

สภาพและปัญหาการบริหารจัดการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่

The State and Problem of Sports Tourism Management in Chiang Mai Province

อานนท์ สีดาเพ็ง¹, ปิยะพันธุ์ นันตา²
Anon Seedapeng¹, Piyaphun Nunta²

Received: June 5, 2020

Revised: November 17, 2020

Accepted: November 27, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ การใช้ข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 30 คน ผลการสำรวจสภาพขององค์กรด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีภารกิจหลักในการให้บริการ ส่งเสริมและพัฒนาด้านการท่องเที่ยว มีเป้าหมายในการบริหารจัดการโดยการส่งเสริมการท่องเที่ยวตามยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กร ยกกระดับมาตรฐานการให้บริการ รวมถึงการพัฒนาบุคลากร งานวิจัยและนวัตกรรม มีการกำหนดแผนงานสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการท่องเที่ยวทั้งในระดับจังหวัดและระดับชาติ และมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานตามระเบียบของแต่ละองค์กรในประเด็นด้านปัญหา พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ในส่วนของการจัดองค์กรและระบบงาน พบว่า มีการมอบหมายงานตามโครงสร้างขององค์กร แต่ยังไม่ครอบคลุมอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ สำหรับการนำองค์กร มีกระบวนการตัดสินใจโดยยึดหลักเกณฑ์ขององค์กรเป็นสำคัญ แต่ก็พบอุปสรรคในด้านความล่าช้าและปัญหาการได้มาของบุคลากร นอกจากนี้ในด้านการควบคุมงาน พบว่า ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามงาน โดยมีรูปแบบและกระบวนการในการวัดผลอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม พบว่า บุคลากรบางส่วนเกิดความเบื่อหน่ายและมีความไม่เสมอภาคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการท่องเที่ยวเชิงกีฬา, สภาพและปัญหา, เชียงใหม่

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาสุขภาพชุมชน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Lecturer, Faculty of Liberal Arts, Maejo University) Email: kohanon@hotmail.com

² อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาสุขภาพชุมชน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Lecturer, Faculty of Liberal Arts, Maejo University) Email: piyaphunnunta@hotmail.com

Abstract

This research aimed to study the states and problems in management of sport tourism organizations in Chiang Mai Province. This qualitative research was implemented using three methods: collecting data from secondary source, non-participant observation and in-depth interviews with 30 key informants using a specific selection method. The study revealed that the sport tourism organizations had the main mission in providing service, promoting and developing tourism. Their goal was to manage by promoting tourism according to the strategies of each organization, raising the level of service standards including human resource development, research and innovation. There was a work plan in accordance with the policies and tourism development plans at both provincial and national levels, and the working standards set according to the regulations of each organization. For the problem issue, most organizations had budget constraints. For the organization and work system, it was found that the work was assigned according to the organizational structure. However, they were not authorized to cover budget decision-making power. For leading organizations, they had a decision-making process based on organizational principles, but there were obstacles in the delay and the problems of the recruitment. In addition, in terms of work control, it was found that the organizations pay attention in monitoring works. There was a systematic pattern and process in assessment. However, it was found that some of the personnel were bored and there was inequality in evaluating their performance.

Keywords: Sports tourism management, State and Problem, Chiang Mai

บทนำ

การท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ เพราะนอกจากจะสร้างรายได้โดยมีมูลค่าเป็นอันดับหนึ่งของการค้าบริการรวมในประเทศแล้ว ยังเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย ก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงาน และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ในแต่ละปีสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศปีละหลายแสนล้านบาท (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2559) แต่ในปัจจุบันประเด็นผลกระทบด้านสังคม สิ่งแวดล้อม การให้ความสนใจกับชุมชนและวัฒนธรรม ส่งผลให้รูปแบบการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและมีแนวโน้มในการท่องเที่ยวแบบอิสระและสนใจการท่องเที่ยวเฉพาะทางมากขึ้น ก่อให้เกิดแนวคิดของการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports tourism) ขึ้นมา การท่องเที่ยวเชิงกีฬาถือเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาการท่องเที่ยวไทยที่มีความสอดคล้องกับแนวโน้มพฤติกรรมด้านการท่องเที่ยวในปัจจุบันและเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันทางการ

ท่องเที่ยวของประเทศไทยในกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) และจากข้อมูลในปี พ.ศ. 2559 การท่องเที่ยวเชิงกีฬาสามารถสร้างรายได้ประมาณ 21,003 ล้านบาท มีจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งในและนอกประเทศกว่า 3 ล้านคน ที่เข้าร่วมกิจกรรมชมหรือเล่นกีฬาในประเทศไทย (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559) ดังนั้นหากสามารถนำกิจกรรมกีฬามาสวมผสานกับการท่องเที่ยวได้อย่างลงตัวจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รวมถึงส่งผลในการที่จะสามารถกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมและการพัฒนาประเทศต่อไป

ในส่วนของจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งในด้านธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี สิ่งเหล่านี้ช่วยดึงดูดให้นักท่องเที่ยวนิยมเดินทางมาท่องเที่ยวส่งผลให้จังหวัดเชียงใหม่มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวมากกว่าปีละ 4 ล้านคน และสร้างรายได้ประมาณ 38,864 ล้านบาทต่อปี โดยรายได้จากการท่องเที่ยวถือเป็นสัดส่วนเกือบร้อยละ 30 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์รวมของจังหวัด (สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่, 2560) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจึงมีความสำคัญยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นหากเพิ่มกิจกรรมการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่เข้าไป หรือมีการจัดการท่องเที่ยวในรูปแบบของการท่องเที่ยวเชิงกีฬาซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งในรูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวในความสนใจพิเศษ นอกเหนือจากกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีอยู่เดิมแล้ว คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวและมีอัตราการใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งระบบ

การที่จะทำให้เกิดการท่องเที่ยวในความสนใจพิเศษเช่นนี้ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ในการที่จะมีส่วนช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความสอดคล้องกับนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ แต่จากการประเมินสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวโดยสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2559) พบว่า โครงสร้างการบริหารจัดการของภาครัฐเป็นจุดอ่อนของการจัดการท่องเที่ยวไทย ตั้งแต่ต้นนโยบายที่ไม่ชัดเจน ขาดความแน่นอนในการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวมีปัญหาในด้านการจัดการสาธารณูปโภคต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้กลไกของภาครัฐเพื่อการบริหารจัดการท่องเที่ยวยังอ่อนแอ ขาดเอกภาพต่างองค์กรต่างทำ มีการเปลี่ยนผู้นำทางการเมืองบ่อยครั้งทำให้ขาดเสถียรภาพเชิงนโยบาย ขาดองค์กรกลางที่มีอำนาจในการบังคับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามแผน ขาดการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่ไม่นำไปสู่การปฏิบัติ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นต้น สอดคล้องกับผลการประเมินสถานการณ์การท่องเที่ยวโดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2560) พบว่า ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวของภาครัฐ โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยหรือกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬายังขาดเอกภาพ สังเกตได้จากหน่วยงานทั้งสองภาคส่วนไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวเชิงกีฬาที่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน ในส่วนของจังหวัดเชียงใหม่ยังมีผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวหลายแห่งที่ไม่ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ กิจกรรม และแหล่งท่องเที่ยวเชิงกีฬาภายในจังหวัดเชียงใหม่ นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ยังขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการร่วม

ดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (อาานนท์ สีดาเพ็ง, 2559) สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขาดการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ส่งผลให้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาไม่สามารถประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ปัญหาด้านการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่อาจเกิดจากกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยที่ได้จะทำให้เข้าใจสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการองค์การด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งยังสามารถนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และกำหนดรูปแบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการองค์การด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาเฉพาะสถานประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงกีฬาและเชิงผจญภัย ที่ปรากฏในฐานข้อมูลเว็บไซต์ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเท่านั้น (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2559) ได้แก่ จักรยาน กอล์ฟ เคนป่า ซิม้า ล่องแพล่องแก่ง ปีนเขา ไต่หน้าผา ท่องเที่ยวเชิงผจญภัยทางอากาศ และกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงผจญภัยอื่น ๆ (เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม - สิงหาคม พ.ศ. 2561)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ การใช้ข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อช่วยให้เข้าใจถึงสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 30 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักจากภาครัฐ จำนวน 10 คน โดยเป็นผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หรือผู้รับผิดชอบงานด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาจากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้
 - 1.1 สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดเชียงใหม่ (2 คน)
 - 1.2 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ (2 คน)
 - 1.3 ส่วนราชการจังหวัดเชียงใหม่ (2 คน)

- 1.4 องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ (2 คน)
- 1.5 การกีฬาแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ (2 คน)
2. ผู้ให้ข้อมูลหลักจากภาคเอกชน จำนวน 20 คน โดยเป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหาร กรรมการผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือผู้รับผิดชอบงานด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาจากหน่วยงานดังต่อไปนี้
 - 2.1 สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวเชียงใหม่ (2 คน)
 - 2.2 สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ (18 คน)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การใช้ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ คู่มือองค์กร เอกสารการประชุมคณะกรรมการฯ แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานประจำปี และข้อมูลสารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์
2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้สัมภาษณ์ในรายละเอียดต่าง ๆ ที่น่าสนใจได้ตามความประสงค์ สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้ โดยใช้แนวคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น (เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม - สิงหาคม พ.ศ. 2561)
3. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือสถานการณ์เพื่อศึกษาถึงสภาพ ความสัมพันธ์และความสอดคล้องของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลรวมถึงผลจากการสัมภาษณ์หรือไม่ อย่างไร โดยผู้วิจัยมิได้เข้าไปเกี่ยวข้องหรือร่วมกระทำในเหตุการณ์ แต่คอยเฝ้าดูอยู่ห่าง ๆ ทำให้สามารถจดบันทึกรายละเอียดของปรากฏการณ์ที่ต้องการสังเกตได้ (เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม - สิงหาคม พ.ศ. 2561)

การควบคุมคุณภาพ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดกรอบแนวคิด แนวคำถาม ตลอดจนการทบทวนตรวจสอบถึงวิธีการและเป้าหมายของข้อคำถามหรือการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการควบคุมคุณภาพข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ การใช้ข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีความถูกต้องและเชื่อถือได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำเสนอผลสรุปแต่ละประเด็นหลักของการบริหารจัดการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ โดยนำข้อมูลที่ได้จากเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม มาวิเคราะห์ร่วมกันโดยการเชื่อมโยงความสอดคล้องของเนื้อหาทั้งหมดกับแนวคิด ทฤษฎี เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ดำเนินการศึกษากายใต้กรอบแนวความคิดด้านการบริหารจัดการประกอบด้วย

1. หน้าที่ทางการบริหารจัดการ (Functions of Management) ใน 4 ด้าน ได้แก่
 - 1.1 การวางแผน (Planning)
 - 1.2 การจัดองค์กร (Organizing)
 - 1.3 การนำองค์กร (Leading)
 - 1.4 การควบคุม (Controlling)
2. ทรัพยากรการบริหารจัดการ (4 M's) ได้แก่
 - 2.1 คน (Man)
 - 2.2 เงิน (Money)
 - 2.3 การจัดการ (Management)
 - 2.4 วัสดุและครุภัณฑ์ (Material)



ภาพที่ 1 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม

ผู้วิจัยดำเนินการชี้แจงข้อตกลง และขอความยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัยจากผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนด้วยวาจา พร้อมทั้งแสดงหนังสือขอความอนุเคราะห์ก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูล และขออนุญาตก่อนการบันทึกเสียง ทั้งนี้ในการนำเสนอข้อมูลจะดำเนินการในภาพรวมโดยจะไม่มีกรนำเสนอข้อมูลใด ๆ ที่อาจจะทำให้ระบุถึงหน่วยงาน หรือตัวบุคคลที่ให้ข้อมูลได้

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

เมื่อพิจารณาสภาพในการบริหารจัดการองค์กรด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในการดำเนินการจัดกิจกรรมกีฬาเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชนหรือผู้ประกอบการ และชุมชนท้องถิ่น

ผู้ซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่ที่ใช้จัดกิจกรรมกีฬา หากพิจารณาตามพื้นที่จะพบบทบาทของหน่วยงานในการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักมีบทบาทในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ และดำเนินการจัดกิจกรรม รวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพของคนในชุมชน ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่ และการกีฬาแห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงใหม่ ลำดับต่อมา คือ ภาคเอกชน ที่สร้างความร่วมมือกับภาครัฐ เช่น สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวเชียงใหม่ สมาคมอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่ สมาคมสหพันธ์ท่องเที่ยวภาคเหนือ ภาคีเครือข่ายท่องเที่ยว หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น โดยส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมตลอดทั้งปี ในส่วนของกิจกรรมกีฬาที่ได้รับความนิยม ประกอบด้วย จักรยาน กอล์ฟ วิ่งเดินป่า ขี่ม้า ล่องแพ ล่องแก่ง ปีนเขา ไต่หน้าผา ท่องเที่ยวเชิง ผจญภัยทางอากาศ และกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงผจญภัยอื่น ๆ นอกจากนี้มีการจัดตั้งกลุ่ม ชมรมหรือสมาคมที่มีเป้าหมายเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมกีฬาและการท่องเที่ยว เช่น ชมรมวิ่งเพื่อสุขภาพ สมาคมกีฬาจักรยาน สมาคมกีฬาฮกกี้น้ำแข็ง สมาคมกีฬาทางอากาศ เป็นต้น สำหรับในส่วนของชุมชนท้องถิ่น มีการจัดตั้งชมรมส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน สร้างเครือข่ายด้านการท่องเที่ยวภายในชุมชน ออกระเบียบข้อบังคับหรือข้อกำหนดต่าง ๆ ภายในพื้นที่ เพื่อส่งเสริมการเป็นเจ้าบ้านที่ดีในการต้อนรับและการให้บริการกับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเยือนในพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เกี่ยวกับปรากฏการณ์ของสภาพในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีภารกิจในการเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการ ส่งเสริมและพัฒนาทางด้านบริการท่องเที่ยวโดยตรง โดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการท่องเที่ยว ด้วยการส่งเสริมการท่องเที่ยวในทุกมิติ ยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยว สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยว ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและงานวิจัยในการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาทางด้านบริการท่องเที่ยว สรุปประเด็นสำคัญของผลการวิจัย ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

จากผลการศึกษา พบว่า องค์กรได้มีการประเมิน คาดการณ์ วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวแห่งชาติ และแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา โดยมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเป็นไปตามระเบียบขององค์กรแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบในการคาดการณ์อนาคตขององค์กรสามารถทำได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากบางองค์กรต้องรอผลการประเมินกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ เช่น การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีผลต่อการจัดสรรงบประมาณและการรองรับในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงสถานะขององค์กร การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์กร วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารองค์กรไม่มีความชัดเจนในการพัฒนาทางด้านบริการท่องเที่ยวจนส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร ถึงแม้ว่าองค์กรจะเน้นการมี

ส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในการวางแผนบนพื้นฐานการทำงานในหน้าที่หลักที่รับผิดชอบก็ตาม

ในส่วนของการกำหนดงบประมาณขององค์กรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ครอบคลุมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การให้บริการกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ รวมถึงประชาชนในท้องถิ่น การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬา การพัฒนาด้านวิชาการและการวิจัย การพัฒนาองค์กรและระบบบริหารงาน รวมถึงการวางแผนงานในการจัดการด้านบุคคล และการจัดการด้านทักษะ เพื่อการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรทางการท่องเที่ยวเชิงกีฬา โดยการคัดเลือกให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามทักษะหรือความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งที่เหมาะสม การสรรหา และจัดให้มีเจ้าหน้าที่มีจำนวนเพียงพอ ดำเนินการจัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ก่อนปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการให้บริการ ดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการดำเนินงาน มีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ ตลอดจนการพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ที่จัดการด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาให้มีทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และเต็มใจให้บริการ สามารถสื่อสารภาษาได้อย่างหลากหลาย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างเหมาะสมด้านงบประมาณมีการกำหนดกรอบและจัดสรรงบประมาณตามปีงบประมาณเป็นไปตามเกณฑ์ที่แต่ละองค์กรกำหนดไว้ โดยมีทั้งรูปแบบของคณะกรรมการพิจารณางบประมาณในส่วนของภาครัฐ และมาจากการพิจารณาโดยกรรมการบริหารในส่วนของภาคเอกชน แต่พบปัญหาหลักและข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณทางด้านการศึกษา อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาศาสนาและปัญหาการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมกีฬา (อานนท์ สีดาเพ็ง, 2559) รวมถึงสภาพการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬาในมหาวิทยาลัย (สรารุณี พงษ์พิพัฒน์, ประกรณ์ ดุ้ยศรี และณัชชาจารย์ โรจน์วันฉัตรกุล, 2559) พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกและงบประมาณในการบริหารจัดการ ในส่วนของอุปสรรคสำคัญเกี่ยวกับนโยบายของผู้บริหารในการกำหนดงบประมาณที่ไม่แน่นอน เช่น การเปลี่ยนแปลงบุคคลหรือคณะบุคคลในการพิจารณางบประมาณ เป็นเหตุให้เกณฑ์การพิจารณาต้องปรับเปลี่ยนไปด้วยทำให้เกิดความไม่แน่นอนของการกำหนดงบประมาณในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กรหรือการจัดระบบงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีการจัดองค์กรหรือการจัดระบบงานตามบทบาทหน้าที่ที่พันธกิจและเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ มีการมอบหมายงานเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร เพื่อความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่ดูแลด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในพื้นที่ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนหรือผู้ประกอบการในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา มีการสร้างบทบาทภาคชุมชนในการขับเคลื่อนการดำเนินการจัดกิจกรรมกีฬาในพื้นที่ รวมถึงการจัดตั้งหน่วยงานด้านการจัดการท่องเที่ยวเชิงกีฬา เพื่อดำเนินการร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในพื้นที่โดยรอบ เนื่องจากการจัดองค์กรเป็นหน้าที่หนึ่งของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้นอกจากจะกำหนดให้มีการจัดแบ่งงานให้คนในองค์กรได้ปฏิบัติ

แล้วยังต้องทำให้เกิดการประสานงานเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวมด้วย (สาคร สุขศรีวงศ์, 2560)

ประเด็นปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานแก่ผู้บริหารองค์กรยังไม่ครอบคลุมถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ ในส่วนของการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เป็นลักษณะการทำงานในแบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ส่งผลทำให้การทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน ประสานการทำงานได้อย่างสอดคล้อง นอกจากนั้นผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรบางแห่งต้องทำหน้าที่สองบทบาททั้งฝ่ายปฏิบัติการ และการเป็นผู้บริหาร อีกทั้งในองค์กรบางแห่งมีความไม่เหมาะสมเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและระบบการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารองค์กร กรณีดังกล่าวถือเป็นอุปสรรคต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร เพราะไม่มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงานของตนเองได้ และองค์กรบางแห่งมีโครงสร้างที่มีวัตถุประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ สอดคล้องกับผลการศึกษากาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬาในมหาวิทยาลัย (สรวาภูมิ พงษ์พิพัฒน์, ประภรณ์ ดุ้ยศรี และณัชชาจารย์ โรจนวิวัฒน์ชกุล, 2559) ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการเพื่อหารายได้ควบคู่กับการให้บริการชุมชนแบบให้เปล่า ทำให้เป็นโครงสร้างการทำงานแบบสองมาตรฐาน โดยมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละองค์กร กล่าวคือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เป็นการจัดโครงสร้างตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) โดยจัดโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับชั้นและระดับตำแหน่งต่าง ๆ ลดหลั่นกันไปตามโครงสร้างองค์กร และตามสายการบังคับบัญชา ในส่วนของการกำหนดโครงสร้างองค์กรของภาคเอกชน จะเป็นการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ทางธุรกิจโดยผู้ที่รับผิดชอบงานในแต่ละฝ่ายจะดำรงตำแหน่งตามที่องค์กรกำหนด

3. การนำองค์กร (Leading)

การนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการในการตัดสินใจโดยยึดเอาหลักเกณฑ์ขององค์กรเป็นสำคัญ ในการนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง ตามลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องให้บริการ เรียงลำดับจาก นักท่องเที่ยวชาวไทย นักท่องเที่ยวต่างชาติ และประชาชนในท้องถิ่น เนื่องจากการนำองค์กรเป็นวิธีชี้แนะและกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การชี้แนะ การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี (สาคร สุขศรีวงศ์, 2560) อีกทั้งผู้บริหารขององค์กรนั้นจะต้องเป็นผู้นำ มีความเข้าใจในบทบาทต่าง ๆ ในอันที่จะช่วยพัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของบุคลากร

ประเด็นปัญหาที่พบ คือ บางองค์กรมีอุปสรรคต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานบางประการ ดังเช่น การขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานภายในองค์กร และบางเรื่องที่มีความจำเป็นต้องรอกระบวนการตัดสินใจที่ใช้อำนาจตามกรอบระยะเวลาในการประชุมของคณะกรรมการฯ ทำให้เกิดความล่าช้าส่งผลให้ไม่ทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งปัญหาที่เกี่ยวกับการให้บริการระหว่างการให้บริการเพื่อหารายได้กับบริการแบบให้เปล่าที่ต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นระบบการตัดสินใจจึงมีความสำคัญยิ่งในการนำองค์กร เนื่องจากระบบการตัดสินใจ

และระบบการแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์กันมาก บางครั้งเกิดความสับสนในความเข้าใจกับสองระบบนี้ เพราะการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกตัวเลือกหรือแนวทางต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ส่วนการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการที่ทำให้ช่องว่างของปัญหาที่เกิดขึ้นแคบที่สุด และบางปัญหาที่เกิดขึ้นมีวิธีการแก้ไขหลากหลายวิธี ซึ่งผู้แก้ไขปัญหามองตัดสินใจเพื่อเลือกวิธีที่ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงาน ดังนั้นการตัดสินใจในการปฏิบัติงานก็เพื่อแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Stott and Walker, 1992) ที่กล่าวว่า ในการบริหารงานการตัดสินใจก็เพื่อแก้ปัญหาและการแก้ปัญหาต้องให้การตัดสินใจเป็นขั้นตอน ดังนั้นคือ การกำหนดและเข้าใจสาเหตุของปัญหาควรแยกรายละเอียดออกจากแก่นของปัญหาเพื่อจะได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา พยายามใช้คนที่เกี่ยวข้องเท่าที่จำเป็น หาทางเลือกให้หลากหลายวิธีและประเมินทางเลือกที่จะใช้ แล้วลงมือปฏิบัติและประชาสัมพันธ์วิธีที่ดีที่สุดใจเลือกแล้วตรวจสอบประสิทธิผลของการตัดสินใจ ติดตามผลและพิจารณาว่าควรจะพัฒนาอย่างไรต่อไป

สำหรับการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบของเอกสารทางราชการและรูปแบบของแต่ละองค์กรเป็นหลัก รองลงมาเป็นการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารเข้ามาประกอบ เช่น โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ วิทยุสื่อสาร ไลน์ และระบบอื่น ๆ ภายในแต่ละองค์กร แต่ประเด็นปัญหาที่พบ คือ ยังต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้มากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากยังไม่มีมีการเผยแพร่หรือสื่อสารข้อมูลให้กับบุคลากรและบุคคลภายนอกอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกส่วนในการปฏิบัติงาน ประกอบกับยังมีปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากรที่มีเวลาทำงานหรือสถานที่ปฏิบัติงานไม่ตรงกัน

นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร โดยปฏิบัติตนเป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดีในการทำงานและยึดมั่นในกฎเกณฑ์ โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานให้เกิดความชัดเจน บางแห่งมีการใช้เกณฑ์เฉพาะขององค์กรหรือเกณฑ์ที่ส่วนกลางของแต่ละองค์กรกำหนดขึ้น แต่พบว่าองค์กรบางแห่งมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินผลงานในการพิจารณาความดีความชอบที่มีความไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงบ่อยและซับซ้อนขึ้น

ในส่วนขององค์กรได้มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน อีกทั้งในการคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติและข้อดีราคาล้างไปเป็นส่วนกลาง โดยเป็นไปตามระบบของแต่ละองค์กร แต่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามายังมีประสบการณ์น้อยและขาดความหลากหลายในการทำงาน โดยเฉพาะการรับบุคลากรของภาคเอกชนที่เป็นคนรู้จักหรือเครือญาติของตนเข้ามาทำงาน และปัญหาการคัดเลือกคนแบบนอกระบบเข้ามาทำงาน พบว่า ยังมีอยู่ในบางองค์กร หรือที่เรียกว่า “เด็กเส้น-เด็กฝาก” นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพด้วยการจัดอบรม สัมมนาภายในองค์กรเอง และสนับสนุนในการเข้าร่วมอบรมสัมมนากับหน่วยงานภายนอก เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นกระบวนการปรับปรุงลักษณะ

การทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานโดยตรง (สุกัญญา โขวิทกุล, 2547) แต่องค์กรหลายแห่งพบปัญหาบางประการในเรื่องของงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร โดยประเด็นปัญหาสำคัญที่เกี่ยวกับอุปสรรคในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร คือ ปัญหาเกี่ยวกับการที่ส่วนกลางดึงบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กรให้โอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น หรือการถูกซื้อตัวโดยมอบสวัสดิการและผลประโยชน์ที่สูงขึ้น รวมถึงปัญหาทางด้านการเปลี่ยนแปลง หรือการเปลี่ยนผ่านเกี่ยวกับสถานะขององค์กรที่ยังไม่ชัดเจนทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มั่นคงและไม่เห็นความก้าวหน้าในสายงาน

4. การควบคุมงาน (Controlling)

การควบคุมงาน พบว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการติดตามงานเป็นระยะ และได้กำหนดขอบเขตเรื่องของระยะเวลาและสิ่งที่ต้องการควบคุมในการปฏิบัติงานขององค์กรไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีกระบวนการในการกำหนดมาตรฐานการทำงานด้วยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเพื่อเสนอให้พิจารณาตามลำดับ บางแห่งมีคณะกรรมการในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการใช้กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ตามระบบของราชการ บางแห่งมีระเบียบขององค์กรเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์กรแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางที่ใช้ได้และเหมาะสมในการบริหารองค์กร นอกจากนี้การควบคุมถือเป็นกระบวนการติดตามและแก้ไขการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคล เป็นกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเปรียบเทียบว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นแท้จริงกับอะไรเป็นสิ่งที่ได้วางแผนไว้และดำเนินการอย่างเหมาะสมในการปรับปรุงสิ่งที่มีความคลาดเคลื่อนไปจากแผน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2550)

ในการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีแนวทาง รูปแบบ และกระบวนการในการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน ด้วยการประชุมติดตามความก้าวหน้า และสรุปรายงานการปฏิบัติงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีระบบการประเมินผลงานเป็นไปตามระบบขององค์กร มีทั้งการประเมินภายในองค์กร การประเมินจากภายนอกองค์กร มีการรายงานการปฏิบัติงานและภาระงาน บางแห่งมีระบบที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรที่เรียกว่าระบบควบคุมภายในซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบประกันคุณภาพ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2550) ควรประกอบด้วย การกำหนดแผนงาน การประกาศนโยบายและแนวทางการควบคุมคุณภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการดำเนินการ การมีคู่มือคุณภาพในการปฏิบัติงาน มีการจัดทำแบบฟอร์มการรายงาน การสร้างความรู้และความยอมรับในระบบการควบคุมคุณภาพ มีการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีการจัดทำรายงาน มีการรับการตรวจสอบและประเมินผลจากภายนอกเพื่อการรับรองมาตรฐาน มีการจัดองค์กรหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการควบคุมคุณภาพภายในองค์กร แต่พบว่าองค์กรบางแห่งยังไม่มี การประเมินเฉพาะทาง และไม่ได้นำผลการประเมินภาระงานมาวัดผลการพิจารณาความดีความชอบอย่างจริงจัง

สำหรับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของบุคลากรในองค์กร พบว่า มีการประเมินผลงานของบุคลากรภายในองค์กรในรูปแบบที่ผสมผสานกัน เช่น การให้เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมิน มีคณะกรรมการประเมินผลและพิจารณาผลงาน เพื่อเป็นเครื่องชี้วัดคุณภาพของประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะมีส่วนทำให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการทำงานเพื่ออนาคตของตนเอง โดยใช้ความรู้ แนวความคิดและเครื่องชี้วัดต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรนั้น อย่างไรก็ตามในส่วนของผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน พบว่า มีการประเมินจากผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหารฯ ในประเด็นนี้ทำให้บุคลากรภายในองค์กร มองได้ว่าการประเมินผู้บริหารองค์กรนั้นไม่มีความเสมอภาค เพราะพนักงาน เจ้าหน้าที่ และบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ไม่สามารถประเมินผู้บริหารได้

ในขณะที่ระบบการประเมินผลงานไม่ได้มีผลในการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น แต่กลับทำให้คิดว่าเป็นภาระที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติ ทำให้ไม่เห็นความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประเมินภาระงานทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย แต่อย่างไรก็ตามองค์กรก็ได้มีการนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ในหลายด้าน เช่น การพิจารณาเงินเดือน นำผลการประเมินไปกำหนดหรือปรับแผนงานโครงการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่กระบวนการในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยสรุปว่า องค์กรด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ ควรดำเนินการบริหารจัดการตามแนวคิดหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร และการควบคุม นอกจากนี้ ในการดำเนินการควรคำนึงถึงทรัพยากรการบริหารจัดการ ได้แก่ คน เงิน การจัดการ วัสดุและครุภัณฑ์ เนื่องจากองค์กรประกอบเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการภายในองค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

กลุ่มผู้บริหารองค์กรฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการท่องเที่ยวเชิงกีฬาที่น่าสนใจไว้หลายประการ เช่น องค์กรควรมีแนวคิดหรือแนวทางเกี่ยวกับการเตรียมการเพื่อปรับตัวและพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้ทันสมัยต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และนำหลักวิชาการโดยเฉพาะการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวมาปรับใช้กับการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาอย่างยั่งยืนให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์กร การพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้อยู่ภายในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง คือ ต้องเชื่อมโยงฐานข้อมูลและสร้างเครือข่ายความรู้สู่สังคมและประเทศชาติเพื่อให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ควรดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาตามแนวคิดของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบในทุกด้านให้มี

ความเชื่อมโยงประสานกันอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ช่วยผลักดันให้ชุมชนมีการรับรู้ และตื่นตัว ตลอดจนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่ ดังนั้น แนวทางการบริหารจัดการ ท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดเชียงใหม่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ คือ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบ ด้านพื้นที่ ด้านการจัดการ ด้านกิจกรรมและกระบวนการ รวมถึงองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม เป็นสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาอย่างยั่งยืน

รายการอ้างอิง

- การท่องเที่ยวและกีฬา, กระทรวง. (2560). **แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560 - 2564**. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- เศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, กอง. (2559). “การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism)”. **รายงานภาวะเศรษฐกิจท่องเที่ยว**, 1(6), 68-81.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2559). **กิจกรรมการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่**. สืบค้น 10 มีนาคม 2559, จาก http://thai.tourismthailand.org/กิจกรรมท่องเที่ยว/ค้นหา?view=101&life-style_id=23&cat_id=&subcat
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2550). **หลักการการควบคุมคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2559). **การจัดการด้านการตลาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและโซนแท็กซ์.
- สรารุณ พิเศษพัฒน์, ประกรณ์ ต้อยศรี และณัชชาจารย์ โรจนวัฒนดิษกุล. (2559). **การบริหารจัดการศูนย์กีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬาในมหาวิทยาลัย**. (รายงานการวิจัย). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2560). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: จีพี. โซเบอร์พริ้นท์.
- สุกัญญา โขวิไลกุล. (2547). **การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, สำนักงาน. (2559). **ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555 - 2559**. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- สถิติจังหวัดเชียงใหม่, สำนักงาน. (2560). **ฐานข้อมูลตารางสถิติจังหวัดเชียงใหม่**. สืบค้น 12 มีนาคม 2560, จาก <http://chiangmai.nso.go.th/chmai/index>
- อานนท์ สิดาเพ็ง. (2559). **รูปแบบการจัดการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยการประยุกต์ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม**. **วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา**. 6(1), 83-90.
- Stott, K., & Walker, A. (1992). **Making Management Work: A Practical Application**. New Jersey: Prentice-Hall.