห์แต่ละกลยุทธ์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิจัย

การวิจัยใช้กระบวนการ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

จัดทำ TOWS Matrix โดยเชื่อมโยงปัจจัยภายใน (S, W) เข้ากับปัจจัยภายนอก (O, T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่

SO (Aggressive Strategy) กลยุทธ์เชิงรุก

ST (Defensive Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน

WO (Turnaround Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข

WT (Survival Strategy) กลยุทธ์เชิงรับ

สรุปได้ว่า สัญลักษณ์ที่ใช้ (S, W, O, T) เป็นหัวใจของการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนวิธีการวิเคราะห์ ใช้การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการเชื่อมโยงปัจจัยผ่าน SWOT และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ สามารถแบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis: 7-S Framework) ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน
2. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis: PESTLE) ประกอบด้วย โอกาส และอุปสรรค



3. การจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix)

จากการวิจัยพบว่า

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis: 7-S Framework)

จุดแข็ง (Strengths)

โครงสร้าง (Structure) มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากรัฐ/มหาวิทยาลัย
ทักษะในการทำงาน (Skill) บุคลากรมีทักษะเฉพาะด้านกีฬา การจัดการ และการพัฒนานักกีฬามืออาชีพ
(Staff) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์จริงในวงการกีฬา และมีจริยธรรมสูงค่านิยมร่วม (Share-values) มีค่านิยมที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ กีฬา และการทำงานเป็นทีม

ระบบ (System) มีกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และระบบสารสนเทศรองรับ

รูปแบบการทำงาน (Style) การทำงานเน้นภารกิจ มีความร่วมมือและยืดหยุ่น

กลยุทธ์ (Strategy) มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เน้นพัฒนานักกีฬาและเชื่อมโยงกับชุมชน

จุดอ่อน (Weaknesses)

โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างยังขาดความยืดหยุ่น กระจายอำนาจจำกัด และการตัดสินใจล่าช้า

ทักษะในการทำงาน (Skill) ขาดทักษะดิจิทัล ภาษาอังกฤษ การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารขัดแย้ง

บุคลากร (Staff) บุคลากรบางส่วนขาดการปรับตัวกับเทคโนโลยี และยังมีช่องว่างระหว่างรุ่น

ค่านิยมร่วม (Share-values) ค่านิยมองค์กรยังไม่ถูกสื่อสารลงลึก และการบูรณาการยังไม่ทั่วถึง

ระบบ (System) ระบบงานบางส่วนยังยึดติดเอกสาร ขาดระบบบูรณาการฐานข้อมูลและการประเมินผลต่อเนื่อง

รูปแบบการทำงาน (Style) การบูรณาการขึ้นกับบุคคล ความยืดหยุ่นบางครั้งทำให้บทบาทไม่ชัดเจน

กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์บางด้านยังไม่ถูกถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติ และขาดการวิเคราะห์ความเสี่ยงระยะยาว

2. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis : PESTLE)

โอกาส (Opportunities)

การเมือง (Politics) รัฐสนับสนุนการพัฒนา กีฬา มีนโยบายและความร่วมมือระหว่างประเทศ

เศรษฐกิจ (Economic) การเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา และความต้องการแรงงานสาย ส ข ภ า พ / กีฬาเพิ่มขึ้น

สังคม (Social) กระแสรักสุขภาพ กีฬาเพื่อเยาวชน และความภาคภูมิใจในนักกีฬาไทย

เทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา, AI, Big Data, VR/AR

กฎหมาย (Legal) กฎหมายกีฬาล่าสุดใหม่ การรับรองมาตรฐานวิชาชีพ และ PPP สนับสนุนความร่วมมือ

สิ่งแวดล้อม (Environment) แนวโน้มกีฬาเชิงนิเวศและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อุปสรรค (Threats)

การเมือง (Politics) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลทำให้ขาดความต่อเนื่อง งบประมาณไม่แน่นอนเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเศรษฐกิจผันผวน การแข่งขันสูง ต้นทุนสูง และข้อจำกัดการหารายได้

สังคม (Social) คนรุ่นใหม่ใช้ชีวิตออนไลน์มากขึ้น ทำให้กิจกรรมกีฬาลดลง ความเหลื่อมล้ำพื้นที่/ทรัพยากร

เทคโนโลยี (Technology) ต้นทุนเทคโนโลยีสูง ขาดบุคลากรเชี่ยวชาญ และความเหลื่อมล้ำ การเข้าถึง

กฎหมาย (Legal) กฎหมายล่าช้า ซับซ้อน และขาดความสอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่

สิ่งแวดล้อม (Environment) ภัยธรรมชาติ กฎสิ่งแวดล้อมเข้มงวด และความขัดแย้งกับการอนุรักษ์พื้นที่

3. การจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix)

ตารางที่ 1 การจับคู่กลยุทธ์

โอกาส (O)		อุปสรรค (T)	
จุดแข็ง (S) SO Strategy (กลยุทธ์เชิงรุก)	SO1. ใช้เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและต่างประเทศ พัฒนาหลักสูตร-วิจัยด้านกีฬา SO2. ใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูดการจัดแข่งขันและกิจกรรมระดับชาติ/นานาชาติ SO3. ใช้บุคลากรผู้เชี่ยวชาญและงานวิจัยในการสนับสนุนนโยบายรัฐและกีฬาเพื่อชุมชน SO4. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านกีฬาเชื่อมโยงกับแนวโน้มเศรษฐกิจสร้างสรรค์ SO5. พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นและ non-degree เพื่อตอบสนองความต้องการตลาดแรงงานด้านกีฬาและสุขภาพ SO6. ส่งเสริมบทบาทผู้นำทางการวิชาการและบริการวิชาการด้านกีฬาเพื่อขยายชื่อเสียงสู่ระดับนานาชาติ SO7. บูรณาการงานวิจัยและการเรียนการสอน เพื่อผลิตนวัตกรรมกีฬาที่สอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์	ST Strategy (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	ST1. ใช้โครงสร้างที่ชัดเจนและระบบการบริหารเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการเมือง ST2. ใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรเพื่อสร้างผลงานเด่น ลดการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมกีฬา ST3. ใช้เครือข่ายภายนอกเพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี ST4. ใช้ระบบการประเมินและติดตามเพื่อรับมือข้อจำกัดด้านกฎหมายและระเบียบราชการ ST5. ใช้ Soft Skills และคุณธรรมของบุคลากรในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและลดความขัดแย้งกับชุมชน ST6. ใช้ความสามารถด้านการวิจัยเพื่อเสนอแนวทางแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม
จุดอ่อน (W) WO Strategy (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)	WO1. ใช้โอกาสจากนโยบายรัฐด้านกีฬาเพื่อพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน WO2. ใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศและเอกชนในการเสริมสร้างทักษะดิจิทัลและภาษาอังกฤษให้บุคลากร WO3. ใช้กระแสสุขภาพและกีฬาเพื่อพัฒนา Soft Skills และกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ WO4. ใช้ทุนวิจัยและนวัตกรรมจากภายนอกมาช่วยเสริมงบประมาณที่จำกัด WO5. ใช้ความต้องการตลาดแรงงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับอนาคต WO6. ใช้แนวโน้มด้านวัฒนธรรมและกีฬาเชิงชุมชนเพื่อบูรณาการกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมเข้ากับกีฬา	WT Strategy (กลยุทธ์เชิงรับ)	WT1. พัฒนาความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรเพื่อลดผลกระทบจากข้อจำกัดทางกฎหมายและระบบราชการ WT2. เพิ่มการพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อลดความเสี่ยงจากการแข่งขันสูงและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ WT3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านเทคโนโลยีและการเข้าถึงการเรียนรู้ WT4. จัดทำระบบสรรหาและพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยและเตรียมรับมือความเปลี่ยนแปลง WT5. พัฒนาแนวทางบูรณาการวิชาการ-การปฏิบัติ เพื่อรับมือกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและแรงกดดันเชิงนโยบาย WT6. สร้างระบบประสานงานและการมีส่วนร่วมข้ามฝ่ายเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดความต่อเนื่องในระดับพื้นที่



จากตารางด้านบนจะพบ ว่า การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการสำรวจตรวจสอบสภาพภายในองค์กร และ สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย และนำไปสู่การปรับปรุงและเสริมสร้างกลยุทธ์สู่สภาพที่ต้องการ

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกของสำนักงานกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเพื่อพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ SWOT Analysis เป็นกระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการจัดประเภทปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรและมองถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กร และอุปสรรคจากภายนอกองค์กร (David, F. R., 2011) โดยผลการวิจัยพบว่า สำนักงานกีฬาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีกลยุทธ์เชิงรุก จำนวน 7 ตัว ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) โดยสำนักงานกีฬา มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลและมหาวิทยาลัย 2) ทักษะในการทำงาน (Skill) บุคลากรทุกคนมีทักษะเฉพาะด้านกีฬา การจัดการ การพัฒนานักกีฬา 3) บุคลากร (Staff) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์จริงในวงการกีฬา และมีจริยธรรมสูง 4) ค่านิยมร่วม (Share-values) มีค่านิยมที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ กีฬา และการทำงานเป็นทีม 5) ระบบ (System) มีกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และระบบสารสนเทศรองรับ 6) รูปแบบการทำงาน (Style) และ 7) การทำงานเน้นภารกิจ มีความร่วมมือและยืดหยุ่นกลยุทธ์ (Strategy) มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เน้นพัฒนานักกีฬาและเชื่อมโยงกับชุมชน ในด้าน กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และ กลยุทธ์เชิงรับ มีจำนวนประเภทละ 6 ตัว จากผลวิจัยจะเห็นว่า สำนักงานกีฬา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีกลยุทธ์ครบทุกองค์ประกอบ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรที่สามารถนำมาใช้เพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก การมีระบบบริหารจัดการที่มีความชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการเมือง การใช้โอกาสภายนอกเพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร เช่น การอาศัยนโยบายภาครัฐและความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัล ภาษาอังกฤษ และ ทักษะการทำงานของบุคลากร เน้นการลดจุดอ่อนและรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นต่อข้อจำกัดทางกฎหมายและระบบราชการ การพัฒนาทักษะการสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างวัย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านเทคโนโลยี และการสร้างกลไกความร่วมมือข้ามฝ่ายเพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องของการดำเนินงานในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของสำนักงานกีฬา จำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสริมสร้างจุดแข็งและการแก้ไขข้อจำกัด การวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต (ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, 2551) สอดคล้องกับ Humphrey ที่ได้ให้แนวคิดว่าการศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กร ความหมายการวิเคราะห์ SWOT คือการจำแนกปัจจัย Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats เพื่อนำไปใช้วางกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กรควบคู่กัน SWOT Analysis หมายความว่าองค์กรมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างไร เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป (นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548) ดังนี้ 1) จุดแข็งของบุคลากรและ

ระบบงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฐพันธ์ เชรนนท์ ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพเมื่อองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่และสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันได้ การมีบุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอและการเปลี่ยนแปลงไปทุกปีจะทำให้ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ (ญัฐพันธ์ เชรนนท์, 2552); (เสนาะ ดิยาว, 2546) 2) ข้อจำกัดด้านทักษะและระบบสารสนเทศ พบว่ายังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารจัดการกีฬา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเพ็ญ วิบูลสันติ ที่ระบุว่า การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรค้นหาจุดด้อยเพื่อปรับปรุงก่อนเผชิญการแข่งขัน 3) โอกาสจากนโยบายรัฐและความร่วมมือระหว่างประเทศ สนับสนุนทิศทางการพัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งเน้นกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ 4) กลยุทธ์ TOWS Matrix ที่ได้แสดงให้เห็นความเป็นไปได้ของการพัฒนาองค์กรทั้งเชิงรุกป้องกัน แก้ไข และรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสนับสนุนข้อเสนอของ สมพร แสงชัย ที่ชี้ว่าองค์กรควรใช้กลยุทธ์ผสมผสาน (Mixed Strategy) เพื่อความยืดหยุ่นและความยั่งยืน การสร้างกลยุทธ์ที่ดีจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (สมพร แสงชัย, 2548); (Kotler, P., & Keller, K. L., 2016) โดยสรุป การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนากลยุทธ์ของสำนักงานกีฬาไม่สามารถพิจารณาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแยกออกจากกัน แต่ต้องบูรณาการทั้ง ทรัพยากร ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ ธนภณ นิธิเชาวกุล ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (ธนภณ นิธิเชาวกุล, 2565) รู้จักสภาพแวดล้อมอย่างชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร การกระทำของการทำงานร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันความร่วมมือ เป็นกระบวนการในการมี ส่วนร่วมของประชาชน กลุ่ม และองค์กรในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ร่วมกัน (ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉราพร กลิ่นเกสร ที่กล่าวว่า การขาดแนวทางและนโยบายจากผู้บริหารที่เป็นมาตรฐานและตรงกันจะทำให้การบริหารจัดการเป็นเรื่องยาก ความเห็นที่สอดคล้อง หรือ แตกต่างกันของคณะผู้บริหารจัดการ ในการวิเคราะห์ ปัจจัยต่าง ๆ นั้น สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรได้ (อัจฉราพร กลิ่นเกสร, 2555); (นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548) ดังนั้น ทั้งองค์กรและบุคลากรต่างส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการ ดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

สรุปและข้อเสนอแนะ

สำนักงานกีฬาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ สามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการได้ 4 ประเภท รวมทั้งสิ้น 25 กลยุทธ์ ประกอบด้วย มีกลยุทธ์เชิงรุก จำนวน 7 ตัว โดยมุ่งเน้นองค์กรควรใช้จุดแข็งที่มีอยู่ร่วมกับโอกาสภายนอกเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการสอนและงานวิจัยด้านกีฬา กลยุทธ์เชิงป้องกัน จำนวน 6 ตัว ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งขององค์กรมาใช้เพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก เช่น การจัดระบบบริหารจัดการที่มีความชัดเจน



โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐและบริบททางการเมือง กลยุทธ์เชิงแก้ไข จำนวน 6 ตัว การใช้โอกาสภายนอกเพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร กลยุทธ์เชิงรับ จำนวน 6 ตัว เน้นการลดจุดอ่อนและรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นต่อข้อจำกัดทางกฎหมายและระบบราชการ การพัฒนาทักษะ การสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างวัย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านเทคโนโลยีและการสร้างกลไกความร่วมมือข้ามฝ่ายเพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสำนักงานกีฬาอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ชูเพ็ญ วิบูลสันติ. (2551). การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จุดด้อย โอกาส และ อุปสรรค (ความเสี่ยง) ขององค์กร (SWOT Analysis). (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์(ฉบับปรับปรุงใหม่). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธนภณ นิธิเชาวกุล. (2565). การวิเคราะห์ SWOT analysis กับสถิติ SWOT analysis with statistics. วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย, 18(1), 108-120.
- นภาพร ณ เชียงใหม่. (2548). การบัญชีเพื่อการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พัฒนาการ.
- ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ. (2550). การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ใน รายงานการวิจัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพร แสงชัย. (2548). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร: โครงการบัณฑิตศึกษา การจัดการสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). การบริหารกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉราพร กลิ่นเกสร. (2555). การวิเคราะห์ความพร้อมของครูในการจัดการเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. (13th ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. (15th ed.). Edinburgh: Pearson Education.