

รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา
กรกฎาคม 2559

รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา

กรกฎาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา
กรกฎาคม 2559

ชาคริสต์ ภาคสุนทร. (2559). รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย.

ปริญญาณิพนธ์ ปร.ด. (การจัดการทางการกีฬา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์, อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช, อาจารย์ ดร.พรณราย เทียมทัน.

รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการของสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการของสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 48 คน และกรรมการบริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 236 คน รวมทั้งสิ้น 284 คน ได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane. 1973: 125) โดยให้มีค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับร้อยละ 5

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การหาคุณภาพของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 1.00) จำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.99) ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 0.99) ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.99) และด้านการชี้แนะ ($\bar{X} = 3.59$, S.D.= 1.06) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมากตามลำดับ รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วยการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์กร 3) ด้านการชี้แนะ และ 4) ด้านการควบคุม กับกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การปฏิบัติ 3) การตรวจสอบและประเมิน และ 4) การปรับปรุงและพัฒนา การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด จำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = 4.58$, S.D.= 0.55) ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.57$, S.D.= 0.48) ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 4.53$, S.D.= 0.52) และด้านการชี้แนะ ($\bar{X} = 4.51$, S.D.= 0.52) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ และโดยภาพมีระดับ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D.= 0.59) จำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.47$, S.D.= 0.50) ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 4.46$, S.D.= 0.63) ด้านการชี้แนะ ($\bar{X} = 4.43$, S.D.= 0.64) และด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = 4.41$, S.D.= 0.58) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

MODEL OF RUGBY FOOTBALL CLUBS MANAGEMENT IN THAILAND



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Philosophy in Sports Management
at Srinakharinwirot University
July 2016

Chacrit Phaksoontorn. (2016). *Model of Rugby Football Clubs Management in Thailand*.

Thesis, Ph.D. (Sport Management). Bangkok: Graduate school, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Pichit Muangnapoe, Assoc. Dr.Usakorn Punvanich, Dr.Pannarai Tiamtan.

This research was aimed to model of rugby football clubs management in Thailand had two purposes as follows: 1) to study problem in organization management of rugby football clubs in Thailand, and 2) to create the model of rugby football clubs management in Thailand.

The 284 samples consisted of 48 presidents of rugby football clubs and 236 committee of rugby football clubs. They were selected by Stratified from Taro Yamane. The research instruments included a set of questionnaire, an interview form and evaluate form the appropriateness and the possibility of management model of rugby football clubs in Thailand. The data collection was conducted by questionnaire with the reliability of 0.84. Data analyzed by using percentage, mean and standard deviation.

The results of research were as follows.

The problem in organization management of rugby football clubs in Thailand was in the high level in all aspects ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 1.00). The problem in organizing was the highest ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.99). The second was planning ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 0.99), controlling ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.99) and leading ($\bar{X} = 3.59$, S.D.= 1.06), respectively.

The management model of rugby football clubs in Thailand consisted of 4 factors were planning, organizing, leading and controlling. And 4 steps were plan, do, check and action in organization management of rugby football clubs in Thailand

The evaluating the appropriateness and the possibility of management model of rugby football clubs in Thailand were in the high level in all aspects. The appropriateness in organizing was ($\bar{X} = 4.58$, S.D.= 0.55). The second was planning ($\bar{X} = 4.57$, S.D.= 0.48), controlling ($\bar{X} = 4.53$, S.D.= 0.52) and leading ($\bar{X} = 4.51$, S.D.= 0.52), respectively. The possibility in planning was ($\bar{X} = 4.47$, S.D.= 0.50). The second was controlling ($\bar{X} = 4.46$, S.D.= 0.63), leading ($\bar{X} = 4.43$, S.D.= 0.64) and organizing ($\bar{X} = 4.41$, S.D.= 0.58), respectively.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเมตตาอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.ถนอมศักดิ์ เสนาคำ และอาจารย์ลำพอง ศรีรุ่ง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ ดร.อำพร ศรียาภักย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อาจารย์ ดร.พรรณราย เทียมทัน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันท์เสม สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชลบุรี อาจารย์เวชสิทธิ์ สุขมาก สมาคมราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อาจารย์พรชัย ประชานิยม สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อาจารย์ ดร. ชนะวงศ์ หงษ์สุวรรณ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือและปรึกษาการทำวิจัย คำชี้แนะในการปรับปรุง แก้ไข จนสามารถทำให้ปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ประธานสโมสรและกรรมการบริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่ให้ความอนุเคราะห์และการสนับสนุนเป็นอย่างดีในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อประชา ภาคสุนทร คุณแม่เครือวัลย์ ภาคสุนทร คุณชาตรี ภาคสุนทร คุณธัญต์นภัส ภาคสุนทร และคุณเบญจสิริยา ภาคสุนทร ที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษา และเป็นกำลังใจมาโดยตลอด ตลอดจนเพื่อนๆ โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ รุ่นที่ 31 ทุกคน ที่คอยห่วงใย และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ถ้าหากผลงานวิจัยมีสิ่งดีงามที่เป็นประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยขออุทิศสิ่งดีงามแก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน และขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ชาคริสต์ ภาคสุนทร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	5
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	9
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร	20
ประวัติสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์	30
แผนยุทธศาสตร์สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2556-2560	30
แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2553-2557	33
แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2553-2559	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทย	48
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศ ไทย	53
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	56
ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศ ไทย	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	59
การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	64
การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ	72
การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	89
5 สรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	94
สรุปผลการวิจัย	94
อภิปรายผลการวิจัย	110
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	121
ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป	122
บรรณานุกรม	123
ภาคผนวก	134
ภาคผนวก ก	135
ภาคผนวก ข	137
ภาคผนวก ค	139
ภาคผนวก ง	141
ภาคผนวก จ	146
ภาคผนวก ฉ	152
ภาคผนวก ช	157
ภาคผนวก ซ	164
ภาคผนวก ฌ	175
ประวัติย่อผู้วิจัย	184

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำแนกตามรายด้าน	59
2 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายข้อ	60
3 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายข้อ	61
4 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้แนะ จำแนกตามรายข้อ	62
5 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายข้อ..	63
6 แสดงข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	67
7 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำแนกตามรายด้าน	72
8 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำแนกตามรายด้าน	73
9 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายข้อ	74
10 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายข้อ	76
11 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายข้อ	78

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายชื่อ	80
13 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมใน การพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการ บริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้แนะ จำแนกตาม รายชื่อ	82
14 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้แนะ จำแนกตามรายชื่อ	84
15 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมใน การพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการ บริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตาม รายชื่อ	86
16 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ	88

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย	6
2 แสดงการพัฒนาจากการแข่งขันกีฬาพื้นฐานไปสู่กีฬาเพื่อการอาชีพ	38
3 แสดงรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	93



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนา กีฬา รักบี้ ฟุตบอล ในประเทศไทย ให้มีศักยภาพอย่างเป็นระบบและครบวงจร จะต้อง มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน เป็นหน้าที่หลักของสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สังกัดการกีฬาแห่งประเทศไทย มีสโมสรสมาชิกเป็นทั้งองค์กรภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคชุมชน รวมทั้งสิ้น 163 สโมสร มีแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและส่งเสริม เด็ก เยาวชน และประชาชน ให้มีส่วนร่วม พร้อมทั้งสอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กร และเน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรหลักในการพัฒนา กีฬา เพื่อความเป็นเลิศและ กีฬา เพื่อการอาชีพ กำลังเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันกันอย่างสูงอันเนื่องมาจากยังไม่มีคณะกรรมการบริหารสมาคมที่เข้ามาดำเนินงานได้อย่างเต็มเวลาจึงทำให้สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ดำเนินงานไปได้ไม่เต็มที่ (วาสนา คุณาอภิสิทธิ์. 2549: 100) และการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่ยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์สำหรับสโมสรสมาชิกไว้เฉพาะ และมีคุณภาพที่สามารถยกระดับองค์กรสู่มาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายของสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ และการกีฬาแห่งประเทศไทย เนื่องจากปัจจัยในการสนับสนุนยังไม่เพียงพอ อาทิเช่น งบประมาณ สโมสรฝึกซ้อม ศูนย์ฝึกที่ได้มาตรฐาน และครบวงจร อุปกรณ์การฝึกซ้อม และความเชี่ยวชาญของบุคลากร (แผนยุทธศาสตร์สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2556-2560: 1)

สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการตลอดเวลา ทำให้มีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผลกระทบของการปรับเปลี่ยนอาจจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น คน (Man), เงิน (Money), วัสดุวัตถุดิบ (Material), วิธีการ (Method), เครื่องจักรกล (Machine), การตลาด (Market), ขวัญกำลังใจ (Morale) และข้อมูลข่าวสาร (Message) เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2545: 211) ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมจะมุ่งเน้นองค์กรโดยรวม พยายามจะแสวงหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น เป็นการจัดการแบบไม่ยืดหยุ่น ลักษณะของงานจะคงที่บุคลากรแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะ และทำงานในกลุ่มเดิมไม่ค่อยเปลี่ยน ทำงานในสถานที่ทำงานและเป็นเวลาที่แน่นอน ส่วนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ มีการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นกับแนวทางปฏิบัติสามารถปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้ มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับบุคลากรในการทำงานและต้องได้ผลงานตามที่กำหนด บุคลากรต้องเพิ่มศักยภาพของตนเองที่จะเรียนรู้สามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้ มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ และกลุ่มงานอยู่เป็นประจำ ทำให้คนต้องทำงานแข่งกับเวลามากขึ้นจนเบียดบังเวลาส่วนตัว

และครอบครัว ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่จะให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน ทั้งเรื่อง เวลาและสถานที่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มวิถีการดำเนินชีวิตของบุคลากรยุคใหม่ (วิเชียร วิทยอุดม. 2554: 24)

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต่างๆ จำนวนมากได้รับผลกระทบต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการองค์กร (อภิชัย ศรีเมือง. 2552: 112) ส่งผลให้องค์กรเกิดความล้มเหลว อันเนื่องมาจากการบริหาร และสมาชิกขององค์กร ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ และขาดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กร อาทิเช่น การแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ ในสายบังคับบัญชาและการประสานงานของงานต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับงานต่างๆ ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2007: 117) เพื่อร่วมกันพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลัง พัฒนาและเผชิญกับสภาพปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางด้านบทบาทของการบริหารจัดการองค์กร จะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 กล่าวคือ ประเทศไทยจะต้องเสริมสร้างระบบโครงสร้าง กลไกและกระบวนการบริหารพัฒนาประเทศให้อยู่ บนหลักธรรมาภิบาลและประชาธิปไตย โดยบูรณาการการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและทุกระดับ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เกิดความสมดุลเป็นธรรมและยั่งยืน พร้อมทั้งปรับระบบการ บริหารจัดการในภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับดริคเกอร์ ปีเตอร์ (วิเชียร วิทยอุดม. 2554: 2; อ้างอิงจาก Drucker Peter F. 1969. *The Effective Executive*. unpagged.) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า จะต้องได้รับการ ปรับปรุงแนวทางด้านการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรที่เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับ การพัฒนาประเทศที่กำลังพัฒนา

จากสภาพการณ์ของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การพัฒนา มาตรฐานขององค์กรกีฬาได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ ขาดมาตรฐานการดำเนินงาน การ วางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะ การควบคุม และการจัดการแข่งขันกีฬาที่ขาดความสามารถและ ศักยภาพทำให้ไม่สามารถพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานทางการกีฬาสู่มาตรฐานสากลได้ จึงทำให้ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เข้ามามีบทบาทการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษาด้านกีฬา นันทนาการ และราชการอื่นๆ ตามที่มีกฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555-2559 โดยให้ความสำคัญ กับการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐภาคเอกชน ภาคสถาบันต่างๆ และภาคชุมชน เพื่อสามารถดำเนินงาน ร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สัมฤทธิ์ผล และมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ (ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555-2559: 82)

ภาวะวิกฤตเหล่านี้ส่งผลกระทบให้องค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับต้องเข้าสู่ภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง ความสำเร็จและความสามารถในการมองอนาคตทางการกีฬาที่จะก้าวไปสู่จุดหมายสูงสุดยังมีโอกาสน้อย และการตัดสินใจเพื่ออนาคตที่ดีกว่าจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรที่เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ เพื่อแสวงหาความต้องการ และทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย กล่าวคือ รูปแบบการบริหารจัดการใดที่จะสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ และมีระบบการบริหารจัดการที่ยังไม่ชัดเจน ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งอยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และประกาศของทางราชการ ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดในอนาคต สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพอย่างเต็มศักยภาพ ดังผลการศึกษาของ (ประกิจ หงษ์แสนยารธรรม; และคนอื่นๆ. 2552: 229-244) ที่ยอมรับว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาลูกหนังไทย ประกอบด้วย

1) ด้านการวางแผน มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) ด้านการจัดองค์กร มีการออกแบบองค์กรตามหน้าที่ 3) ด้านการปฏิบัติการ มีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสมาคม ที่ชัดเจน ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสมาคม และ 4) ด้านการควบคุม มีการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์ และแผนที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้องกับ (ไพฑูรย์ กันสิงห์. 2552: 224-230) ที่ศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) ด้านการจัดองค์กร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานกีฬา 3) ด้านการปฏิบัติการ มีการประชาสัมพันธ์มีขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมและสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกีฬา และ 4) ด้านการควบคุม มีระบบ วิธีการติดตาม ตรวจสอบ สรุปและปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานกีฬาอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่เหมาะสม โดยนำทฤษฎีการบริหารจัดการของดริคเกอร์ ปีเตอร์ (Drucker Peter F. 2005) ประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ 3) ด้านการชี้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย 4) ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารจัดการของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor. 1942), แอนรี

ฟาโย (Henri Fayol. 1964) และกูลิคและเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1937) นำมาเป็นหลักในการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงปัญหาการบริหารจัดการองค์กร สามารถนำแนวทางไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้เป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬารักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย รวมถึงการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพองค์กร โดยสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งการมองเห็นทิศทางการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่เหมาะสมในอนาคตได้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และได้นำมากำหนดเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียด ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 163 สโมสร ประกอบด้วย ประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 163 คน และกรรมการบริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 815 คน รวมทั้งสิ้น 978 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 48 คน และกรรมการบริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 236 คน

รวมทั้งสิ้น 284 คน ได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane. 1973: 125) โดยให้มีค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับร้อยละ 5

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย หมายถึง สิ่งที่เป็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) กับกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบและประเมิน (Check) และ 4) การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

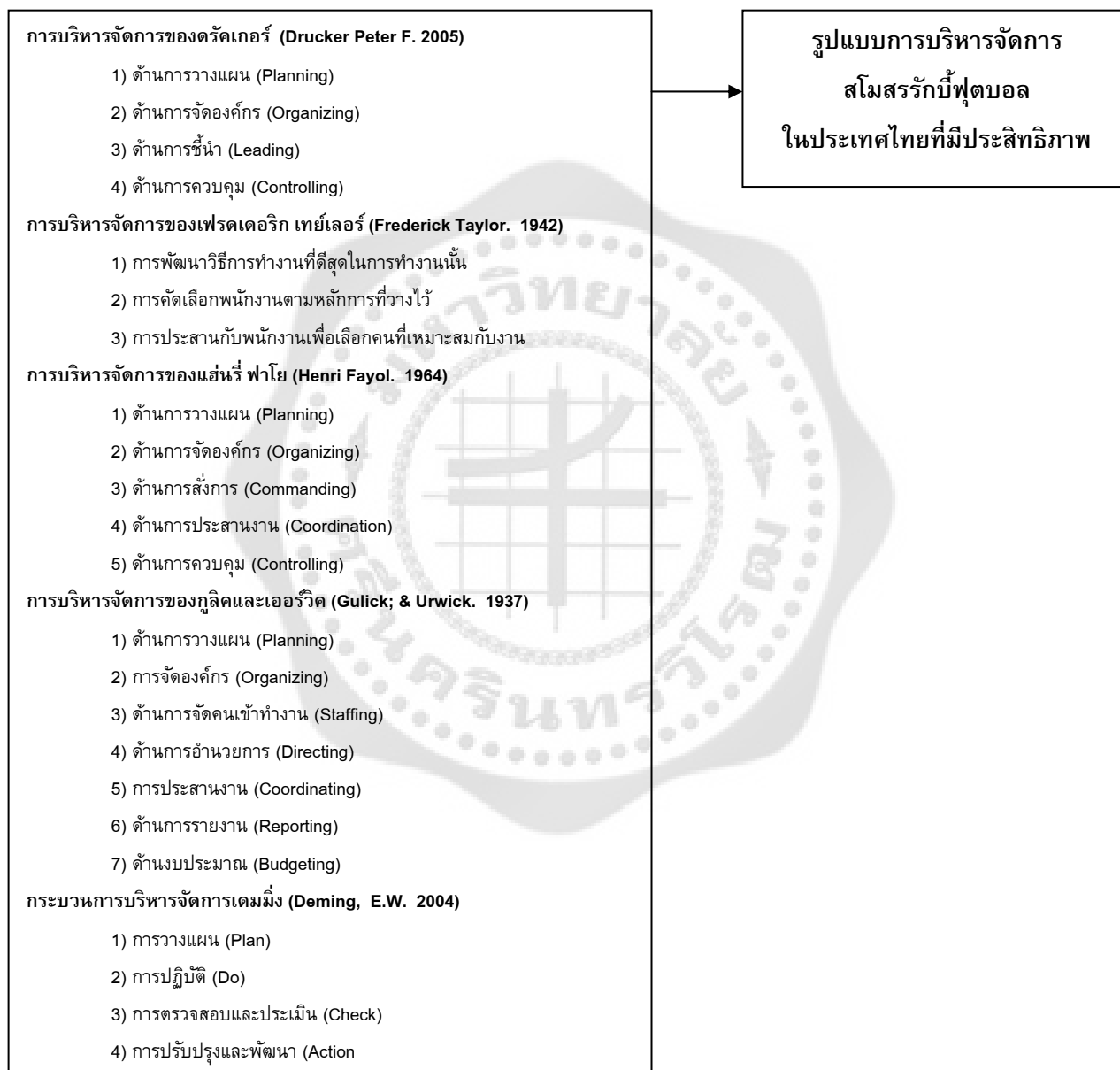
2. การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ 3) ด้านการชี้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

3. กระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) เป็นการวางแผนจากวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น 2) การปฏิบัติ (Do) เป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง 3) การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน และ 4) การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

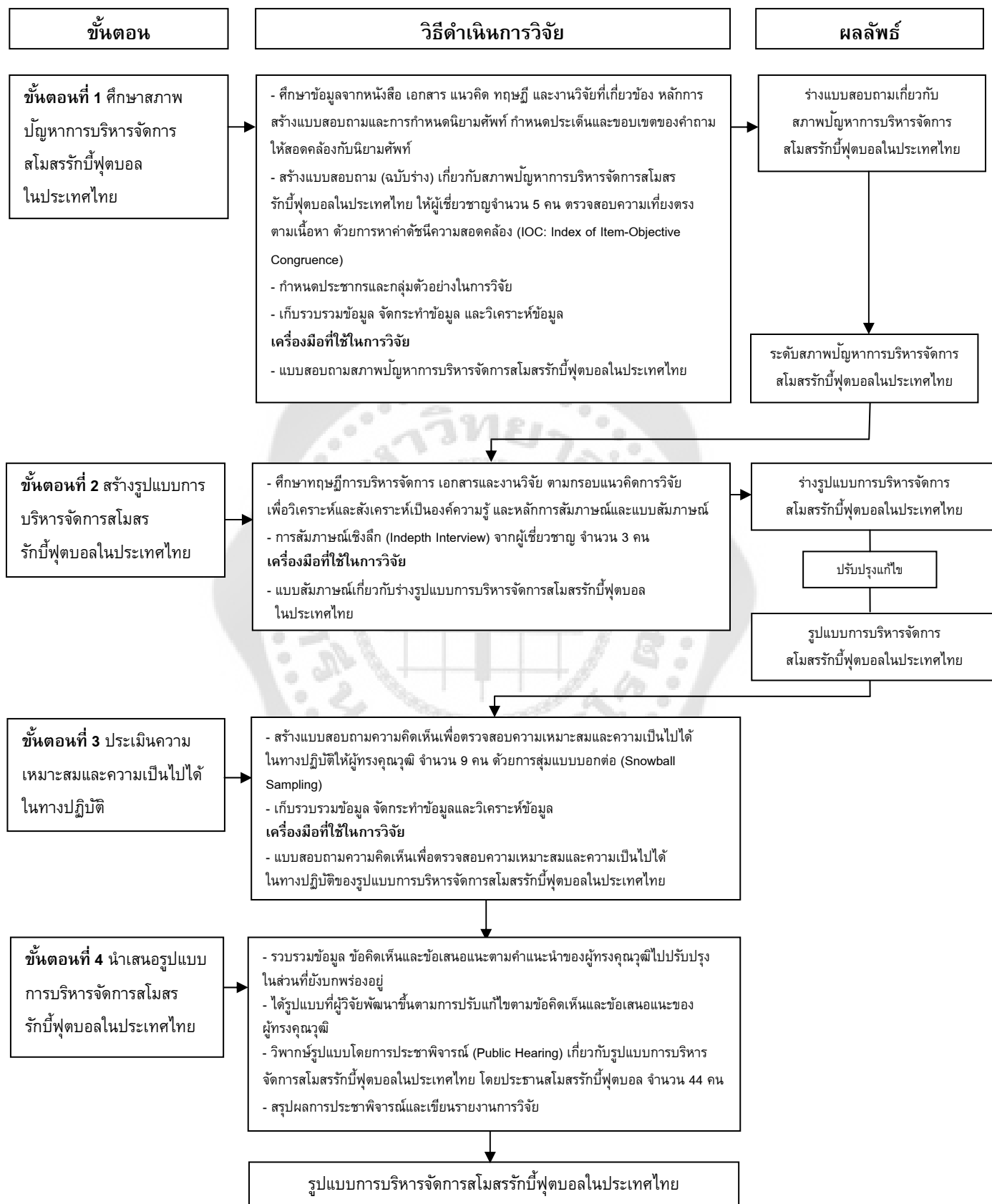
การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย คือ การบริหารจัดการของดริคเกอร์ ปีเตอร์ (Drucker Peter F. 2005) และประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor. 1942), แฮนรี ฟาโย (Henri Fayol. 1964) และกุลลิคและเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1937) กับกระบวนการบริหารจัดการ (Deming. 2004) เพื่อนำมาเป็นหลักการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยแล้วนำไปสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยมีการบริหารจัดการตามที่กำหนดขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่

เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จึงได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและหลักการสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งพิจารณาการบริหารจัดการในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพ สามารถสังเคราะห์ และเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นส่วนประกอบและแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร
3. ประวัติสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
4. แผนยุทธศาสตร์สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

พ.ศ. 2556-2560

5. แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2553-2557
6. แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2553-2559
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่ารูปแบบ (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้ Smith; et al (1980: 6-8) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อให้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น Daft (1992: 20) กล่าวว่า เป็นตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์กร (Corsini; & Auerbach. 1996: 537-574) และชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความจริง และโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความจริง (Stoner; & Wankel. 1998: 559) เป็นการแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544: 27) เป็นวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้สื่อสาร ในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้ความสามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ทิศนา แคมมณี (2545: 218) กล่าวว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งเป็นบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเอง และบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย รัตนะ บัวสนธ์ (2552: 124) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model” และ 3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่า ภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหารจัดการ รูปแบบการประเมิน เป็นต้น ประกิจ หงษ์แสนยาธรรม (2552: 140) กล่าวว่า รูปแบบมีสองลักษณะ ได้แก่ 1) รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และ 2) รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม สมบูรณ์ พุเตีมวงศ์ (2552: 51) แบบอย่างเชิงอุดมคติซึ่งแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญโดยผ่านการทดสอบด้วยกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ วาโร เฟ็งสวส์ดี (2553: 3) กล่าวว่า เป็นกรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่างๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ นิวัตร นาเคเวช (2554: 54) รูปแบบ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะเพื่ออธิบายพฤติกรรมหรือลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงเป็นจริงอย่างหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ของเรื่องหนึ่งให้เข้าใจง่ายขึ้น อันจะเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใด

อย่างหนึ่งต่อไป วิมล จันทรแก้ว (2555: 78) รูปแบบมีสองลักษณะ ได้แก่ 1) ความหมายเชิงกายภาพ หมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และ 2) ความหมายเชิงคุณลักษณะ หมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมและความหมายเชิงแนวความเป็นจริงอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผลเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันโดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยอธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แก่โครงของเรื่องที่ต้องการที่จะศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษา ปัญหา แนวคิด และปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจและดียิ่งขึ้น ชญาณี ภัทรวารินทร์ (2556: 11) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ให้เป็นรูปแบบเชิงกายภาพที่เสมือนจริงแสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษาให้เข้าใจง่ายขึ้นเห็นเป็นรูปธรรมส่วนรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนาแบบ บุญเชิด ชานิศาสตร์ (2556: 12) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ความสัมพันธ์ของ 2 ชุด ตัวแปร ประกอบด้วยกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึงการย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้นแบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความจริง และโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์กร แสดงถึงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นของตัวแปร หรือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้สื่อสารในลักษณะต่างๆ จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลายในเชิงกายภาพ ที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ให้เป็นรูปแบบเชิงกายภาพที่เสมือนจริง แสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษาให้เข้าใจง่ายขึ้น ส่วนรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนาแบบ เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม 2) แผนภาพความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ชุด หรือสมการทางคณิตศาสตร์ประกอบด้วยกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้นแบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นเชิงอุดมคติแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญโดยผ่านการทดสอบด้วยกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องเป็นเหตุ

เป็นผล และการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยอธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป และ3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่างๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ เพื่ออธิบายพฤติกรรมหรือลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็จริงเป็นจรงอย่างหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ของเรื่องหนึ่งให้เข้าใจง่ายขึ้นอันจะเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปในเชิงแนวคิดและคุณลักษณะเป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นามธรรม

1.2 ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการจำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทาง ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้นๆ ดังนี้ (Smith; et al. 1980: 461) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น 1.1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น 1.2) รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบินหักดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก และ2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น 2.1) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใชข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น 2.2) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น Joyce; & Weil (1985) จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) Information-Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล และการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย 3) Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม และ4) Behavior Model เป็นรูปแบบที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของบุคคลมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้ Husen; & Postlethwaite (1994: 3866 - 3872) จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงอุปมา หรือเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้หลักการคิดหาเหตุผล

รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพ รูปแบบนี้ไม่ค่อยใช้ในสาขาสังคมและพฤติกรรมศาสตร์ ตัวอย่างของรูปแบบประเภทนี้ คือ ขนาดขององค์กรหรือจำนวนของบุคลากร เช่น ตามเกณฑ์อายุ ตามเขตพื้นที่ เป็นต้น รูปแบบนี้มีประโยชน์ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงและการทำนายในอนาคต ซึ่งสามารถใช้ในการวางแผนและการกำหนดนโยบายได้ 2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงออกด้วยการใช้คำพูด ภาษาท่าทาง รูปแบบ เป็นหลัก แต่รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อการทดสอบ ฉะนั้นรูปแบบประเภทนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการใช้ภาษา 3) รูปแบบเชิงแบบแผน (Schematic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงแผนที่หรือแผนภูมิที่จะพยายามเชื่อมโยงหน่วยงาน และกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามาสัมพันธ์กัน 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้มีประโยชน์ที่สามารถทำให้ข้อสันนิษฐานได้มีการพิจารณาด้วยเชิงปริมาณ และทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์สามารถเขียนความสัมพันธ์ได้ในรูปของสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ได้ และ 5) รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Model) รูปแบบนี้เริ่มได้รับความสนใจในช่วงหลังปีคริสต์ศักราช 1970 และนิยมใช้ในการวิจัยมากขึ้น เชื่อกันว่ารูปแบบนี้เริ่มใช้ในสาขา

พันธุศาสตร์ซึ่งมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบเชิงเหตุผลนี้จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมการโครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่างๆ ภายใต้การให้เหตุผลการตัดสินใจ Keeves (1998: 386-387) จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์ กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ 2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษา รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์ 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว 4) รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไต่อแกรม กราฟ เป็นต้น และ 5) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์หรือปัญหาใดๆ รูปแบบด้านการศึกษาศาสตร์มักจะเป็นแบบนี้เป็นส่วนใหญ่ มณฑาดี พูลเกิด (2552: 44) ได้ศึกษาประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการสร้าง เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะสำคัญบางอย่าง ความสำคัญของรูปแบบขึ้นอยู่กับวิธีการอธิบายที่สามารถกระทำได้อย่างเหมาะสมกับสิ่งที่ศึกษาหรือต้องการสร้างขึ้น นิวัตร นาคะเวช (2554: 56) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นให้เหมือนของจริง เป็นโครงสร้างทางกายภาพ และเป็นรูปธรรม เช่น แบบจำลอง รูปย่อส่วน เป็นต้น และ 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากแนวคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน และอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของแผนภูมิ แผนภาพประกอบ โครงสร้างสมการเชิงเส้นหรือฟังก์ชันคณิตศาสตร์ที่สร้างขึ้นเพื่อมาใช้ในการอธิบายสถานการณ์หรือศาสตร์ต่างๆ เช่น รูปแบบการ

สอน รูปแบบการพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่ง บุญเชิด ชำนิศาสตร์ (2555: 16) จำแนกรูปแบบออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม 2) รูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการขยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ 3) รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

สรุปว่า ประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่สร้างขึ้น มีลักษณะเป็นรูปธรรมเสมือนของจริง และเป็นนามธรรมที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งที่ศึกษาหรือต้องการสร้างขึ้น โดยจำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 6 ประเภท คือ

- 1) รูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) มีลักษณะคล้ายของจริง หรือสร้างขึ้นให้เหมือนของจริง และปรากฏการณ์จริง เป็นโครงสร้างทางกายภาพ ใช้หลักการคิดหาเหตุผล รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพ รูปแบบนี้มีประโยชน์ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การทำนายในอนาคต ซึ่งสามารถใช้ในการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการพัฒนาบุคคลเฉพาะรายที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม โดยใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของบุคคลมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้
- 2) รูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) หรือรูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) รูปแบบนี้มีประโยชน์ที่สามารถทำให้ข้อสันนิษฐานได้มีการพิจารณาด้วยเชิงปริมาณ และทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถเขียนความสัมพันธ์ได้ในรูปของสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ได้
- 3) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงออกด้วยการใช้คำพูด ภาษาท่าทาง รูปแบบ เป็นหลัก แต่รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อการทดสอบ ฉะนั้นรูปแบบประเภทนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการใช้ภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษา (พูดและเขียน) รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์
- 4) รูปแบบเชิงแบบแผน (Schematic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงแผนที่หรือแผนภูมิที่จะพยายามเชื่อมโยงหน่วยงาน และกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามาสัมพันธ์กัน
- 5) รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Model) นิยมใช้ในการวิจัยมากขึ้น ซึ่งมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบเชิงเหตุผลนี้จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมการโครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่างๆ ภายใต้การให้เหตุผลการตัดสินใจ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์หรือปัญหาใดๆ
- 6) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Bardo; & Hardman (1982: 17) องค์ประกอบของรูปแบบว่าการที่จะระบุรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ Keeves (1998: 386-387) รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ หรือเรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ และ 4) รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationship) ประกิต หงษ์แสนยธรรม (2552: 141) องค์ประกอบของรูปแบบจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษา หรือจะออกแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก วิมล จันทรแก้ว (2555: 80) องค์ประกอบของรูปแบบจะมีลักษณะอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์รูปแบบนั้นโดยข้อมูลต่างๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป บุญเชิด ชำนิศาสตร์ (2556: 13) องค์ประกอบของรูปแบบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัดองค์กรหรือโครงสร้างระบบบริหารจัดการ และแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้น เช่น งานบุคลากร การเงิน งานวิชาการ เป็นต้น

สรุปว่า องค์ประกอบของรูปแบบ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดขององค์ประกอบที่เหมาะสม และมีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เราศึกษา หรือกำหนดแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก คือ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ หรือเรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ และ 4) รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

1.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังที่ ทาคาโอะ มียากาวะ (1986: 15) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบว่า 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์แต่เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบในเรื่องนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้ และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น Keeves (1988: 560) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการคือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับแบบรวม (Associative Relationship) 2) รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถถูกตรวจสอบ ได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกถึงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา อูทุมพร จามรมาน (2541: 22-23) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบดังนี้ 1) นำไปสู่การอธิบายและทำนายได้ โดยอิงข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้ 2) นำไปสู่ผลเดิม ถ้ามีการทดลองซ้ำๆ 3) นำไปสู่การอธิบายเชิงเหตุผล 4) ช่วยขยายความรู้ และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น 5) มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ และ 6) กระบวนการสร้างรูปแบบ เป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่งและไม่สิ้นสุด

สรุปว่า คุณลักษณะของรูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการสร้างขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป จึงควรมีคุณลักษณะ คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationship) ระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม (Associative Relationship) 2) รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลโดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุ หรืออธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบในเรื่องนำไปสู่การสร้าง

แนวความคิดใหม่หรือมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น และ6) รูปแบบควรเป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่ง และไม่สิ้นสุด

1.5 การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบมีความสำคัญมาก เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้เพียงใด โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ โดยผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป ดังที่ Eisner (1976: 192-193) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้ 1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน 2) การประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ที่ไม่อาจวัดด้วยเครื่องมือใดๆ จะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง 3) การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินจะต้องเชื่อถือว่าคุณวุฒิเหล่านั้นมีความเที่ยงตรงและมีเหตุผลที่ดี และ4) การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องยอมรับในความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งกำหนดประเด็นที่สำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลตรงตามการนำเสนอ Maduas; Scriven; & Stufflebeam (1983: 399-402) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994: 1-7) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility Standard) แบ่งเป็นมาตรฐานย่อย จำนวน 7 รายการ ได้แก่ การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Identification) ความน่าเชื่อถือของผู้ประเมิน (Evaluator Credibility) การใช้และจัดการสารสนเทศ (Information Scope and Selection) การแปลความหมายและการตัดสินคุณค่า (Values Identification) การรายงานการประเมินผลจะต้องมีความชัดเจน (Report Clarity) การเผยแพร่และรายงานผลตามระยะเวลา (Report Timeliness and Dissemination) และผลกระทบจากการประเมินผล (Evaluation Impact) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) แบ่งเป็นมาตรฐานย่อย จำนวน 3 รายการ ได้แก่ กระบวนการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Practical

Procedures) เป็นที่ยอมรับทางการเมือง (Political Viability) ผลที่ได้มีความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) แบ่งเป็นมาตรฐานย่อย จำนวน 8 รายการ ได้แก่ การกำหนดข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (Service Orientation) การแก้ปัญหาข้อโต้แย้งด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส (Formal Agreement) การปกป้องสิทธิของผู้ถูกประเมิน (Right of Human Subject) การปฏิสัมพันธ์กับบุคคล (Human Interaction) ความยุติธรรมและความเหมาะสม (Compelte and Fair Assessment) การค้นหาข้อค้นพบ (Disclosure of Finding) ผลประโยชน์ที่ขัดข้อง (Conflict of Interest) และความรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่าย (Fiscal Responsibility) มาตรฐานด้านความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy Standard) แบ่งเป็นมาตรฐานย่อย จำนวน 12 รายการ ได้แก่ การจัดทำเป็นเอกสารที่ชัดเจน (Program Documentation) การวิเคราะห์บริบทของโครงการ (Context Analysis) การบรรยายวัตถุประสงค์และวิธีการ (Described Purposes and Procedures) ระบุแหล่งข้อมูล (Defensible Information Sources) ข้อมูลมีความเที่ยงตรง (Valid Information) ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ (Reliable Information) การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Systematic Information) การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงปริมาณ (Analysis of Quantitative Information) การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Analysis of Qualitative Information) การสรุปอย่างมีเหตุผล (Justified Conclusions) การรายงานผลมีความเป็นปรนัย (Impartial Reporting) และการประเมินอภิมาน (Metaevaluation) Robert E. Stake (1995: 8-9) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ว่าเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การพิจารณาของรูปแบบ จุดมุ่งหมายของการประเมินไว้ 2 ประการ คือ 1) เพื่อต้องการให้ข้อมูลต่างๆ ที่นำมาบรรยายเกี่ยวกับรูปแบบนั้น และ 2) เพื่อต้องการให้ข้อมูลต่างๆ สามารถนำมาใช้ในการพิจารณา รูปแบบการประเมินรูปแบบผู้ประเมินจะต้องรวบรวมข้อมูลแท้จริงให้ได้เนื่องจากแหล่งข้อมูลมีมากมายและวิธีการเก็บข้อมูลมีหลายวิธี ข้อมูลที่ต้องการคือข้อมูลที่นำมาใช้เพื่ออธิบาย จึงจำแนก สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการประเมินออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) สิ่งนำหรือปัจจัยเบื้องต้น (Antecedents) เป็นสภาพเงื่อนไขที่มีอยู่ก่อนแล้ว 2) การปฏิบัติ (Translate Action) เป็นกิจกรรมดำเนินการ กิจกรรมที่ปฏิบัติ เช่น พฤติกรรมระหว่างบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นต้น 3) ผลลัพธ์หรือผลการดำเนินการ (Outcomes) เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการเก็บข้อมูล โดยผู้ประเมินจะต้องบันทึกข้อมูล สมาน อัครภูมิ (2549: 83) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้ 1) การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ 2) การตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา เป็นการจัดประชุมสัมมนากับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้วยความเหมาะสม และความเป็นไปได้พร้อมให้ข้อเสนอต่อไป 3) การตรวจสอบโดยการทดลอง เป็นดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริงตามแบบแผนที่ออกแบบไว้เพื่อสังเกต รวบรวมข้อมูล และแสดงความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพ

ของรูปแบบแล้ว ผู้วิจัยควรดำเนินการปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติม พร้อมกับสรุปข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบและการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป

สรุปว่า การประเมินรูปแบบจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับการศึกษาของงานวิจัย แต่โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ และต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลข รูปแบบที่สร้างขึ้นมาก่อนที่จะนำไปใช้จริงควรได้รับการประเมิน ทดสอบความเหมาะสมโดยการใช้การประเมินในลักษณะต่างๆ รวมทั้งการทดสอบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับรองคุณภาพ ของรูปแบบก่อนนำไปใช้จริง แบ่งเป็น 4 มาตรฐาน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility Standard) เป็นการประเมินสารสนเทศของข้อมูล (Information) สถานการณ์ (Timely) และประสิทธิผล (Influential) เป็นข้อความที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นการประเมินกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ความฉลาดรอบคอบ การมีศิลปะในการติดต่อสื่อสาร ประหยัดเวลา และการใช้ทรัพยากร 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นการประเมินที่มีจุดเน้นเกี่ยวกับจริยธรรม เพื่อดำเนินกิจกรรมที่ส่งผลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหลายๆ ฝ่าย และหลายวิถีทาง ความเป็นอิสระในการรับข้อมูล และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) โดยกำหนดความมุ่งหมาย เป็นการประเมินโดยเจตนาารมณ์ที่ทำให้เกิดความแน่ใจว่าการดำเนินงานที่ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือ

1.6 การสร้างรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาเชิงลึกต่อไป มีนักวิชาการหลายท่านกำหนดขั้นตอนการสร้างรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยดังนี้ Keeves (1998: 560) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างรูปแบบไว้ดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดาอย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็ยังมีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรชี้แนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ หรือความรู้ได้ด้วย 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย รูปแบบมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนจะมีการดำเนินการอย่างไร

ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ก็อาจมีขั้นตอนในการดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบนั้น หากจะนำการสร้างรูปแบบที่ดีเพื่อการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ในรูปแบบที่สร้างต้องระบุให้เห็นเด่นชัดว่า มีตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดบ้าง ที่ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ว่าตัวแปรใดจะเป็นผลแก่กันอย่างไร ความสัมพันธ์เหล่านั้นจะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบหรือไม่อย่างไร ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนการพิสูจน์รูปแบบ ข้อมูลจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ มีเหตุผลของความเชื่อถือได้เพียงพอ ข้อเท็จจริงตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ประกอบ จะต้องเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป มณฑาวดี พูลเกิด (2552: 47) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบ (Model) เป็นเป้าหมายสำคัญของการวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบ จึงควรเริ่มจากการศึกษาทฤษฎีหรือรวบรวมผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบก่อน แล้วจึงนำองค์ประกอบที่ได้มาเชื่อมโยงและพัฒนารูปแบบให้เป็นรูปธรรม โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้โดยมีองค์ประกอบต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์การใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อสรุปเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบต่อไป

สรุปว่า การสร้างรูปแบบที่มีคุณภาพต้องทำความเข้าใจถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ ตลอดจนการทดสอบหรือประเมินรูปแบบที่ดี จะต้องมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ โดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ ประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ ประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา และประเมินความน่าเชื่อถือและได้สารครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริงมีหลักการพัฒนารูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง 2) รูปแบบควรใช้แนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ ได้ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษา

ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยแบ่งการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยศึกษาข้อมูลพื้นฐาน หลักการและทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการกีฬารักบี้ฟุตบอล จำนวน 3 คน เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured Interview)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทางด้านการบริหารจัดการกีฬารักบี้ฟุตบอล จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยการรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุง เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จากนั้นวิพากษ์รูปแบบ โดยการประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และสรุปข้อคิดเห็นจากนั้นจึงเขียนรายงานการวิจัย

2. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร

2.1 ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร

นักวิชาการด้านการบริหารจัดการได้ให้ความหมาย คำว่า การบริหารจัดการองค์กร ไว้มากมายหลายแนวคิด ซึ่งมีความหมายคล้ายกันดังนี้ Simon (1967: 148) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน Drucker Peter F (1972: 72) ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน Hutchinson (1972: 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถการรวมวัตถุประสงค์และกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด Koontz; & Donnell (1972: 43) ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น Dale (1973: 14) ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการองค์กรและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า Dejon (1978: 4) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการองค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จโดยผ่านบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น รวมถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดนโยบาย การบริการ และการควบคุม ทราย สันติวงษ์. (2543: 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการองค์กรไว้ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร 2) ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และ 3) ด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ (2545: 18-19) ให้ความหมายของคำว่า “การบริหารและการจัดการองค์กร” ดังนี้ การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า

“ผู้บริหาร” (Administrator) หมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business Management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) หมายถึง บุคคลในองค์กรทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2545: 211) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้ INPUT ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร (Management Resources) ได้แก่ 8 M ประกอบด้วย คน (Man), เงิน (Money), วัสดุ (Material), วิธีการ (Method), เครื่องจักรกล (Machine), การตลาด (Market), ขวัญกำลังใจ (Morale) และข้อมูลข่าวสาร (Message) เป็นทรัพยากรที่จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด PROCESS ได้แก่ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานมี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การชี้นำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) มีพัฒนาการมาจากแนวคิดของแฮนรี ฟาโย (Henri Fayol. 1964) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารจัดการมี 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) และ 5) การควบคุม (Controlling) ต่อมากูลิคและเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1937) เห็นว่า กระบวนการบริหารจัดการ ควรประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงานผล (Reporting) และ 7) การงบประมาณ (Budgeting) และแนวคิดของคุนตซ์ (Koontz. 1984) เห็นว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ จะต้องประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) และ 5) การควบคุม (Controlling) ดังนั้นหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือที่ใช้กระบวนการ (Process) แปลรูปทรัพยากรที่นำเข้าให้เป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร OUTPUT ได้แก่ เป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ องค์กรที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์กรที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-Profit) วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร (Management) หมายถึง สิ่งที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงาน และการดูแลงานและกิจกรรมต่างๆ ของผู้อื่น เพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประสานงานและดูแลงานของผู้อื่นจึงเป็นข้อแยกแยะผู้บริหารออกจากผู้ที่มิได้เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบงานเฉพาะของตนเอง สมคิด บางโม (2553: 61) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม คำว่า การบริหาร

กับคำว่า การจัดการ ใช้แทนกันได้มีความหมายเหมือนกันวิเชียร วิทย์อุดม (2554: 1) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้ คือ 1) การบริหารจัดการองค์กร ย่อมมีวัตถุประสงค์ (Objective) 2) การบริหารจัดการองค์กร ต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารจัดการ (Management Resources) 3) การบริหารจัดการองค์กร มีลักษณะเป็นการดำเนินการเป็น กระบวนการ

จากความหมายดังกล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าร่วมกัน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดนโยบาย การบริการ การควบคุม การประสานงาน และการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเน้นการกำหนดแผนและนโยบายสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตามขั้นตอนการบริหารจัดการ ได้แก่ INPUT คือ ทรัพยากรทางการบริหาร (Management Resources) อันได้แก่ 8 M ประกอบด้วย คน (Man), เงิน (Money), วัสดุ (Material), วิธีการ (Method), เครื่องจักรกล (Machine), การตลาด (Market), ขวัญกำลังใจ (Morale) และข้อมูลข่าวสาร (Message) ส่วน PROCESS เป็นการกำหนดหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐาน 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การชี้นำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) และ OUTPUT เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) องค์กรที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และ 2) องค์กรที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-Profit) มีลักษณะของการบริหารจัดการ 3 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำ เป็นการกำหนดภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร 2) ด้านภารกิจ เป็นการจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และ 3) ด้านความรับผิดชอบ การต้องทำให้งานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยการอาศัยบุคคลต่างๆ ร่วมมือกัน

2.2 ความหมายขององค์กร

นักวิชาการด้านการบริหารจัดการได้ให้ความหมายขององค์กร ดังนี้ Barnard (1970: 19) ให้คำจำกัดความว่า องค์กร หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ Waber (1996: 221) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง หน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550: 11) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง การรวมกลุ่มกันของคนเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในองค์กรทั่วไปจึงต้องมีวัตถุประสงค์ (Purpose) คน (People) และโครงสร้าง (Structure) ในองค์กรสมัยใหม่ การดำเนินงานจะมีความยืดหยุ่น (Flexible) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและกับภายนอกองค์กรและมีความสามารถในการ

ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง พัชสิริ ชมพูคำ (2552: 3) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร (Organization) หมายถึง กลุ่มของคนที่ร่วมกันทำให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันด้วยวิธีการที่มีระบบที่ช่วยประสานงาน ตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มาร่วมมือกันเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมาย สมคิด บางโม (2553: 16) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลหลายๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดปฏิบัติ

สรุปว่า องค์กร (Organization) หมายถึง หน่วยงานที่มีการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ (Purpose) คน (People) โครงสร้าง (Structure) ความยืดหยุ่น (Flexible) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะดำเนินกิจกรรม ด้วยวิธีการที่มีระบบช่วยประสานงานเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดปฏิบัติร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

2.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร

ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร โดยนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญ คือ หลักการบริหารจัดการ โดยมีนักวิชาการได้ศึกษาไว้ดังนี้ Gulick; & Urwick (1937) เสนอหลักการบริหารจัดการประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดการไว้ล่วงหน้า โดยผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักการสำคัญมูลฐานของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารนั้นอาจวัดเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาวก็ได้รูปแบบของแผนงานควรประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติและมาตรฐานของงาน ในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How money) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไร (When) นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดิน ฟ้า อากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคล ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้นๆ ด้วย 2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการแบ่งงานขององค์กร โดยแยกเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ซึ่งตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3 -15 หน่วยงาน การจัดองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์กรนั้น ในการจัดองค์กรอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อ 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

เป็นการดำเนินการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศมอบหมายงานที่เหมาะสม และให้เป็นวัฒนธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคกัน 4) ด้านการอำนวยการ (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กร อาจจะเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน 5) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 6) ด้านการรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าการที่ได้สั่งการหรือมอบหมายมีความสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ และ 7) ด้านงบประมาณ (Budgeting) เป็นการบริหารงบประมาณ โดยผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างหรือค่าใช้จ่าย และขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับนั้น Frederick Taylor (1942) เสนอหลักการบริหารจัดการองค์กรประกอบด้วย 1) ศึกษาพัฒนาวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น (One Best Way) การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร 2) คัดเลือกพนักงานตามหลักการและฝึกอบรมให้พนักงานทำงานตามหลักการที่วางไว้ และ 3) ประสานกับพนักงานเพื่อให้แน่ใจได้ว่าพนักงานได้ทำงานตามเหตุผลและใช้หลักวิทยาศาสตร์ โดยเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 4) สร้างความร่วมมือ แบ่งงานและความรับผิดชอบให้เท่ากันระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน โดยฝ่ายจัดการมีหน้าที่ในการวางแผนวิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ และพนักงานมีหน้าที่ทำตามแผนที่วางไว้ Henri Fayol (1964) เสนอหลักการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะบรรลุและวิธีการในการดำเนินการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเป็นเอกภาพ (Unity) มีความต่อเนื่อง (Continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (Flexible) และมีความกระชับและชัดเจน (Precision) การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์กร 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรในองค์กรประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานในองค์กรบรรลุผล 3) ด้านการสั่งการ (Commanding) เป็นการกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคนที่สามารถจัดการหรือขจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์กรได้ สามารถยกตัวอย่างให้เห็นชัด

สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกหมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน 4) ด้านการประสานงาน (Coordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ทุกส่วนในองค์กรทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรและ 5) ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน โดยการควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข

ปรับปรุง Drucker Peter F (2005) เสนอหลักการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้ความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องควบคุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วยดี 3) การชี้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงาน และ 4) การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่

สรุปว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการ ดังนี้ Drucker Peter F (2005) เสนอหลักการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน (SWOT Analysis) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ กำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการไว้อย่างชัดเจน การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ กำหนดรายละเอียดของงานไว้อย่างชัดเจน และสัมพันธ์กัน 3) ด้านการชี้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย กระบวนการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหาการพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และแผน ที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด ระบบตรวจสอบภายใน ครอบคลุมทุกฝ่าย การประเมินการจัดการความเสี่ยง Frederick Taylor (1942) เสนอหลักการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การศึกษาพัฒนาวิธีการทำงานอย่างมีหลักการเพื่อหาวิธีการทำงานอย่างมีหลักการเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น (One Best Way) 2) การคัดเลือกพนักงานตาม

หลักการและฝึกอบรมให้พนักงานทำงานตามหลักการที่วางไว้ 3) การประสานกับพนักงานเพื่อให้แน่ใจได้ว่าพนักงานได้ทำงานตามเหตุผล โดยคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน และ 4) การสร้างความร่วมมือ การแบ่งงาน และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานและพนักงาน มีหน้าที่ทำตามแผนที่วางไว้ Henri Fayol (1964) เสนอหลักการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะบรรลุและวิธีการในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ มีความเป็นเอกภาพ (Unity) มีความต่อเนื่อง (Continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (Flexible) และมีความกระชับและชัดเจน (Precision) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการแบ่งงานภายในหน่วยงาน ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ที่ทำหน้าที่ให้งานในองค์กรบรรลุผล 3) ด้านการสั่งการ (Commanding) เป็นการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคน สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และสามารถเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกันได้ 4) ด้านการประสานงาน (Coordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน 5) ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง Gulick; & Urwick (1937) เสนอหลักการบริหารจัดการประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดการไว้ล่วงหน้า โดยผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักการสำคัญมูลฐานของกระบวนการบริหาร 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการแบ่งงานขององค์กร โดยแยกเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย การจัดองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์กรที่ดี จะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์กรนั้น ในการจัดองค์กรอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อ 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการดำเนินการบริหารงานบุคคล การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศ มอบหมายงานที่เหมาะสม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคกัน 4) ด้านการอำนวยการ (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กร อาจจะเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ 5) ด้านการประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 6) ด้านการรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผน การจัดองค์กร

การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าการที่ได้สั่งการหรือมอบหมายมีความสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ และ7) ด้านงบประมาณ (Budgeting) เป็นการบริหารงบประมาณ โดยผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณและการดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับ

2.4 กระบวนการบริหารจัดการองค์กร

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและความสำคัญของวงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA) ดังนี้ Melnyk; & Denzler (1996) กล่าวถึงแนวคิดของเดมมิง ว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทหลายด้าน และการจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) หมายถึง วางแผนโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรืออาจเก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่ นอกนั้นอาจทดสอบเพื่อเป็นการนำร่องก่อนก็ได้ ขั้นตอนที่ 2 การทำ (Do) หรือลงมือทำ หมายถึง ลงมือเอาแผนไปทำ ซึ่งอาจทำในขอบข่ายเล็กๆ เพื่อทดลองดูก่อน ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) หมายถึง การตรวจสอบหรือสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดและเป็นไปในทางใด ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไข (Act) หรือลงมือแก้ไข (Corrective Action) หมายถึง หลังจากที่ได้ศึกษาผลลัพธ์แล้ว อาจไม่เป็นไปตามที่ต้องการหรือมีปัญหาที่ต้องแก้ไข ก็ต้องดำเนินการแก้ไขตามที่จำเป็น หลังจากนั้นสรุปเป็นบทเรียนและพยากรณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดหาวิธีการใหม่ๆ ต่อไป Deming, E.W (2004) ให้ความหมายของการจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือวงจรเดมมิง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผน (Plan) คือ การกำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น 2) การปฏิบัติตามแผน (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติ เป็นการนำร่องในส่วนย่อย 3) การตรวจสอบ (Check) คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาบ้าง 4) การปรับปรุงแก้ไข (Act) คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว Hitoshi. (2007: 57-64) เป็นกิจกรรมการปรับปรุงและการควบคุมที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปฏิบัติการแก้ไข โดยการวางแผนเป็นการนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และถ้าผลลัพธ์ไม่ได้ตามที่คาดหมายไว้จะมีการทบทวนแผนการเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น การควบคุมและการปรับปรุงสามารถอธิบายได้อีกแบบหนึ่ง คือ การทำการวางแผน การกระทำ การตรวจสอบ และการแก้ไขซ้ำอีก การทำตามวงจรคุณภาพอย่าตั้งใจและถูกต้องจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำจะทำให้เกิดการปรับปรุงและระดับของผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อยๆ และงานส่วนใหญ่จะกระทำซ้ำในสิ่งที่เคยทำมาก่อน

ถึงแม้ว่างานนั้นจะดูเหมือนว่าเป็นงานใหม่ทั้งหมดก็ยังคงมีส่วนประกอบหลายส่วนที่เหมือนหรือคล้ายกับสิ่งที่เคยทำมาก่อน การปรับปรุงคุณภาพส่วนใหญ่จะเป็นการพิจารณาวิธีการของงานที่กระทำซ้ำอย่างระมัดระวังและเป็นระบบตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ตลอดจนมีการแก้ไขความไร้ประสิทธิภาพที่ค้นพบ สมศักดิ์ สันระเวชญ์ (2542: 187-190) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ มิใช่เพียงแต่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงในแต่ละรอบของวงจรคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และมีการวางแผนวงจรคุณภาพที่มั่นคงสูงขึ้นเรื่อยๆ ในเรื่องเดียวกัน จำรัส นองมาก (2545: 113-114) ให้ความหมายวงจรคุณภาพ เป็นวงจรที่มีการพัฒนาเป็นวงอย่างต่อเนื่อง เรียกว่า วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) แต่ละขั้นตอนมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติดังนี้ 1) การวางแผน (Plan) เป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาและทรัพยากร ที่ต้องใช้เพื่อทำงานให้บรรลุ 2) การปฏิบัติตามแผน (Do) เป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากการวางแผนโดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน ระยะเวลา และภารกิจของแต่ละส่วนงาน โดยมีการนิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม เพื่อให้งานเป็นไปตามที่กำหนด 3) การตรวจสอบประเมินผล (Check) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในเวลาหนึ่งว่างานสำเร็จมากน้อยแค่ไหน เติบโตเพียงใด ถ้าเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังเอาไว้กับสิ่งที่ทำได้จริง การประเมินผลในขั้นตอนนี้ก็เพื่อต้องการทราบสภาพการดำเนินงานจริงว่าเป็นเช่นไร จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร 4) การปรับปรุงงาน (Act) เป็นการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป เช่น ถ้าผลการปฏิบัติในห้วงเวลาที่ผ่านมายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสมหรือถ้าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายแล้วในการดำเนินการต่อไปจะได้ปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ

ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์ (2545: 53-54) ให้ความหมายวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) คือ องค์ประกอบหลักของวงจรการจัดการ ดังนี้ P (Plan) คือ จะเริ่มนับจากการแสวงหาจุดที่เป็นปัญหา ระหว่างระดับความแตกต่างจุดที่มุ่งหวังและสภาพที่เป็นจริง เมื่อจับจุดที่เป็นปัญหาได้แล้วจัดทำแผนมาตรการในการแก้ไข แล้วจึงเข้าสู่ขั้น D หรือ Do ต่อไป D (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขแผนใหม่ล่าสุด เพราะแผนคือสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ ต้องแน่ใจว่าแผนที่จะลงมือปฏิบัตินั้นเป็นแผนที่ใหม่ล่าสุดจริงๆ C (Check) คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับค่าเป้าหมาย A (Act) คือ การปฏิบัติหลังการตรวจสอบ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545: 43-47) ให้ความหมายวงจรคุณภาพ เป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) คือ จะเริ่มจากการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ จะต้องทำการทบทวนแผนการโดยเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง และทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีก เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อยๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงาน

และทำให้ระดับผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อยๆ ศุภชัย อาชีวะระบือโรด (2547: 9) ให้ความหมายวงจรคุณภาพ เป็นกิจกรรมที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารงาน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงานและนำไปพัฒนา งานวงจรนี้ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Plan) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ เพราะ แผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ โดยแผนจะอธิบายความ จำเป็นและสร้างความเข้าใจในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานที่จะ ร่วมมือกันในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค และข้อบกพร่องต่างๆขององค์กรให้หมดไปอย่างเป็น ขั้นตอนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ 2) การปฏิบัติตามแผน (Do) เป็นการนำทางเลือกที่ตัดสินใจวางแผนปฏิบัติและลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายในกลุ่ม ก็สามารถ ปฏิบัติได้ทันที หากปัญหามีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยหรือกลุ่มอื่น ก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่ง การให้หน่วยงานอื่นประสานงาน และร่วมมือแก้ไขปัญหาก็สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การตรวจสอบ (Check) เป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบ ผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันเพียงใดถ้าผลลัพธ์ ออกมาตามเป้าหมาย ก็จะนำไปจัดทำมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป แต่ถ้าผลลัพธ์ที่ เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยอาจจะสูงหรือต่ำกว่าที่ต้องการ ก็จะต้องทำการศึกษา และวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น 4) การปรับปรุงงาน (Act) เป็นการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคตหรือ ทำการแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย แล้วจึงจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคตและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและกลุ่มอื่นๆ ได้ทราบต่อไป ปริญญา กวดวงศ์ษา (2550: 31) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานซึ่งประกอบ ด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรม อย่างเป็นระบบ ให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้น สุไรยา จินารง (2554: 37-38) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุง การนำวงจร คุณภาพมาปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอน จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการ ที่ใช้ควบคุมคุณภาพการทำงานที่เป็นระบบ

สรุปว่า กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) เป็นการกำหนดทิศทางของ หน่วยงาน กลุ่มงาน หรือการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ ให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) คือ การกำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการ เปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น 2) การปฏิบัติตามแผน คือ (Do) การปฏิบัติตาม แผนหรือทดลองปฏิบัติ เป็นการนำร่องในส่วนย่อย 3) การตรวจสอบ (Check) คือ ตรวจสอบเพื่อ

ทราบว่าการบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง และ4) การปรับปรุงงาน (Act) คือ กิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล การตรวจสอบและประเมินผลของการปฏิบัติตามแผน การทบทวนและการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวงจรคุณภาพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง สามารถเริ่มต้นจากจากขั้นตอนใดก่อนก็ได้ขึ้นอยู่กับสภาพที่เป็นจริง

3. ประวัติสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

สมาคมรักบี้ฟุตบอลได้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปีพุทธศักราช 2481 ได้มีการประชุมเพื่อจัดตั้งองค์กรรักบี้ฟุตบอล โดยใช้ชื่อว่า “สยามรักบี้ฟุตบอลยูเนียน” (Siam Rugby Football Union) มีที่ทำการอยู่ที่ราชกรีฑาสโมสร ถนนสนามปทุมวัน พระนคร โดยมีกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ทรงเป็นองค์นายก และหม่อมเจ้าจันทร์รัชนี เป็นเลขานุการ และได้จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย

ปีพุทธศักราช 2482 มีการแข่งขันชิงถ้วยระหว่างสมาชิกเป็นครั้งแรกเป็นการแข่งขันชิงชนะเลิศ “ถ้วยบริติชเคาน์ซิล” (British Council Cup) ท่านเอกอัครราชทูตอังกฤษประจำประเทศไทยจัดหาถ้วยมามอบให้และได้ใช้เป็นถ้วยแข่งขันมาจนทุกวันนี้ ทำให้สมาคมรักบี้ฟุตบอล รุดหน้า มีทีมสมัครเข้าเป็นสมาชิก และส่งทีมเข้าร่วมแข่งขันหลายสถาบัน

ปีพุทธศักราช 2484-2486 ได้เกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา สมาคมรักบี้ฟุตบอลต้องหยุดลง แต่ไม่ถึงกับล้มเลิกโดยเด็ดขาด พระยาจินดารักษ์ อธิการบดีกรมพลศึกษา ได้จัดแข่งขันกีฬา รักบี้ฟุตบอลแทนสมาคมรักบี้ฟุตบอล โดยจัดแข่งขันชิงโล่ชนะเลิศระหว่างมหาวิทยาลัย

ปีพุทธศักราช 2493 มีการส่งเสริมกีฬารักบี้ฟุตบอลเข้าไปในโรงเรียน และได้จัดการแข่งขันประเภทโรงเรียน

ปีพุทธศักราช 2494 สมาคมรักบี้ฟุตบอลในปีนั้นมีการเปลี่ยนแปลงที่นับเป็นเกียรติของสมาคมรักบี้ฟุตบอลที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงรับสมาคมรักบี้ฟุตบอลเข้าอยู่ “ในพระบรมราชูปถัมภ์” และเปลี่ยนชื่อมาเป็น “สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์” และดำเนินงานสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้เจริญก้าวหน้ามาจวบจนทุกวันนี้ (แผนยุทธศาสตร์สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2556-2560: 10-11)

4. แผนยุทธศาสตร์สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

พ.ศ. 2556-2560

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จในอนาคตและเป็นภาพความสำเร็จในระยะยาวของสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งในการดำเนินการแผนยุทธศาสตร์

กำหนดไว้ว่า “รักบี้ พัฒนาทั่วทิศ ติดอันดับโลก” มีความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนา และส่งเสริมศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรต่างๆ ทั้งผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และผู้บริหารไปสู่ระดับสากล เพื่อเป้าหมายสูงสุดในความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ และประสบความสำเร็จในระดับเอเชีย และระดับโลก และให้เป็นที่รู้จัก ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ

นิยามของวิสัยทัศน์

สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์พัฒนาและส่งเสริม ศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรต่างๆ ทั้งผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอน และผู้บริหารไปสู่ระดับสากล เพื่อ เป้าหมายสูงสุดในความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ และประสบความสำเร็จในระดับเอเชียและระดับโลก เช่น รักบี้ฟุตบอลชิงแชมป์โลก และให้เป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ

2. พันธกิจ (Mission)

- 2.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สู่องค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในระดับสากล
- 2.2 พัฒนาศักยภาพนักกีฬารักบี้ฟุตบอลให้มีปริมาณ และคุณภาพไปสู่ความเป็นเลิศในระดับเอเชียและระดับโลก
- 2.3 พัฒนาบุคลากรทางการกีฬารักบี้ฟุตบอลให้มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานสู่ระดับสากล
- 2.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์ทางการกีฬา ให้มีมาตรฐานสู่ระดับสากล
- 2.5 พัฒนาการประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ของสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อพัฒนานักกีฬารักบี้ฟุตบอลให้ได้มาตรฐานระดับนานาชาติ ประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับนานาชาติ และระดับโลก โดยใช้ระบบเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์การกีฬานำมาพัฒนานักกีฬารักบี้ฟุตบอลให้มีศักยภาพสูงสุดอย่างเป็นระบบและครบวงจร มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานสร้างกระแสกีฬารักบี้ฟุตบอลให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ยกกระดับบุคลากรกีฬารักบี้ฟุตบอลให้มีมาตรฐานในระดับสากล แลพัฒนาให้มีสนามรักบี้ฟุตบอล ศูนย์ฝึกกีฬารักบี้ฟุตบอลที่ได้มาตรฐานระดับสากลครบวงจรเพียงพอต่อความต้องการในการฝึกซ้อม และการจัดการแข่งขัน

4. เป้าประสงค์ (Goal)

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้กำหนดเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2556-2560 ดังนี้

เป้าประสงค์ที่ 1 สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีระบบการจัดการที่ทันสมัย มีศูนย์ฝึกได้มาตรฐานสากล การบริหารจัดการองค์กรกีฬาต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ อาทิ ด้านบุคลากร ด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ด้านงบประมาณและด้านการจัดการ นอกจากนี้แล้วการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศเมื่อปรับปรุงการบริหารจัดการซึ่งมีปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) ค่านิยมร่วม 3) ยุทธศาสตร์ 4) การบริการ 5) ภาพลักษณ์ 6) ทุนส่วน 7) การวัดประเมินผล และ 8) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปัจจัยเหล่านี้จะต้องเกื้อกูลสนับสนุนกัน จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เป้าประสงค์ที่ 2 นักกีฬารักบี้ฟุตบอลประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับนานาชาติ ความสำเร็จของนักกีฬารักบี้ฟุตบอลในระดับนานาชาติ และระดับโลก เช่น การแข่งขันซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ ชิงชนะเลิศแห่งเอเชีย โอลิมปิกเกมส์ และชิงแชมป์โลก จะทำให้กีฬารักบี้ฟุตบอลเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และเป็นการสร้างความสุขให้กับประชาชนทั้งประเทศ และความภาคภูมิใจของคนในชาติ นักกีฬาสามารถพัฒนาศักยภาพสูงขึ้น โดยใช้กระบวนการวิทยาศาสตร์การกีฬามาพัฒนาอย่างเป็นระบบตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ การได้รับเหรียญรางวัลจากการแข่งขันระดับนานาชาติและระดับโลก

เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรมีประสิทธิภาพมาตรฐานในระดับสากล บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนานักกีฬารักบี้ฟุตบอลให้เจริญรุ่งเรืองไปสู่ความเป็นเลิศในระดับโลก สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำเป็นต้องมีระบบสรรหา คัดเลือก การพัฒนาและสวัสดิการให้กับบุคลากรสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยส่งเสริม และพัฒนาผ่านเกณฑ์ไปปฏิบัติหน้าที่ในระดับนานาชาติและระดับโลก อาทิ ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน กรรมการบริหาร เป็นต้น

เป้าประสงค์ที่ 4 มีระบบเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ได้มาตรฐานสากล การนำระบบเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์การกีฬา มาประยุกต์ปรับใช้ให้เข้ากันกับกีฬารักบี้ฟุตบอล เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะพัฒนาศักยภาพของนักกีฬารักบี้ฟุตบอลไปสู่ความเป็นเลิศในระดับโลก อย่างยั่งยืน ซึ่งจะต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันที่ทันสมัย และวิทยาศาสตร์การกีฬาแบบครบวงจรมีมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ที่ 5 กีฬารักบี้ฟุตบอลเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายพัฒนาการประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ของสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ (แผนยุทธศาสตร์สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2556-2560:31-38)

5. แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2553 – 2557

1. วิสัยทัศน์ (Vision) การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและเป็นกีฬาเพื่อการอาชีพให้ประเทศเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำทางการกีฬาของเอเชีย

2. พันธกิจ (Mission) กำหนดนโยบาย ทิศทาง กฎระเบียบทางการกีฬาของประเทศไทย และกำกับให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยการ กีฬาของชาติเพื่อความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน จัดการสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบของการกีฬา เพื่อการอาชีพให้มีมาตรฐาน อำนวยการบริหารจัดการสถานกีฬาและบริการทางการกีฬา

3. วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการพัฒนากีฬาของชาติให้มี มาตรฐานและยั่งยืน

4. เป้าประสงค์ (Goal) ประเทศไทยประสบความสำเร็จ และโดดเด่นทางการกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศในระดับเอเชีย (Asia Sports Best in Class) ความสำเร็จและโดดเด่นทางการกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศในระดับเอเชียมุ่งเน้นในความสำเร็จที่อันดับการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ คือ ซีเกมส์ (อันดับ1 ในกีฬาสากล) เอเชียนเกมส์ (อันดับ1-4) และโอลิมปิกเกมส์ (อันดับ1-5 ของเอเชีย) ทั้งนี้เส้นทางการพัฒนาสู่ผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายมีแนวทางการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ ประสบความสำเร็จด้วยมาตรการและการพัฒนาเชิงนโยบายควบคู่กับพัฒนามาตรฐานการบริหาร จัดการองค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกภาคส่วนให้สามารถบริหารจัดการกีฬาได้มาตรฐานมี ประสิทธิภาพภาพสูงบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล และการเพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬาและบุคลากร ทางการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบครบวงจร

ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการพัฒนากีฬาอาชีพให้เป็นกิจกรรมที่สร้างความสุข แก่สังคมสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสนับสนุน การพัฒนาประเทศ (Sports Entertainment) ความสำเร็จในการพัฒนากีฬาอาชีพให้เป็นกิจกรรมที่สร้างความสุขแก่สังคมสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศจะเน้นที่ดัชนีความเชื่อมั่นและความสุขของประชาชนในการมีส่วนร่วม ในกีฬาเพื่อการอาชีพ ผ่านแนวทางการสร้างและพัฒนากีฬาให้เป็นกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐาน พร้อมพัฒนาระบบการบริหารจัดการธุรกิจกีฬาอาชีพแบบครบวงจรที่บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ เทียบเท่ามาตรฐานสากล และการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการมีส่วนร่วมทางกีฬาจากทุก ส่วนให้เอื้อต่อการสร้างความยั่งยืนให้กับกีฬาอาชีพ

การกีฬาแห่งประเทศไทยบริการทางการกีฬาได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถ รองรับความต้องการทางการกีฬาของประเทศ (The Major Sports Supporter of Thailand) การบริการทางการกีฬาได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานเน้นการบริหารให้เป็นที่พึงพอใจ แก่ผู้รับบริการด้วยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของการบริการจัดการทางการกีฬาโดยนำ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาให้เป็นกลไกสำคัญในความสำเร็จของการกีฬาเพื่อความเป็น เลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพประสบความสำเร็จยกระดับศูนย์บริการกีฬาของการกีฬา

แห่งประเทศไทยให้สามารถจัดบริการทางการกีฬาที่ผู้รับบริการเข้าถึงด้วยความมั่นใจในคุณภาพ การบริการกีฬา พร้อมทั้งปรับปรุงโครงสร้างการพัฒนาการกีฬาแห่งประเทศไทยสู่องค์กรสมรรถนะสูง ที่ทันสมัยและสามารถรองรับการบริการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพพร้อมด้วย บุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญในการจัดบริการทาง การกีฬาให้ได้อย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดสู่การเป็นวิสาหกิจชั้นนำของประเทศ (การกีฬาแห่ง ประเทศไทย. 2552: 1-47)

6. แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยไปสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2553-2559

องค์ประกอบพื้นฐานและสภาพปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาการกีฬาไทย กีฬาเป็น กิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวและลีลาการเล่นภายใต้กฎกติกาอย่างเป็นระเบียบ โดยมุ่งเพื่อความ สนุกสนาน เพลิดเพลิน และเพื่อสุขภาพก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา บางครั้งอาจใช้การแข่งขันด้วย การพัฒนาการกีฬาของไทยได้นำแผนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติซึ่งเป็นแผนเฉพาะเรื่องด้านการกีฬาที่มีลักษณะองค์รวมที่ต้องอาศัยการประสานความ ร่วมมือระหว่างหลาย ๆ หน่วยงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงการกีฬา แห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 - 2554) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ตามหลักในการพัฒนา กีฬาเริ่มตั้งแต่การพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน ต่อด้วยการพัฒนากีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ และการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ โดยอาศัยการสนับสนุนอีก 2 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาและพัฒนากีฬาการบริหารจัดการทางการกีฬาเป็น กระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การกีฬาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาที่ใช้ทักษะกีฬาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เด็กและเยาวชนมีความรู้ เจตคติ และทักษะกีฬา ทำให้สามารถเล่นกีฬาได้ และดูกีฬาเป็นโดยมุ่งพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสติปัญญา ก่อให้เกิดคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และน้ำใจนักกีฬา 2) กีฬาเพื่อมวลชน หมายถึง การออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาการออกกำลังกายในชีวิตประจำวัน รวมทั้งการออกกำลังกายในการประกอบอาชีพ ที่ประชาชนทุกกลุ่มรวมทั้งบุคคลกลุ่มพิเศษและ ผู้ด้อยโอกาสได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาให้เหมาะสมกับสภาพร่างกายของตน เพื่อทำให้มีสุขภาพ ดีและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

รัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมการดำเนินงานด้านกีฬาในการพัฒนาให้เข้าสู่ความเป็นเลิศ ในระดับสากล โดยสนับสนุนให้มีการจัดการแข่งขันในระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาส ให้นักกีฬาไทยได้รับประสบการณ์จากการแข่งขันกับนักกีฬาระดับโลก ซึ่งทำให้นักกีฬาพัฒนาฝีมือ ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ นักกีฬายังสามารถสร้างโอกาสในการเข้าแข่งขันในรายการระดับ อาชีพ เพื่อเป็นการสร้างรายได้และชื่อเสียงให้กับตนเองและประเทศชาติดังจะเห็นได้จากปัจจุบันที่มี นักกีฬาระดับโลกในการแข่งขันรายการระดับนานาชาติ สามารถสร้างรายได้ให้กับตนเองได้อย่าง

มหาสาล และนักกีฬาอาชีพหลายคนสนใจในการเป็นตัวแทนทีมชาติเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติที่ยิ่งใหญ่ที่สุด อย่างโอลิมปิก เพื่อสร้างความภูมิใจให้กับตนเองและวงศ์ตระกูล รวมทั้งสร้างมูลค่าเพิ่มในการใช้กีฬาเป็นอาชีพอย่างยั่งยืน ซึ่งจะนำไปใช้เป็นสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2553-2559 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพตามแนวทางของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดังกล่าว คือ 1) กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง กีฬาสมัครเล่น ที่เน้นผลการแข่งขันและความสามารถของนักกีฬาที่มีการจัดการแข่งขันทุกระดับ ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับเยาวชน ระดับนิสิตนักศึกษา ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ซึ่งการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาปกติและนักกีฬาผู้พิการมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ ทักษะและจริยธรรม โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันภายในประเทศและนานาชาติ การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการแข่งขันกีฬาให้ได้มาตรฐานสากล โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ดังนี้ องค์การกีฬามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ กองทุนพัฒนานักกีฬาที่เพียงพอในการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬามืออาชีพ โครงสร้างพื้นฐาน สถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก ศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติพร้อมเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาประยุกต์ใช้ การใช้ระบบธุรกิจสิทธิประโยชน์เพื่อการพัฒนา กีฬา การจัดการแข่งขันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่ผ่านมาพบว่า มีการเล่นกีฬาและแข่งขันกีฬาในระดับโรงเรียนอย่างต่อเนื่องร้อยละ 92.2 มีการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศภายในประเทศทุกระดับอย่างต่อเนื่องมีการแข่งขันและเข้าร่วมแข่งขันกีฬานานาชาติทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนานักกีฬาไทยเพื่อความเป็นเลิศในปัจจุบัน เริ่มต้นจากความสนใจของนักกีฬาดั้งแต่ระดับเด็กและเยาวชน และได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวทั้งทางด้านอุปกรณ์กีฬาและการจัดหาผู้ฝึกสอน ซึ่งปัจจุบันครอบครัวที่เข้าใจและมองเห็นแนวโน้มในอนาคตของการพัฒนาเป็นนักกีฬาอาชีพเริ่มมีมากขึ้นและการสนับสนุนให้เด็กได้พัฒนาในสิ่งที่สนใจและมีพรสวรรค์จะทำให้ประสบความสำเร็จในเส้นทางนั้นมากกว่า เนื่องจากปัจจุบันค่านิยมของประเทศไทยไม่ได้มีการให้ความสำคัญกับการเล่นกีฬามากนักมาตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งแตกต่างกับต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จทางด้านกีฬาในปัจจุบันที่ทุกวันหยุดสุดสัปดาห์ครอบครัวจะพากันไปใช้เวลาร่วมกันที่สนามกีฬา ให้เด็กได้เล่นกีฬาและที่สนามกีฬานั้นจะมีผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถคอยแนะนำ ดังนั้นการที่ประเทศไทยจะมีนักกีฬาที่มีความสามารถในระดับโลก แต่แต่ละครั้งจะใช้เวลาค่อนข้างนานเพราะกระบวนการในการสร้างนักกีฬาไม่ต่อเนื่อง ไม่มีการสนับสนุนที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจนจึงขึ้นอยู่กับนักกีฬาและครอบครัวของนักกีฬาเป็นหลัก องค์การต่าง ๆ นั้นจะเข้ามามีบทบาทระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ทุกอย่าง เช่น การส่งไปแข่งขันต่างประเทศเพื่อรับการจัดอันดับและการส่งไปแข่งขันเพื่อหาประสบการณ์ เมื่อเกิดความไม่ต่อเนื่องในกระบวนการสร้างนักกีฬา ในเวลาที่นักกีฬาที่มีชื่อเสียงไม่สามารถรักษาระดับของตัวเองได้ในอันดับโลก การที่จะมีนักกีฬาคอนเ็น

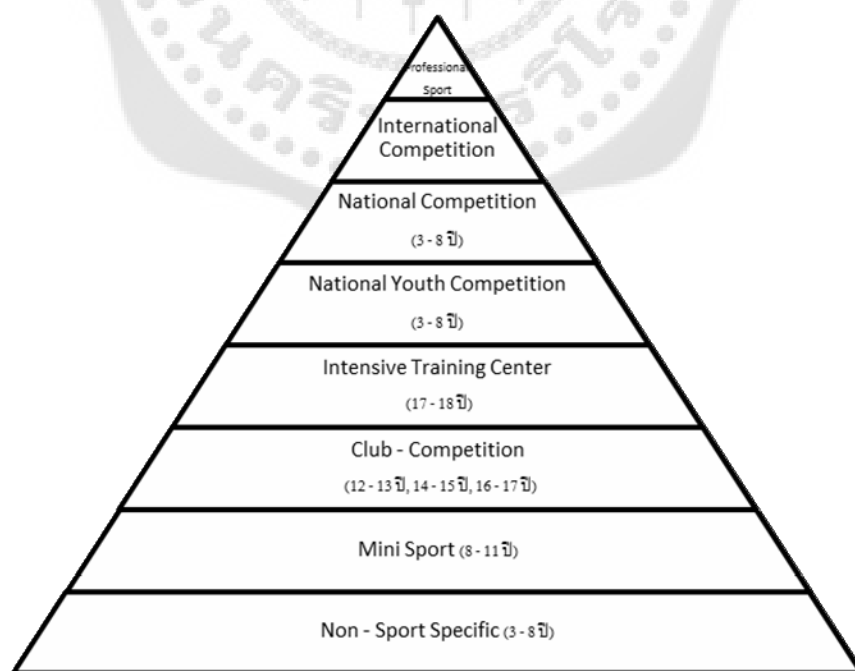
ขึ้นมามาทดแทนก็ลำบากซึ่งเหตุการณ์นี้จะส่งผลกระทบต่อระดับความนิยมของกีฬานิดนั้น เมื่อไม่มีนักกีฬาที่มีความสามารถขึ้นมามาทดแทน ความนิยมต่อกีฬานิดนั้นก็จะถดถอยประชาชนจะมีความสนใจเล่นกีฬานิดนั้นลดลง และการสนับสนุนจากภาคเอกชนก็จะลดลงตามไปด้วย การพัฒนานักกีฬานอกจากจะต้องได้รับการสนับสนุนจากสถาบันครอบครัวส่วนหนึ่งแล้วองค์กรกีฬาก็มีส่วนอย่างมากในการส่งเสริมกีฬา ตั้งแต่ระบบการสร้างนักกีฬาในระยะเริ่มต้น คือเริ่มจากระบบการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ต้องให้มีชั่วโมงพลศึกษา สนับสนุนให้เด็กรักการเล่นกีฬา มีสถานที่และอุปกรณ์กีฬาที่ได้มาตรฐานที่สำคัญต้องมีผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดวิธีการเล่นที่ถูกต้องซึ่งจะทำให้การพัฒนาเทคนิคการเล่นสามารถทำได้ดีและจะเป็นพื้นฐานของการเป็นนักกีฬาอาชีพในอนาคต แม้ว่าปัจจุบันรัฐบาลพยายามส่งเสริมให้มีการกีฬาทั่วประเทศ โดยให้ท้องถิ่นมีการจัดการแข่งขันกีฬา ซึ่งก็เป็นการพัฒนาตั้งแต่เบื้องต้น แต่การพัฒนาเหล่านั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรกีฬาของท้องถิ่นเป็นหลักซึ่งไม่ใช่บุคลากรกีฬาที่ได้มาตรฐานด้านกีฬา ทำให้การพัฒนาขาดหลักวิชาการที่ถูกต้อง นอกจากระดับเด็กเล็กและเยาวชนที่ต้องได้รับการสนับสนุนตั้งแต่เริ่มต้นแล้วการที่รัฐบาลสนับสนุนให้จัดสร้างสนามกีฬาในทุกจังหวัด และมีสถานที่เล่นกีฬาในตำบลต่างๆ นั้น เป็นการสนับสนุนกีฬาในระดับมวลชน นอกจากต้องเน้นเรื่องมาตรฐานของสนามกีฬาและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกซ้อมแล้ว ผู้ฝึกสอนประจำในแต่ละสนามนั้นบางสนามกีฬามีไม่ครบถ้วนและไม่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดของชนิดกีฬานั้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อเทคนิคการเล่นของนักกีฬาในอนาคต และการจัดผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถก็มีไม่เพียงพอทุกสนามกีฬา 2) กีฬาเพื่อการอาชีพ หมายถึง กีฬาที่เล่นเป็นอาชีพ ซึ่งเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมแพร่หลายทั้งผู้ชมและผู้เล่น นักกีฬามีระดับความสามารถสูง มีการจัดระบบการแข่งขันที่เป็นมาตรฐานมีองค์กรกีฬาอาชีพ มีพระราชบัญญัติกีฬาอาชีพ นักกีฬาและผู้เกี่ยวข้องสามารถหาเลี้ยงชีพได้ โดยการประกอบกิจกรรมในกีฬานิดนั้นๆ โดยมีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีวิตหรือกีฬาที่มีผู้เล่นมีเจตนาที่จะเล่นเพื่อหารายได้มายังชีพ เป็นอาชีพหลัก ซึ่งการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนากีฬาสากลที่มีศักยภาพและกีฬาไทยบางชนิดให้เป็นกีฬาอาชีพอย่างมีมาตรฐาน โดยการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาอาชีพให้มีมาตรฐานสากล จัดให้มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพทางการกีฬาที่เหมาะสมและทันสมัย รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้องค์กรเอกชนร่วมส่งเสริมกิจการกีฬาเพื่อการอาชีพ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ สรุปผลได้ปัจจัยต่างๆ ดังนี้ นักกีฬา การจะเป็นนักฟุตบอลอาชีพ เขาต้องมีศักยภาพและความสามารถในระดับมืออาชีพเพื่อที่จะเป็นแม่เหล็กดึงดูดผู้ชมในหันทันนิยมฟุตบอลอาชีพ ความนิยมของต่อเกมส์การแข่งขันของผู้ชม หมายถึงจัดแล้วต้องมีคนดู มีคนซื้อบัตร ซื้อสินค้า เป็นตัวชี้วัดสำคัญตัวหนึ่งว่าจะมุ่งสู่กีฬาอาชีพได้หรือไม่ การบริหารจัดการองค์กรกีฬาอาชีพ ต้องมีการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ ทั้งสมาคมและสโมสรกีฬาเพื่ออาชีพ บุคลากรทั้งผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน รวมทั้งคณะกรรมการแข่งขันต้องได้มาตรฐานมีคุณวุฒิ คุณภาพอย่างมืออาชีพ มีการรับรอง (Certificate) ตามมาตรฐานบุคลากรอาชีพ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ โดยเฉพาะสนามฝึกซ้อมและสนามแข่งขันต้องได้มาตรฐานตามที่กำหนดในระดับสากล มีกฎหมาย

ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับกีฬาอาชีพ เพื่อรับรองการดำเนินงานระบบจัดการแข่งขัน ต้องได้มาตรฐานในการจัดการแข่งขันตามคู่มือหรือมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ หรือสูงกว่ามาตรฐาน ระบบจัดการแข่งขันต้องได้มาตรฐานในการจัดการแข่งขันตามคู่มือหรือมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ หรือสูงกว่ามาตรฐาน สื่อมวลชนต้องสนับสนุนการเผยแพร่ข่าวสาร การสร้างกระแสนิยม และแฟนคลับของสโมสรฟุตบอลอาชีพ การตลาดและสิทธิประโยชน์ องค์กรกีฬาอาชีพต้องมีแนวคิดการหารายได้ โดยการสร้างกระแสนิยมเพื่อขยายฐานกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าให้กว้างขึ้น (Market Share and Focus Group) นโยบายรัฐบาล ต้องสนับสนุนช่วยเหลือ มีกฎหมายรองรับเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติและมาตรฐานการแข่งขัน เช่น การลดภาษีของ ผู้บริจาค ภาษีนักกีฬา ภาษีสนามกอล์ฟ เป็นต้น

สภาพปัญหาอุปสรรคสำหรับการพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน คือ บุคลากรด้านกีฬา และ นันทนาการซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานส่งเสริมกีฬาในระดับท้องถิ่น และชุมชนไม่เพียงพอกับความต้องการของชุมชน และงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างเสมอภาคและมีประสิทธิภาพโดยแนวทางแก้ไข คือ จะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านการกีฬา และนันทนาการไปดำเนินงานส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ รวมถึงการบริหารจัดการกีฬาท้องถิ่น และชุมชน และสร้างเครือข่ายด้านกีฬาและนันทนาการในระดับท้องถิ่นและชุมชน รวมถึงสนับสนุนด้านงบประมาณ โดยการขอรับรองการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐ และการสนับสนุนจากภาคเอกชนและท้องถิ่น เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างเสมอภาคและทั่วถึง การส่งเสริมและพัฒนากีฬาพื้นฐานและมวลชนได้มุ่งเน้นในทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งเด็กนักเรียน นักศึกษา เยาวชน ประชาชน ผู้สูงอายุ และคนพิการ เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายของประเทศไทยได้มีโอกาสเล่นกีฬาก่อร่างร่างกายอย่างสม่ำเสมอ และเล็งเห็นความสำคัญของการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรง และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นได้ โดยใช้กลไกการสร้างกระแสให้เกิดความสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรมทางการกีฬาให้มากขึ้น เริ่มต้นจากการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา เด็ก นักเรียนและนักศึกษา ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนักกีฬาที่โดดเด่นในแต่ละชนิดกีฬาเพื่อจะได้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศและอาชีพได้รวมถึงการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางการกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬาที่กว้างขวางและมีความเข้มแข็งมากขึ้น

ในปัจจุบันการพัฒนานักกีฬาไทยให้เป็นนักกีฬาอาชีพ เริ่มต้นจากความสนใจของนักกีฬา ตั้งแต่ระดับเด็กและเยาวชน และได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวทั้งทางด้านอุปกรณ์กีฬาและการจัดหาผู้ฝึกสอน ซึ่งปัจจุบันครอบครัวที่เข้าใจและมองเห็นแนวโน้มในอนาคตของการพัฒนาเป็นนักกีฬาอาชีพเริ่มมีมากขึ้น และการสนับสนุนให้เด็กสนใจและมีพรสวรรค์จะทำให้ประสบความสำเร็จในเส้นทางนั้นมากกว่า เนื่องจากปัจจุบันค่านิยมของประเทศไทยไม่ได้มีการให้ความสำคัญกับการเล่นกีฬามากนักมาตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งแตกต่างกับต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จทางด้านกีฬาในปัจจุบันที่ทุกวันหยุดสุดสัปดาห์ครอบครัวจะพากันไปใช้เวลาว่างร่วมกันที่สนามกีฬา ให้ลูกๆ ได้เล่นกีฬา และที่สนามกีฬานั้นจะมีผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถคอยแนะนำ ดังนั้นการที่ประเทศไทยจะ

มีนักกีฬาที่มีความสามารถในระดับโลกแต่ละครั้งจะใช้เวลาค่อนข้างนานเพราะกระบวนการในการสร้างนักกีฬาอาชีพนั้นไม่ต่อเนื่อง ไม่มีการสนับสนุนที่เป็นรูปแบบ อย่างชัดเจน จึงขึ้นอยู่กับนักกีฬาและครอบครัวของนักกีฬาเองเป็นหลัก องค์กรต่างๆ นั้นจะเข้ามามีบทบาทระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ทุกอย่าง เช่น การส่งไปแข่งขันต่างประเทศเพื่อรับการจัดอันดับและการส่งไปแข่งขันเพื่อหาประสบการณ์ เมื่อเกิดความไม่ต่อเนื่องในกระบวนการสร้างนักกีฬาในเวลาที่นักกีฬาที่มีชื่อเสียงไม่สามารถรักษาระดับของตัวเองได้ในอันดับโลก การที่จะมีนักกีฬาค้นขึ้นขึ้นมาทดแทนก็ลำบาก ซึ่งเหตุการณ์นี้จะส่งผลต่อระดับความนิยมของกีฬานั้นๆ เมื่อไม่มีนักกีฬาที่มีความสามารถขึ้นมาทดแทน ความนิยมต่อกีฬานั้นๆ ก็จะถดถอยประชาชนจะมีความสนใจเล่นกีฬานั้นๆ ลดลง และการสนับสนุนจากภาคเอกชนก็จะลดลงตามไปด้วย การพัฒนานักกีฬาไปสู่การเป็นนักกีฬามีอาชีพนั้น นอกจากจะต้องได้รับการสนับสนุนจากสถาบันครอบครัวแล้ว ภาครัฐบาลก็มีส่วนอย่างมากในการส่งเสริมกีฬาอาชีพ ตั้งแต่ระบบการสร้างนักกีฬาในระยะเริ่มต้นคือเริ่มจากระบบการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ต้องให้มีชั่วโมงพลศึกษา สนับสนุนให้เด็กรักการเล่นกีฬา มีสนามกีฬาหรืออาคารเอนกประสงค์ที่ได้มาตรฐาน และอุปกรณ์กีฬาที่มีคุณภาพดีและตรงกับมาตรฐานที่กำหนดของกีฬานั้นๆ รวมทั้งมีผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดวิธีการเล่นที่ถูกต้องซึ่งจะทำให้การพัฒนาเทคนิคการเล่นสามารถทำได้ดีและจะเป็นพื้นฐานของการเป็นนักกีฬาอาชีพในอนาคต แต่ปัจจุบันการให้ความสำคัญกับชั่วโมงพลศึกษาในปัจจุบันน้อยลง บางโรงเรียนแทบจะไม่มีชั่วโมงพลศึกษาซึ่งจะส่งผลทำให้เด็กไม่สนใจกีฬาเท่าที่ควร การพัฒนานักกีฬาในระดับเด็กและเยาวชนจนกระทั่งเป็นนักกีฬาอาชีพโดยทั่วไปจะต้องผ่านการแข่งขันในระดับต่างๆ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงการพัฒนาจากการแข่งขันกีฬาพื้นฐานไปสู่กีฬาเพื่อการอาชีพ

ถึงแม้ว่าปัจจุบันรัฐบาลจะพยายามส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬาทั่วประเทศโดยทุกโรงเรียน ต้องมีการจัดการแข่งขันกีฬา ซึ่งก็เป็นการพัฒนาตั้งแต่เบื้องต้น แต่การพัฒนาเหล่านั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรของโรงเรียน ตำบล และอำเภอ เป็นหลักเมื่อได้นักกีฬาที่มีความสามารถในการแข่งขันตั้งแต่ระดับเด็กและเยาวชนขึ้นไป ยังไม่มีกระบวนการสนับสนุนที่ต่อเนื่อง นอกจากระดับเด็กและเยาวชนที่ต้องได้รับการสนับสนุนตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว รัฐบาลมีการสนับสนุนให้สร้างสนามกีฬาในทุกจังหวัดและมีสถานที่เล่นกีฬาในตำบลต่าง ๆ นั้น เป็นการสนับสนุนกีฬาในระดับมวลชน จะต้องเน้นเรื่องมาตรฐานของสนามกีฬาและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกซ้อมแล้วผู้ฝึกสอนประจำในแต่ละสนามก็มีความจำเป็นเช่นกัน ปัจจุบันอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ ที่มีในแต่ละสนามนั้นบางสนามก็พำไม่ครบถ้วน และไม่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดของกีฬานั้นๆ ทำให้ส่งผลกระทบต่อเทคนิคการเล่นของนักกีฬา ในอนาคตและการจัดผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถก็ไม่ได้เพียงพอทุกสนามกีฬาในด้านของสนามการแข่งขันและสนามฝึกซ้อม นโยบายของรัฐบาลพยายามจัดให้มีกระจายทั่วประเทศ แต่กีฬาบางชนิด สนามแข่งขันที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับนานาชาติจะอยู่ที่กรุงเทพมหานครเท่านั้น เช่น สถานที่แข่งขันสนุกเกอร์ ซึ่งอยู่ที่สนามราชมั่งคั่งกีฬาสถาน สนามเทนนิสมี 11 แห่ง ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานอยู่ที่กรุงเทพมหานครและพัทยา แต่ไม่มีคอร์ทดิน และคอร์ทหญ้า ให้นักกีฬาฝึกซ้อมมากนัก ซึ่งจำนวนสนามและสถานฝึกซ้อมก็เป็นปัจจัยหลักอันหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของนักกีฬาให้ก้าวไปสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพในอนาคต นอกจากเรื่องของสนามกีฬาและสนามฝึกซ้อมแล้วผู้ฝึกสอนกีฬาก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถของนักกีฬาให้ก้าวไปสู่ระดับอาชีพได้ ผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถในประเทศไทยมีเฉพาะในกีฬาบางชนิดและมีจำนวนน้อย ผู้ฝึกสอนอาชีพที่มีความสามารถสูงมักจะอยู่ในกีฬาที่ผู้เล่นสามารถจ่ายค่าฝึกสอนได้ในราคาสูง เช่น กีฬาอล์ฟ จึงทำให้มีบุคลากรที่เก่งและจบมาจากต่างประเทศกลับมาสอนในประเทศไทยแต่กีฬาชนิดอื่นๆ นั้น ผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถยังมีจำนวนน้อย ดังนั้นรัฐบาลควรเร่งส่งเสริมให้ผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถมีจำนวนเพิ่มขึ้นโดยอาจมีการให้ทุนไปศึกษาต่อเพื่อให้ได้รับความรู้ที่ถูกต้องและกลับมาสอนอย่างถูกวิธี แต่ก็ต้องสนับสนุนด้านอุปกรณ์กีฬาให้ได้มาตรฐานและเพียงพอในการใช้เป็นอุปกรณ์การสอนด้วย

ถึงแม้ว่าการพัฒนากีฬาไปสู่การเป็นกีฬาอาชีพนั้น ปัจจัยสำคัญอยู่ที่ตัวของนักกีฬาแต่สมาคมกีฬาต่างๆ ก็มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้นักกีฬาอาชีพประสบความสำเร็จได้ เมื่อสมาคมต่างๆ มีนักกีฬาที่มีความสามารถมาเล่นในระดับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยได้ทำการคัดเลือกจากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติและกีฬาแห่งชาติ คือ ประสบความสำเร็จในการแข่งขันซีเกมส์ เอเชียนเกมส์ และโอลิมปิกเกมส์สามารถพัฒนาต่อไปเป็นนักกีฬาอาชีพได้ สำหรับนโยบายในการส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันในการแข่งขันระดับนานาชาตินั้น ก็มีความสำคัญในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่จะพัฒนาไปสู่กีฬาอาชีพ การกระจายตัวมากเกินไปของชนิดกีฬาที่ส่งเข้าแข่งขัน ทำให้ความสำเร็จของนักกีฬาโดยรวมอยู่ในระดับเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การกระจายจำนวนชนิดกีฬาที่มุ่งเน้นให้ลดลงและมุ่งเน้นเฉพาะกีฬาสากลที่ส่งแข่งขันในโอลิมปิกเกมส์เท่านั้นเป็นการกำหนดกรอบของชนิดกีฬาซึ่งอาจจะทำให้ประสบความสำเร็จมากขึ้นถ้าเปรียบเทียบกับประเทศ

ที่เป็นผู้นำทางด้านกีฬาในเอเชีย เช่น จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ซึ่งได้กำหนดกรอบชนิดกีฬามานานแล้วโดยรัฐจะเน้นไปที่กีฬาสากลที่ส่งเข้าแข่งขันในโอลิมปิกเกมส์ ทุ่มงบประมาณในการฝึกซ้อมลงทุนเกี่ยวกับสนามฝึกซ้อมและมีการเพิ่มเงินรางวัลให้กับนักกีฬานั้นๆ ทำให้ความสำเร็จของกีฬาสากลเหล่านั้นพัฒนาขึ้นมาจนโดดเด่นในการแข่งขันระดับเอเชียนเกมส์และโอลิมปิกเกมส์ แต่สำหรับประเทศไทยการสนับสนุนของภาครัฐในด้านงบประมาณจะกระจายไปทุกๆ สมาคมก็มีข้อดี คือ ทำให้สมาคมกีฬาเล็กๆ มีโอกาสในการพัฒนาขึ้นมา แต่สมาคมกีฬานาโตใหญ่ก็มีงบประมาณไม่เพียงพอ นอกจากนั้นงบประมาณยังกระจายไปหน่วยงานต่างๆ อีกหลายหน่วยงาน ทำให้การพัฒนาโดยเน้นเฉพาะจุดอาจจะต้องมีการทบทวนการใช้งบประมาณใหม่ และพิจารณาเรื่องระบบการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการที่กีฬาอาชีพในประเทศไทยยังอยู่ในระยะเริ่มต้น รายได้ของนักกีฬาอาชีพนั้นจะได้มาจากเงินรางวัลในการแข่งขัน รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนและสมาคมกีฬาจำนวนหนึ่งซึ่งสนับสนุนจากภาคเอกชนนั้นจะขึ้นกับความสำเร็จของนักกีฬา ส่วนเงินสนับสนุนจากทางสมาคมมีจำนวนไม่มากนัก นอกจากเรื่องรายได้ที่เป็นปัจจัยหลักของนักกีฬา ที่ทำให้นักกีฬาสามารถยึดกีฬาดังกล่าวเป็นอาชีพได้แล้ว เรื่องสวัสดิการของนักกีฬาอาชีพปัจจุบันก็ยังไม่มียกยาดที่มีสวัสดิการให้กับนักกีฬาที่ชัดเจนและต่อเนื่อง และไม่มียกยาดใดที่สนับสนุนเป็นทางการ ถึงแม้จะมีกีฬาบางชนิด เช่น มวยไทย มวยสากล ที่มีสำนักงานคณะกรรมการกีฬามวยให้การช่วยเหลือนักมวยที่บาดเจ็บ ทุพพลภาพหรือตาย แต่ก็ยังไม่เพียงพอ กีฬาที่เป็นกีฬาอาชีพและประสบความสำเร็จในประเทศไทยปัจจุบัน จึงยังมีจำนวนน้อยและกีฬาที่มีนักกีฬาอาชีพจะเป็นกีฬาที่เล่นเดี่ยวโดยการจะประสบความสำเร็จนั้นจะได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวเป็นส่วนสำคัญ เช่น กีฬาเทนนิสและกอล์ฟ ส่วนกีฬาที่เล่นเป็นทีมนั้นยังไม่มียกยาดที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาด้านกีฬาอาชีพนี้ รัฐบาลควรคำนึงถึงมีการพัฒนาระบบการสร้างนักกีฬาดังแต่เริ่มต้นโดยเฉพาะกีฬาที่มุ่งเน้นจะส่งเสริมให้เป็นกีฬาอาชีพและเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมจากประชาชน อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีประเทศไทยมีนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติมาแล้วหลายฉบับ รวมทั้งมีการประชุมเชิงปฏิบัติการหลายครั้ง อย่างไรก็ตามการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติยังคงต้องใช้เวลา ผู้นำองค์กรกีฬาให้ความเห็นคล้ายคลึงกันว่า แผนหลายแผนยังไม่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ เนื่องจากยังขาดการวางแผนและการทำงานร่วมกัน ขาดการประสานการทำงานที่สอดคล้องกัน สภาพดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทยแต่พบได้ในหลายๆ ประเทศที่กำลังพัฒนา เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและพื้นฐานปัจจัยสี่ของประชาชนยังต้องดิ้นรนในการดำรงชีวิตประจำวันทำให้โปรแกรมการพัฒนากีฬาอย่างแท้จริงจึงต้องใช้เวลา วิธีการขับเคลื่อนอย่างเร่งด่วน และต้องทำด้วยความระมัดระวัง เพราะจะเป็นการขับเคลื่อนระยะสั้น อาจจะทำให้สูญเปล่าและไม่ยั่งยืน การพัฒนากีฬาอย่างมั่นคงแห่งวิถีสportโลกนั้น ประเทศไทยต้องช่วงชิงโอกาส และใช้ช่วงเวลานี้ให้การศึกษา ความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติให้บุคลากรกีฬาทุกระดับ และประชาชนทั่วไปอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับแรก การพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งด้านการพัฒนาการกีฬานี้พื้นฐานการกีฬา

เพื่อมวลชน การกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การกีฬาเพื่อการอาชีพ โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเสริมสร้างศักยภาพในการออกกำลังกายและเล่นกีฬาและเล่นกีฬา และใช้หลักการบูรณาการทุกภาคส่วน และหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการการกีฬา ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนาการกีฬาทุกระดับเพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มทุกระดับมีโอกาสได้เล่น กีฬาและออกกำลังกาย เพื่อพัฒนาทักษะด้านการกีฬาระดับพื้นฐานอย่างถูกต้องและเป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างเสริมสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี ปลุกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยม เกิดความสมานฉันท์ของคนในชาติ จึงต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไปพร้อมกับการพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นในการบริหารงานผลกระทบ ในด้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้การพัฒนาของประเทศได้อย่างทั่วถึง ในการสนับสนุนความต้องการในการพัฒนาในด้านงบประมาณ บุคลากร และการดำเนินงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทางด้านการกีฬา (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554: 27-34)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Neilson (1979) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการวิเคราะห์โปรแกรมการจัดการแข่งขันกีฬา ภายในของมหาวิทยาลัยในรัฐเทนเนสซี มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โปรแกรมการจัดการแข่งขันด้วย เครื่องมือที่สร้างขึ้นโดย Christopher Alan Brown เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์โปรแกรมการจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัย จำนวน 9 ข้อ ดังนี้ 1) สาเหตุ การจัดการแข่งขัน 2) ความมุ่งหมายการจัดการแข่งขัน 3) ตารางการแข่งขัน 4) กำหนดการแข่งขัน 5) สถานที่และอุปกรณ์ในการจัดการแข่งขัน 6) ระบบการให้คะแนน 7) การให้รางวัลแก่ผู้ชนะ 8) การประชาสัมพันธ์ และ 9) คณะกรรมการจัดการแข่งขัน ผลการวิจัย พบว่า 1) การดำเนินการทุกด้านมีประสิทธิภาพ 2) การจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัย มีสาเหตุและความมุ่งหมายของการจัดการแข่งขัน 3) การจัดการแข่งขันกีฬาภายในของ มหาวิทยาลัย ควรให้ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินงาน 4) การจัดการแข่งขันกีฬา ภายในของมหาวิทยาลัย ควรสนับสนุนให้นักศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญมาดำเนินการจัดการแข่งขัน 5) การจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัยยังขาดการปฐมนิเทศเบื้องต้น 6) มีการ สนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัย 7) การจัดการแข่งขันกีฬา ภายในของมหาวิทยาลัยมีกฎ กติกา และระเบียบการแข่งขันที่มีความเป็นมาตรฐานและเหมาะสม 8) ระบบการให้คะแนนยังไม่เป็นมาตรฐาน และ 9) หลังจากการจัดแข่งขันไม่ควรจัดงานเลี้ยงฉลอง แก่ผู้ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ

Cash (1983) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาระดับมหาวิทยาลัย มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาระดับมหาวิทยาลัย และพัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหารการกีฬาระดับมหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

สมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย งบประมาณ มนุษย์สัมพันธ์ อาชีพ บุคลิกภาพ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการแข่งขัน การบริหารจัดการ

Kikulis (1992) ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในระดับชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การศึกษาโครงสร้าง ค่านิยม และรูปแบบขององค์กรกีฬาสมัครเล่นในประเทศแคนาดา 2) การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในระดับชาติ ผลการศึกษาวិจัยพบว่า การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในระดับชาติ ประกอบด้วยมิติต่างๆ คือ 1) ด้านโครงสร้างการตัดสินใจขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการตัดสินใจ 2) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาในระดับชาติ ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ โครงสร้างที่มีการปรับเปลี่ยนหรือยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม

Cheng (1993) ศึกษางานวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการกีฬาของผู้ว่าในประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) มีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดสมรรถนะของผู้ว่าที่จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำสำหรับการบริหารจัดการกีฬาในประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้ว่าที่มีประสิทธิภาพ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรู้เรื่องกีฬา มนุษย์สัมพันธ์ การพูดต่อสาธารณชน การจัดการทรัพยากรบุคคล การเขียนงบประมาณ สมรรถภาพทางกาย การบริหารจัดการกีฬา ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำสำหรับการบริหารจัดการกีฬา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการกีฬา การวางแผน และการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาศาสตร์การกีฬา การจัดการทรัพยากรบุคคล การตัดสินใจกีฬา การสอนกิจกรรมกีฬา ตามลำดับ

Pitter (1993) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งในการพัฒนากีฬาของมณฑลอัลเบอร์ตา ประเทศแคนาดา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การศึกษาปัจจัยต่างๆในจัดตั้งสภากีฬามณฑลอัลเบอร์ตา และ 2) ผลกระทบที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากีฬาของมณฑลอัลเบอร์ตา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เอกสารราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุม บทความหนังสือพิมพ์ รายงานคณะกรรมการ จดหมาย กฎหมาย ข้อบังคับ และสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องนโยบายในการพัฒนากีฬาของมณฑลอัลเบอร์ตา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยหลักทางด้านองค์กร วัฒนธรรมทางสังคม และการเมืองการปกครองของมณฑลอัลเบอร์ตามีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่นำไปสู่การจัดตั้งองค์กรกีฬา 2) การส่งเสริมและการพัฒนากีฬาของมณฑลอัลเบอร์ตาได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากศูนย์การพัฒนากีฬาของมณฑลอัลเบอร์ตา และ 3) ความขัดแย้งทางการเมืองการปกครอง ส่งผลกระทบเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในมณฑลอัลเบอร์ตา ทำให้มีการจัดตั้งองค์กรกีฬาเพิ่มขึ้นผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดตั้งองค์กรกีฬามณฑล อัลเบอร์ตา ประกอบด้วย 1) การพัฒนากีฬาของมณฑลอัลเบอร์ตาที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว 2) การส่งเสริมและสนับสนุนทางการกีฬาที่เน้นการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และ 3) มีการจัดตั้งองค์กรกีฬาที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้การพัฒนากีฬาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น

Charles; & Dick (1998) ศึกษาวิจัยเรื่อง วิธีการปรับปรุงการบริหารจัดการทีม พบว่า การบริหารจัดการทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีความแตกต่างกัน คือ ความสำเร็จ และความล้มเหลวในการบริหารจัดการ ส่วนทางปฏิบัติประสบการณ์พื้นฐานจะช่วยให้การบริหารจัดการทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และแนวทางของผู้บริหารในการพัฒนาระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีหลักการดังนี้ การเชื่อมโยง การสำรวจ การควบคุม การบริหารจัดการ และการให้คำปรึกษา

Jones (2006) ศึกษาวิจัยเรื่อง ครูผู้ฝึกหัดนักกีฬาที่เป็นผู้นำกลุ่มถึงทัศนวิสัย เทคนิคในการบริหารจัดการทีมที่เกี่ยวกับการวางกรอบการสร้างความคิด นำมาบูรณาการกันเป็นกลยุทธ์ในการฝึกสอน โดยให้มีการทำแบบทดสอบและตอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ถึงการปฏิบัติการบริหารของครูผู้ฝึกหัดนักกีฬา ผลสะท้อนกลับที่ได้นำมาวิเคราะห์ทางคุณภาพโดยการแยกข้อมูลและจัดเป็นกลุ่มรหัสใหญ่ๆเป็นลักษณะเฉพาะพบว่า การบริหารของครูผู้ฝึกหัดนักกีฬามีลักษณะเป็นวงจรหลายอย่างมารวมกันซึ่งแต่ละอย่างมีการสนับสนุนกัน ทำให้นักกีฬาได้ทราบถึงศักยภาพของตัวเอง และเมื่อทราบศักยภาพของตัวเองแล้วจึงตั้งเป้าหมายไว้ จากนั้นจึงขยายผลส่งเสริมประสิทธิภาพของตัวเองต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตัวเองตั้งไว้ ดังนั้นการบริหารจัดการทีมครูผู้ฝึกหัดนักกีฬาจึงเป็นเหมือน เครื่องคอมพิวเตอร์ของแม่ข่ายที่สามารถให้ลูกข่ายของตัวเองทำงานได้ด้วยตัวเองได้ โดยมีแม่ข่ายเป็นผู้ดูแลระบบต่าง ๆ

Sue; & Steva (2007) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอลที่ช่วยพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต เพื่อประเมินประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะช่วยในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะเป็นผู้นำของผู้บริหารช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งในประเทศ และสโมสรได้ และเพิ่มระดับความเชื่อมั่น ผลลัพธ์เหล่านี้ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

Andy; & Jon (2008) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวคิดและทฤษฎีของกีฬารักบี้ฟุตบอลโลก: ปัจจัยที่ส่งผลถึงการจัดการทางการกีฬารักบี้ฟุตบอลโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ทฤษฎีการบริหารจัดการ และวิเคราะห์ความแตกต่างของการบริหารจัดการของกีฬาทั่วไปกับกีฬารักบี้ฟุตบอลโลก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามในการพัฒนาทฤษฎีด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถที่ส่งผลถึงการแข่งขันกีฬารักบี้ฟุตบอลโลกที่เป็นรูปแบบก่อนที่จะใช้รูปแบบในการวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวในการแข่งขันรักบี้ฟุตบอลโลก ผลการวิจัยพบว่า การใช้รูปแบบในการแข่งขันกีฬารักบี้ฟุตบอลโลกเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน คือ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวส่งผลถึงลักษณะของผู้แข่งขันและสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

งานวิจัยในประเทศ

ณัฐฐา ถือชื่อ (2542) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด พบว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน และเพื่อเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างด้วยค่า "ที" ผลการวิจัยพบว่า 1) ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ส่วนใหญ่มีการวางแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ดำเนินงานสอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2544) ในแผนพัฒนาการกีฬาระดับพื้นฐานมากที่สุด รองลงมาคือแผนพัฒนาการกีฬาเพื่อมวลชน และแผนพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ตามลำดับ ด้านการจัดองค์กรศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสม ด้านบุคลากรของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด มีการโยกย้ายบ่อย และไม่ได้รับอัตราใหม่เพิ่ม ด้านงบประมาณศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ได้รับจากกรมพลศึกษาเป็นส่วนใหญ่และบางส่วนได้รับจากเอกชน ด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ของศูนย์พลศึกษา มีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบสนามกีฬาอเนกประสงค์ และสนามกีฬาในหมู่บ้าน ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด ได้ปรับปรุงอาคารอเนกประสงค์เป็นสำนักงาน และไม่มีการจัดบริการอุปกรณ์กีฬาให้แก่ผู้ใช้ ด้านอำนาจการมีวิธีการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ด้านประสานงานมีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และมีการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ยังขาดแบบฟอร์มรายงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมากในด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และ 3) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนและด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์

ถาวร เตือนจันทิก (2544) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการชมรมกีฬากรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการ ชมรมกีฬาของสโมสรนักศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาในการบริหารจัดการชมรมกีฬาของสโมสรนักศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ในความเห็นของที่ปรึกษาชมรมกีฬาและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านกีฬาของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าปัญหาด้านนโยบายและการวางแผนอยู่ในระดับมาก และปัญหาด้านอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก 2) สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการชมรมกีฬาของสโมสรนักศึกษา: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในความเห็นของกรรมการบริหารชมรมกีฬาและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านกีฬาและของมหาวิทยาลัยที่เป็นนักศึกษา พบว่า ปัญหาด้านนโยบายและการวางแผนอยู่ในระดับมาก ปัญหาด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก ปัญหาด้านงบประมาณ

อยู่ใน ระดับมาก และปัญหาด้านอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก

เกียรติ อิงรัตนกร (2550) ได้ศึกษาการบริหารจัดการการกีฬาของสโมสรไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค กรณีศึกษา: สโมสรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาถึงสภาพการบริหารจัดการของสโมสรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ ตลอดจนด้านกิจกรรม และความคิดเห็นของสมาชิกในด้านความร่วมมือระหว่างชมรมและด้านประโยชน์ของสโมสรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า นโยบายของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคและของภาคราชการมีส่วนสนับสนุนในการบริหารจัดการกีฬาของชมรมในระดับมาก และปานกลาง ด้านงบประมาณ ชมรมกีฬาต่างๆ ได้รับการสนับสนุนจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และจากสโมสรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สฟภ.) เป็นรายปี มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ สูงที่สุด คือ มีความพร้อมร้อยละ 80 รองลงมา คือความพร้อมด้านผู้ฝึกสอนมีความพร้อมร้อยละ 77 และมีความพร้อมของที่ทำกิจกรรมร้อยละ 66 ส่วนความพร้อมด้านสถานที่จัดกิจกรรม เช่น สนามกีฬา มีความพร้อมร้อยละ 63 มีการให้ความร่วมมือระหว่างชมรมกีฬาภายนอกสโมสร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะการกีฬาสูง ร้อยละ 80 ส่วนการร่วมมือระหว่างชมรมกีฬาภายในสโมสรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะมีมากกว่าในเรื่องของการจัดการแข่งขันกีฬา และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าการเล่นกีฬาช่วยให้สุขภาพของ พนักงานดีขึ้นและเห็นด้วยว่าการเล่นกีฬามีส่วนช่วยให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประหยัดค่าใช้จ่าย ในการรักษาพยาบาลพนักงาน สโมสรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคช่วยให้พนักงานเล่นกีฬามากขึ้น และช่วยให้พนักงานรักใคร่กลมเกลียวมากขึ้น รวมถึงเห็นด้วยว่าการเล่นกีฬาช่วยให้การทำงานของพนักงานมีคุณภาพมากขึ้น ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ผู้บริหารสโมสรกีฬาควรนำปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะทำให้การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ชมรม หรือสโมสรกีฬาได้ และองค์กรต่างๆ ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรของ องค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในผลของการดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน

ประกิต หงษ์แสนยธรรม; สันติ ปลั่งสุวรรณ; และไพรัตน์ วงษ์นาม (2552) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด วิธีการในการบริหารจัดการองค์กรกีฬา 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬา จังหวัด โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 3) การตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหาร สมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 291 คน และผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬาจังหวัด จำนวน 343 คน และการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน 4) การสรุปและการนำเสนอรูปแบบการบริหาร จัดการสมาคมกีฬาจังหวัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอดรอน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยโครงสร้าง

ของรูปแบบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านการปฏิบัติการ และ 4) ด้านการควบคุม 2. รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

ไพฑูรย์ กันสิงห์; และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ (2552) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย พบว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับบริบทในมหาวิทยาลัยของรัฐได้ดำเนินการตามขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัยโดยศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีเทคนิคเดลฟายจากนั้นเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัย โดยผู้ที่รับผิดชอบด้านการปฏิบัติงานหน่วยงานทางกีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐและการวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานและด้านการปฏิบัติงานกีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ปฏิบัติกับบริบทในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย การดำเนินการที่เป็นกระบวนการ คือ ด้านการวางแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินงานกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ด้านการจัดองค์การ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานกีฬา เพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย ด้านการปฏิบัติการ มีการประชาสัมพันธ์ มีขั้นตอนการดำเนินงาน การฝึกอบรมและสัมมนา ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย ด้านการควบคุม มีระบบวิธีการติดตาม ตรวจสอบ สรุปและปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และแนวทางการจัดกิจกรรมกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย ได้แก่ กิจกรรมมีความหลากหลาย เหมาะสมกับสภาพร่างกายและความสนใจของนิสิต กิจกรรมจัดเป็นโครงการต่อเนื่องเน้นความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ส่งเสริม พัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม ในด้านโครงสร้างของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัยแต่ละด้าน พบว่ามีองค์ประกอบที่เป็นกระบวนการดำเนินงาน คือ ด้านการวางแผนจำนวน 10 องค์ประกอบ ด้านการปฏิบัติการ จำนวน 7 องค์ประกอบ ด้านการควบคุม จำนวน 5 องค์ประกอบ และแนวทางการจัดกิจกรรมกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย จำนวน 9 องค์ประกอบ

ทวีทรัพย์ เขยผักแว่น; สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ; และปกรณ์ ประจัญบาน (2555) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย พบว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการจำเป็นในการพัฒนากีฬาฟุตบอลให้เป็นกีฬาอาชีพในประเทศไทย 2) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย 3) ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนากีฬาฟุตบอลเป็นอาชีพในประเทศไทย 2) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi

Technique) 3) การประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยวิธีการสนทนากลุ่ม จำนวน 7 คน สรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ประเทศไทยมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลให้เป็นกีฬอาชีพร 2. รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ประกอบด้วยโครงสร้างของรูปแบบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการสโมสร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการตลาดสิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์และแฟนคลับและ 4) ด้านการพัฒนา นักกีฬาฟุตบอล และ 3. การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีความเป็นไปได้ในระดับมากในการนำไปใช้จริง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย และ2) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการของสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ในการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลักการสร้างแบบสอบถาม การกำหนดนิยามศัพท์ กำหนดประเด็น และขอบเขตข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์

2. สร้างแบบสอบถาม (ฉบับร่าง) เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมตลอดจนให้คำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข จากนั้นตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยดูความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษา และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ของการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย (IOC: Index of Item-Objective Congruence) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องในการประเมินตามเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

2.1 การแปลผลการประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์สำหรับผู้เชี่ยวชาญ โดยอาศัยหลักการดังนี้

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

กำหนดให้ R = คะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

IOC ตั้งแต่ +0.50 ขึ้นไป แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับ

นิยามศัพท์

IOC ต่ำกว่า +0.50 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับ

นิยามศัพท์

2.2 นำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ และคัดเลือกไว้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80 – 1.00 พบว่า ผ่านการคัดเลือก 40 ข้อ

3. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 163 สโมสร ประกอบด้วย ประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 163 คน และกรรมการบริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 815 คน รวมทั้งสิ้น 978 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 48 คน และกรรมการบริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 236 คน รวมทั้งสิ้น 284 คน ได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane. 1973: 125) โดยให้มีค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับร้อยละ 5

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

กำหนดให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

$$\begin{aligned} \text{ค่าที่คำนวณได้ } n &= \frac{978}{1 + 978 (0.05)^2} \\ n &= 283.89 \end{aligned}$$

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำหนังสือแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

4.2 ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำหนังสือถึงประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 – เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2557

4.3 นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ไปทดลอง (Try Out) กับประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอล และกรรมการบริหารสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำนวน 30 ฉบับ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.84

4.4 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือถึงประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทย เพื่อตอบแบบสอบถาม เก็บข้อมูล และนัดหมายวันที่จะมาขอรับแบบสอบถามคืน มีขั้นตอนดังนี้

4.4.1 จัดพิมพ์รายชื่อสโมสรรักบี้ฟุตบอลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 284 ฉบับ

4.4.2 พิมพ์หมายเลขแบบสอบถามเพื่อนำส่งตามรายชื่อที่จัดทำไว้และเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าได้รับแบบสอบถามครบถ้วนทุกฉบับ

4.4.3 จัดส่งแบบสอบถามไปถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โทรสาร และเก็บข้อมูล ด้วยตนเอง เพื่อต้องการให้ได้รับผลที่รวดเร็ว โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 284 ฉบับ โดยได้รับแบบสอบถามกลับมา จำนวน 248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ จากนั้นจึงทำการกำหนดรหัส และค่าคะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับปัญหา	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

5.2 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้การวิเคราะห์ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 121)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว จึงทำการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย (บทที่ 4)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

6.1 ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 122)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ
f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 123-124)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
N แทน จำนวนคะแนนทั้งหมด

6.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 126)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X แทน คะแนนของประชากร
N แทน จำนวนคะแนนทั้งหมด

6.4 การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 117)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_t^2}{s^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนรายข้อแบบสอบถามทั้งฉบับ
	$\sum s_t^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อ
	s^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนที่ 1 คือ การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วย เครื่องมือจำนวน 1 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วยข้อมูล 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยตามแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการของดริคเกอร์ ปีเตอร์ Drucker Peter F. (2005) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) จำนวน 10 ข้อ 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) จำนวน 10 ข้อ 3) ด้านการชี้นำ (Leading) จำนวน 10 ข้อ และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) จำนวน 10 ข้อ มีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 40 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ กำหนดค่าคะแนนเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามเกณฑ์วัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อความในแต่ละข้อของสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยด้านต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใดโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร เอกสารและงานวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการนำข้อมูลจากผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ ตามทฤษฎีการบริหารจัดการของดริคเกอร์ ปีเตอร์ (Drucker Peter F. 2005) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) และประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor. 1942) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น 2) การคัดเลือกพนักงานตามหลักการที่วางไว้ และ 3) การประสานกับพนักงานเพื่อเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน แฮนรี ฟาโย (Henri Fayol. 1964) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการสั่งการ (Commanding) 4) ด้านการประสานงาน (Coordination) และ 5) ด้านการควบคุม (Controlling) และ กุลิกและเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1937) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) ด้านการอำนวยการ (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) ด้านการรายงาน (Reporting) และ 7) ด้านงบประมาณ (Budgeting) มาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อค้นหาคำสอดคล้องและพิจารณาความแตกต่างของทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรที่คล้ายกันและเขียนอธิบายประกอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย การบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling)

2. การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย และจัดทำแบบสัมภาษณ์ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยการศึกษาหลักการสัมภาษณ์และแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) จัดเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ประกอบด้วยประเด็นหลัก คือ การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมตลอดจนให้คำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จาก

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557– เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2557 พร้อมทั้งบันทึกเทปการสัมภาษณ์ โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แต่ละท่านระหว่าง 45-90 นาที ภายหลังการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้วิจัยได้ถอดเทป และสรุปเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ภายใน 7 วันหลังการสัมภาษณ์ และมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ที่ได้นัดหมายครั้งที่ 2 ภายหลังจากการสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมกับผู้วิจัย เมื่อได้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงจัดเตรียมเป็นเอกสารประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยต่อไป ดังตารางประกอบการบรรยาย (บทที่ 4)

3. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ และการสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะ (Qualitative Synthesis) มาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ จากนั้นนำมาสร้างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนที่ 2 คือ การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 1 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วยข้อมูล 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วย ประเด็นคำถามเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย 3 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ท่านมีความคิดเห็น และมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร

ประเด็นที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่ต้องเพิ่มเติม

ประเด็นที่ 3 การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ท่านมีความคิดเห็นประการใด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิดสำหรับผู้เชี่ยวชาญได้แสดงข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ในการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารจัดการกีฬารักบี้ฟุตบอล จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อพิจารณาความถูกต้องและเหมาะสมตลอดจนให้คำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

1.2 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารจัดการกีฬารักบี้ฟุตบอล จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้วยการสุ่มแบบบอกต่อ (Snowball Sampling) โดยเริ่มจากนายกสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย และไปเก็บข้อมูลจากประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแบบสอบถาม

2.2 นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พร้อมกับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

2.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง ในช่วงเดือน กันยายน พ.ศ. 2558 - เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

3. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ จากนั้นจึงทำการกำหนดรหัส และค่าคะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 121)

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

3.2 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 121)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว จึงทำการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย (บทที่ 4) และเกณฑ์การยอมรับรูปแบบพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องมียกค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากขึ้นไปจึงจะสามารถ

ยอมรับได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยประเด็นรายการข้อคำถามทุกรายการมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนที่ 3 คือ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 1 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วยข้อมูล 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ กำหนดระดับเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามเกณฑ์วัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ในการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยเป็นการรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงในส่วนที่ยังบกพร่องอยู่ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จากนั้นผู้วิจัยวิพากษ์รูปแบบ โดยการประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 44 คน มาร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในวันศุกร์ที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ระหว่างเวลา 16.00 น. – 17.00 น. ณ ห้องประชุมศุภชลาศัย กรมพลศึกษา สนามกีฬาแห่งชาติ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยดำเนินการอภิปรายเพื่อหาฉันทามติและการยอมรับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย สรุปข้อคิดเห็นจากการวิพากษ์รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย และเขียนรายงานการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ได้เรียงลำดับการนำเสนอตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ตาราง 1 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารจัดการ สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำแนกตามรายด้าน

ข้อ	การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับปัญหา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านการวางแผน	3.67	0.99	มาก
2.	ด้านการจัดองค์กร	3.69	0.99	มาก
3.	ด้านการชี้แนะ	3.59	1.06	มาก
4.	ด้านการควบคุม	3.60	0.99	มาก
รวม		3.64	1.00	มาก

จากตาราง 1 แสดงว่าระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 1.00) โดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.99) ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 0.99) ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.99) และด้านการชี้แนะ ($\bar{X} = 3.59$, S.D.= 1.06) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตาราง 2 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับปัญหา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี	3.63	0.96	มาก
2.	การพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ	3.68	1.01	มาก
3.	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร	3.61	0.98	มาก
4.	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสโมสร	3.51	0.93	มาก
5.	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	3.75	1.00	มาก
6.	การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของสโมสรโดยผู้เกี่ยวข้อง	3.70	0.95	มาก
7.	การวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน	3.73	1.01	มาก
8.	การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้	3.65	1.04	มาก
9.	การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสโมสร	3.80	0.97	มาก
10.	การกำหนดแผนปฏิบัติการของสโมสร	3.58	1.06	มาก

จากตาราง 2 แสดงว่าระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายชื่อ พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสโมสร ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.97) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ($\bar{X} = 3.75$, S.D.= 1.00) การวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.73$, S.D.= 1.01) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของสโมสรโดยผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.95) การพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ($\bar{X} = 3.68$, S.D.= 1.01) การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 1.04) การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี ($\bar{X} = 3.63$, S.D.= 0.96)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร ($\bar{X} = 3.61$, S.D.= 0.98) การกำหนดแผนปฏิบัติการของสโมสร ($\bar{X} = 3.58$, S.D.= 1.06) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสโมสร ($\bar{X} = 3.51$, S.D.= 0.93) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตาราง 3 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับปัญหา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ	3.60	1.03	มาก
2.	การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization)	3.60	1.06	มาก
3.	องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารสโมสร	3.59	1.03	มาก
4.	การกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่าย	3.66	0.94	มาก
5.	คุณสมบัติของคณะกรรมการสโมสร	3.82	0.94	มาก
6.	จำนวนเจ้าหน้าที่สโมสรที่ทำงานประจำ	3.68	0.90	มาก
7.	การกำหนดใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร	3.83	0.95	มาก
8.	การกำหนดข้อบังคับของสโมสร	3.71	1.05	มาก
9.	การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.52	0.99	มาก
10.	การแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา	3.85	1.05	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่าระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายชื่อ พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา ($\bar{X} = 3.85$, S.D.= 1.05) การกำหนดใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.95) คุณสมบัติของคณะกรรมการสโมสร ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.94) การกำหนดข้อบังคับของสโมสร ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 1.05) จำนวนเจ้าหน้าที่สโมสรที่ทำงานประจำ ($\bar{X} = 3.68$, S.D.= 0.90) การกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่าย ($\bar{X} = 3.66$, S.D.= 0.94) การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 1.03) การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization) ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 1.06) องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารสโมสร ($\bar{X} = 3.59$, S.D.= 1.03) และการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.52$, S.D.= 0.99) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้นำ จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับปัญหา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ระบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสโมสร	3.63	0.98	มาก
2.	การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสโมสร	3.54	0.94	มาก
3.	การทำงานเป็นทีม	3.54	1.13	มาก
4.	การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสโมสร	3.63	1.11	มาก
5.	การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์	3.48	1.06	ปานกลาง
6.	การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน	3.67	1.05	มาก
7.	การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.63	1.04	มาก
8.	การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์	3.58	0.94	มาก
9.	การจัดหาหรือการประสานงานด้านสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน	3.69	1.00	มาก
10.	การจัดทำเว็บไซต์ของสโมสร	3.54	1.38	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่าระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยด้านการชี้นำ จำแนกตามรายชื่อ พบว่า การจัดหาหรือการประสานงานด้านสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 1.00) การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 1.05) การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสโมสร ($\bar{X} = 3.63$, S.D.= 1.11) การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.63$, S.D.= 1.04) ระบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสโมสร ($\bar{X} = 3.63$, S.D.= 0.98) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.58$, S.D.= 0.94) การจัดทำเว็บไซต์ของสโมสร ($\bar{X} = 3.54$, S.D.= 1.38) การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.54$, S.D.= 1.13) และการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสโมสร ($\bar{X} = 3.54$, S.D.= 0.94) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.48$, S.D.= 1.06) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับปัญหา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.62	0.95	มาก
2.	การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน	3.75	0.98	มาก
3.	การวัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.65	0.94	มาก
4.	การติดตามผลอย่างเป็นระบบ	3.69	0.97	มาก
5.	การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน	3.57	1.06	มาก
6.	การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	3.55	1.10	มาก
7.	การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว	3.75	1.04	มาก
8.	การรายงานผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป	3.60	0.94	มาก
9.	การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมการดำเนินงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	3.50	0.88	มาก
10.	การควบคุมงบประมาณ	3.35	1.07	ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่าระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ พบว่า การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.75$, S.D.= 1.04) การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ($\bar{X} = 3.75$, S.D.= 0.98) การติดตามผลอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.97) การวัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 0.94) การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.62$, S.D.= 0.95) การรายงานผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.94) การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.57$, S.D.= 1.06) การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.55$, S.D.= 1.10) และการทบทวนและปรับวิธีการควบคุมการดำเนินงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.88) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การควบคุมงบประมาณ ($\bar{X} = 3.35$, S.D.= 1.07) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

2.1 ผลการร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร เอกสาร และงานวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ โดยการนำข้อมูลจากผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามทฤษฎีการบริหารจัดการของดริคเกอร์ ปีเตอร์ (Drucker Peter F. 2005) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) และประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor. 1942) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น 2) การคัดเลือกพนักงานตามหลักการที่วางไว้ และ 3) การประสานกับพนักงานเพื่อเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน แฮนรี่ ฟาโย (Henri Fayol. 1964) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการสั่งการ (Commanding) 4) ด้านการประสานงาน (Coordination) และ 5) ด้านการควบคุม (Controlling) และกิลลิคและเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1937) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) ด้านการอำนวยความสะดวก (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) ด้านการรายงาน (Reporting) และ 7) ด้านงบประมาณ (Budgeting) มาเขียนอธิบายประกอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มาสังเคราะห์เพื่อค้นหาความสอดคล้องและพิจารณาความแตกต่างของทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกัน จากนั้นจึงได้ประเด็นและเขียนอธิบายร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ดังนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของสโมสร การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของสโมสรโดยผู้เกี่ยวข้อง การศึกษากฎ กติกา จากสหพันธ์รักบี้ฟุตบอลนานาชาติ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การกำหนดตัวชี้วัดของสโมสร การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน การกำหนดแผนปฏิบัติการของสโมสร การดำเนินการวางแผนอบรมพัฒนากีฬาของสโมสร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุง และพัฒนาแผนการปฏิบัติการ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาแผนการปฏิบัติการการนำแผนยุทธศาสตร์มาใช้จริง การพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ และการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี

2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย การกำหนดกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานของสโมสร การกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร การกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่าย องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารสโมสร การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization) การใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร จำนวนเจ้าหน้าที่สโมสรที่ทำงานประจำ การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม การแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน การร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร การร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซับซ้อน การประเมินผลการปฏิบัติการทำงานร่วมกัน การสรรหาและคัดเลือกประธาน และคณะกรรมการบริหารสโมสร และการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งต่าง ๆ

3. ด้านการชี้นำ (Leading) หมายถึง การจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากร การกำหนดแนวทางในการพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย การกำหนดจริยธรรมของการพัฒนา การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอก การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ การประเมินผลการดำเนินการชี้นำ การนำผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ และการบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน

4. ด้านการควบคุม (Controlling) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่ การวางแผนการหนดยการควบคุม การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุม การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว การวัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐาน การจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม และดำเนินการการควบคุม การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมการดำเนินงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การตรวจสอบวิธีการควบคุมการดำเนินงาน การเปรียบเทียบผลงานตามแผนการพัฒนาสโมสร การติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การรายงานผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ปรากฏว่า การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วยการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) กับกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบและประเมิน (Check) และ 4) การปรับปรุงและพัฒนา (Action) จากนั้นนำร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ สรุปเป็นภาพรวมไว้ดังนี้



ตาราง 6 แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบรูปแบบ

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ประเด็นที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ท่านมีความคิดเห็นมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร	1. ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นว่า - รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) 4) ด้านการควบคุม (Controlling) - ควรปรับคำว่ากระบวนการบริหารจัดการ เปลี่ยนเป็นการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) 4) ด้านการควบคุม (Controlling) - ควรนำประเด็นรายการของการบริหารจัดการ สโมสรรักบี้ฟุตบอล 4 ด้าน ที่มีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน รวบรวมประเด็น วิเคราะห์ และเพิ่มรายละเอียดในแต่ละรายการให้มีความชัดเจนมากขึ้น
ประเด็นที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่ต้องเพิ่มเติม	2. ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นว่า - ควรนำกระบวนการจัดการวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) มาเสริมในการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย - วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) มีความเหมาะสม และสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ 4 ด้าน เพราะจะทำให้การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล มีความครอบคลุม และเป็นรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น

ตาราง 6 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ประเด็นที่ 2 (ต่อ) กระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ ฟุตบอลในประเทศไทยที่ต้องเพิ่มเติม	- ควรปรับคำว่า วงจรคุณภาพเดิมมิ่ง (PDCA) เปลี่ยนเป็นกระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบและประเมิน (Check) 4) การปรับปรุงและพัฒนา (Action)
ประเด็นที่ 3 การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยท่านมีความคิดเห็นประการใด 1. ด้านการวางแผน (Planning) 2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3. ด้านการชี้นำ (Leading) 4. ด้านการควบคุม (Controlling)	3. ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นว่า - ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของสโมสร จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ - ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารให้ตรงตามตำแหน่งความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับหน้าที่ - ด้านการชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่างๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ - ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการพัฒนาจัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.3 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ และการสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะ (Qualitative Synthesis) มาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ จากนั้นนำมาสร้างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่เหมาะสมในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของสโมสร จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 การวางแผน (Plan)

- ด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
- ด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์
- ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
- ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย
- ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร

1.2 การปฏิบัติ (Do)

- ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ
- ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ
- ด้านการสร้างระบบติดตามผล และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานจัดการสโมสร
- ด้านการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสโมสร
- ด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร

1.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check)

- ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
- ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
- ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้และความพร้อม

1.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

- ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว
- ด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
- ด้านการพิจารณาทบทวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงาน

ประจำปี

2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารให้ตรงตามตำแหน่ง ความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับหน้าที่ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

2.1 การวางแผน (Plan)

- ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการ

มอบหมาย

- ด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร
- ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร
- ด้านการวางแผนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2.2 การปฏิบัติ (Do)

- ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร
- ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
- ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร
- ด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซับซ้อน

2.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check)

- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติ

การ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

- ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร

2.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

- ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน
- ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตามข้อบังคับ กฎ ระเบียบของ

สโมสร

3. ด้านการชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

3.1 การวางแผน (Plan)

- ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้นำ
- ด้านการประชาสัมพันธ์ โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ
- ด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย
- ด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร

3.2 การปฏิบัติ (Do)

- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้
- ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
- ด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร

3.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check)

- ด้านการประเมินผลการดำเนินการชั้นนำ
- ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่

กำหนดไว้

3.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

- ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการ

ประเมิน

- ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชั้นนำ การจัดกิจกรรมชั้นนำ

4. ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการพัฒนา จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

4.1 การวางแผน (Plan)

- ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้
- ด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

และต่อสังคม

- ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร
- ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม

4.2 การปฏิบัติ (Do)

- ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม
- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐาน
- ด้านการดำเนินการการควบคุม

4.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check)

- ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน ตามแผนการพัฒนาสโมสร
- ด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
- ด้านการประเมินผลการควบคุม

4.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

- ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
- ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม

- ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ
- ด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการกีฬารักบี้ฟุตบอลจำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ดังนี้

ตาราง 7 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำแนกตามรายด้าน

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทย	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านการวางแผน	4.57	0.48	มากที่สุด
2.	ด้านการจัดองค์กร	4.58	0.55	มากที่สุด
3.	ด้านการชี้แนะ	4.51	0.54	มากที่สุด
4.	ด้านการควบคุม	4.53	0.52	มากที่สุด
รวม		4.55	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 7 แสดงว่าระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.52) โดยจำแนกตามรายด้านพบว่า ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.55) ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.48) ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.52) และด้านการชี้แนะ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.52) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
ของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำแนกตามรายด้าน

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทย	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านการวางแผน	4.47	0.50	มาก
2.	ด้านการจัดองค์กร	4.41	0.58	มาก
3.	ด้านการชี้แนะ	4.43	0.64	มาก
4.	ด้านการควบคุม	4.46	0.63	มาก
รวม		4.44	0.59	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่าระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการ
สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44,
S.D. = 0.59) โดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.50) ด้านการ
ควบคุม ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.63) ด้านการชี้แนะ ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.64) และด้านการจัดองค์กร
($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.58) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวางแผน (Plan)			
	- ด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.56	0.53	มากที่สุด
	- ด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์	4.67	0.50	มากที่สุด
	- ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	4.78	0.44	มากที่สุด
	- ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญ ที่ต้องพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย	4.67	0.50	มากที่สุด
	- ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร	4.67	0.50	มากที่สุด
2.	การปฏิบัติ (Do)			
	- ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ	4.78	0.44	มากที่สุด
	- ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ	4.33	0.50	มาก
	- ด้านการสร้างระบบติดตามผลและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	4.56	0.53	มากที่สุด
	- ด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานจัดการสโมสร	4.22	0.44	มาก
	- ด้านการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสโมสร	4.67	0.50	มากที่สุด
	- ด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.67	0.50	มากที่สุด
3.	การตรวจสอบและประเมิน (Check)			
	- ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.33	0.50	มาก
	- ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.78	0.44	มากที่สุด
	- ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้ และความพร้อม	4.89	0.33	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทย	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.	การปรับปรุงและพัฒนา (Action)			
	- ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว	4.33	0.50	มาก
	- ด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.22	0.44	มาก
	- ด้านการพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.56	0.53	มากที่สุด
	- ด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี	4.56	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 9 แสดงว่าระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

1. การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ($\bar{X}$ =4.78, S.D.= 0.44) ด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{X}$ =4.67, S.D.= 0.50) ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X}$ =4.67, S.D.= 0.50) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร ($\bar{X}$ =4.67, S.D.= 0.50) และด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}$ =4.56, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

2. การปฏิบัติ (Do) ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ($\bar{X}$ =4.78, S.D.= 0.44) ด้านการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสโมสร ($\bar{X}$ =4.67, S.D.= 0.50) ด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}$ =4.67, S.D.= 0.50) และด้านการสร้างระบบติดตามผล และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ($\bar{X}$ =4.56, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ ($\bar{X}$ =4.33, S.D.= 0.50) และด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานจัดการสโมสร ($\bar{X}$ =4.22, S.D.= 0.44) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้และความพร้อม ($\bar{X}$ =4.89, S.D.= 0.33) ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}$ =4.78, S.D.= 0.44) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

รองลงมา คือ ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50)

มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการพิจารณาบททวนรายงานประจำปี โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) และด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) และด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.44) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้

ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทย	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวางแผน (Plan)			
	ด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.33	0.50	มาก
	ด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	4.11	0.33	มาก
	ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญ ที่ต้องพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย	4.67	0.50	มากที่สุด
	ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร	4.67	0.50	มากที่สุด
2.	การปฏิบัติ (Do)			
	ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ	4.44	0.53	มาก
	ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการสร้างระบบติดตามผล และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานจัดการสโมสร	4.33	0.50	มาก
	ด้านการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสโมสร	4.44	0.53	มาก
	ด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.44	0.53	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทย	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.	การตรวจสอบและประเมิน (Check)			
	ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.22	0.44	มาก
	ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้ และความพร้อม	4.56	0.53	มากที่สุด
4.	การปรับปรุงและพัฒนา (Action)			
	ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว	4.44	0.53	มาก
	ด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4.33	0.50	มาก
	ด้านการพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.67	0.53	มากที่สุด
	ด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี	4.56	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 10 แสดงว่าระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายข้อ พบว่า

1. การวางแผน (Plan) ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติการของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.50) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ($\bar{X}$ = 4.11, S.D. = 0.33) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การปฏิบัติ (Do) ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และด้านการสร้างระบบติดตามผลและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.53) ด้านการจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสโมสร ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.53) และด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.44,

S.D.= 0.53) และด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานจัดการสโมสร ($\bar{X}$ =4.33, S.D.= 0.50) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}$ =4.56, S.D.= 0.53) และด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็นความเป็นไปได้และความพร้อม ($\bar{X}$ =4.56, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}$ =4.22, S.D.= 0.44) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการพิจารณาบททวนรายงานประจำปี โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}$ =4.67, S.D.= 0.53) และด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี ($\bar{X}$ =4.56, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว ($\bar{X}$ =4.44, S.D.= 0.53) และด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}$ =4.33, S.D.= 0.50) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวางแผน (Plan)			
	ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย	4.67	0.50	มากที่สุด
	ด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร	4.33	0.50	มาก
	ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร	4.78	0.44	มากที่สุด
	ด้านการวางแผนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4.56	0.53	มากที่สุด
2.	การปฏิบัติ (Do)			
	ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร	4.67	0.50	มากที่สุด
	ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.33	0.50	มาก
	ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร	4.78	0.44	มากที่สุด
	ด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซับซ้อน	4.56	0.53	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทย	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.	การตรวจสอบและประเมิน (Check)			
	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ	4.56	0.73	มากที่สุด
	ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร	4.78	0.44	มากที่สุด
4.	การปรับปรุงและพัฒนา (Action)			
	ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4.89	0.33	มากที่สุด
	ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน	4.44	0.88	มาก
	ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตามข้อบังคับกฎ ระเบียบของสโมสร	4.67	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 11 แสดงว่าระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายข้อ พบว่า

1. การวางแผน (Plan) ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.78, S.D. = 0.44) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และด้านการวางแผนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการกำหนดข้อบังคับกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การปฏิบัติ (Do) ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.78, S.D. = 0.44) ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซับซ้อน ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร ($\bar{X}$ = 4.78, S.D. = 0.44) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.73) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.89$, S.D.= 0.33) และด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามข้อบังคับกฎ ระเบียบของสโมสร ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับความความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวางแผน (Plan)			
	ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย	4.44	0.53	มาก
	ด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร	4.33	0.50	มาก
	ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร	4.33	0.71	มาก
	ด้านการวางแผนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4.44	0.53	มาก
2.	การปฏิบัติ (Do)			
	ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร	4.44	0.53	มาก
	ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.33	0.71	มาก
	ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซับซ้อน	4.33	0.50	มาก
3.	การตรวจสอบและประเมิน (Check)			
	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ	4.33	0.87	มาก
	ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร	4.56	0.53	มากที่สุด
4.	การปรับปรุงและพัฒนา (Action)			
	ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4.22	0.67	มาก
	ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน	4.22	0.67	มาก
	ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตามข้อบังคับกฎ ระเบียบของสโมสร	4.33	0.50	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่าระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการ สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

1. การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการมอบหมาย ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) ด้านการวางแผนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) ด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานของ สโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) และด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การปฏิบัติ (Do) ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ สโมสร ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.71) และด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซ้ำซ้อน ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$, S.D.= 0.55) รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.87) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตาม ข้อบังคับ กฎ ระเบียบของสโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.67) และด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับ ผลการประเมิน ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.67) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้แนะ จำแนกตามรายข้อ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวางแผน (Plan)			
	ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้แนะ	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการประชาสัมพันธ์โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ	4.22	0.83	มาก
	การกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมาย	4.67	0.50	มากที่สุด
	การกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร	4.22	0.44	มาก
2.	การปฏิบัติ (Do)			
	การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้	4.67	0.50	มากที่สุด
	การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	4.33	0.50	มาก
	การควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร	4.22	0.44	มาก
3.	การตรวจสอบและประเมิน (Check)			
	การประเมินผลการดำเนินการชี้แนะ	4.56	0.53	มากที่สุด
	การประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.33	0.50	มาก
4.	การปรับปรุงและพัฒนา (Action)			
	การปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน	4.67	0.50	มากที่สุด
	การปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้แนะ การจัดกิจกรรมชี้แนะ	4.56	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 13 แสดงว่าระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้แนะ จำแนกตามรายข้อ พบว่า

1. การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.50) และด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้แนะ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประชาสัมพันธ์ โดยใช้ช่องทางสื่อ

ต่างๆ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.83) และด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.44) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การปฏิบัติ (Do) ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) และด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.44) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และตามลำดับ

3. การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการดำเนินการชั้นนำ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.50) และด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชั้นนำ การจัดกิจกรรมชั้นนำ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ



ตาราง 14 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้นำ จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับความความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวางแผน (Plan)			
	ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้นำ	4.44	0.73	มาก
	ด้านการประชาสัมพันธ์โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมาย	4.33	0.87	มาก
	ด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร	4.56	0.53	มากที่สุด
2.	การปฏิบัติ (Do)			
	ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้	4.44	0.73	มาก
	ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	4.44	0.73	มาก
	ด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร	4.67	0.40	มากที่สุด
3.	การตรวจสอบและประเมิน (Check)			
	ด้านการประเมินผลการดำเนินการชี้นำ	4.22	0.83	มาก
	ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.56	0.53	มากที่สุด
4.	การปรับปรุงและพัฒนา (Action)			
	ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน	4.44	0.73	มาก
	ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้นำ การจัดกิจกรรมชี้นำ	4.56	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 14 แสดงว่าระดับความความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้นำ จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

1. การวางแผน (Plan) ด้านการประชาสัมพันธ์โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.53) และด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.53) มีระดับความความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้นำ ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.73) และด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.87) มีระดับความความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การปฏิบัติ (Do) ด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.40) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.73) และด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการดำเนินการชี้้นำ ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.83) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้้นำ การจัดกิจกรรมชี้้นำ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ



ตาราง 15 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวางแผน (Plan)			
	ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้	4.44	0.53	มาก
	ด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร และต่อสังคม	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร	4.67	0.50	มากที่สุด
	ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม	4.44	0.53	มาก
2.	การปฏิบัติ (Do)			
	ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม	4.67	0.50	มากที่สุด
	ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการดำเนินการการควบคุม	4.56	0.53	มากที่สุด
3.	การตรวจสอบและประเมิน (Check)			
	ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาสโมสร	4.33	0.50	มาก
	การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการประเมินผลการควบคุม	4.33	0.50	มาก
4.	การปรับปรุงและพัฒนา (Action)			
	ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง	4.67	0.50	มากที่สุด
	ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม	4.56	0.53	มากที่สุด
	การติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ	4.67	0.50	มากที่สุด
	ด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์	4.44	0.53	มาก

จากตาราง 15 แสดงว่าระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

1. การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และต่อสังคม ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา

คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.53) และด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การปฏิบัติ (Do) ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และด้านการดำเนินการควบคุม ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3. การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาลมสร ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.50) และด้านการประเมินผลการควบคุม ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.53) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย	ระดับความความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวางแผน (Plan)			
	ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้	4.56	0.73	มากที่สุด
	ด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร และต่อสังคม	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร	4.44	0.73	มาก
	ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม	4.44	0.53	มาก
2.	การปฏิบัติ (Do)			
	ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม	4.22	0.83	มาก
	ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้	4.44	0.73	มาก
	ด้านการดำเนินการการควบคุม	4.33	0.50	มาก
3.	การตรวจสอบและประเมิน (Check)			
	ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาสโมสร	4.44	0.73	มาก
	ด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน	4.44	0.73	มาก
	ด้านการประเมินผลการควบคุม	4.67	0.50	มากที่สุด
4.	การปรับปรุงและพัฒนา (Action)			
	ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง	4.22	0.67	มาก
	ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม	4.56	0.53	มากที่สุด
	ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ	4.56	0.73	มากที่สุด
	ด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์	4.56	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 16 แสดงว่าระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

1. การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.73) และด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และต่อสังคม ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.73)

มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) และด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การปฏิบัติ (Do) ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) ด้านการดำเนินการควบคุม ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) และด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.83) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการควบคุม ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาสโมสร ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) และด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.73) ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) และด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.67) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

การนำเสนอรูปแบบโดยการประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำนวน 44 คน มาเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในวันศุกร์ที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ระหว่างเวลา 15.00 น. – 16.00 น. ณ ห้องประชุมศุภชลาศัย กรมพลศึกษา สนามกีฬาแห่งชาติ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยดำเนินการอภิปรายเพื่อหาฉันทามติและการยอมรับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ดังนี้

1. ผลการจัดทำประชาพิจารณ์ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ได้ดังนี้

1.1 ผู้เข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์ ได้ทราบข้อมูล รายละเอียดของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

1.2 ผู้เข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์ ได้สอบถามสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะ และการควบคุม ซึ่งได้รับคำอธิบายให้ผู้เข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์ได้เข้าใจในทุกประเด็นคำถาม

1.3 ผู้เข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์ แสดงความคิดเห็น ด้วยการยกมือเห็นด้วย ในรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

2. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งได้รวบรวมจากผู้เข้าร่วมการจัดทำประชาพิจารณ์ จำนวนทั้งสิ้น 44 ชุด สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.63 เห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน

2.2 ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ส่วนใหญ่ ร้อยละ 90.90 เห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามการปรับแก้ไขของผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย และวิพากษ์รูปแบบโดยการประชาพิจารณ์ (Public Hearing) จึงได้รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของสโมสร จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 การวางแผน (Plan) เป็นการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยมีประธานกรรมการสโมสร และสมาชิกของสโมสรหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสรให้สอดคล้องกับกฎสหพันธ์รักบี้ฟุตบอลนานาชาติ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ประจำปีของสโมสรจัดหาระบบและกลไกการบริหารงานสโมสร จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหารสโมสร จัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนก่อน จากนั้นจึงดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการสร้างระบบติดตามผลและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

1.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย การอธิบายความหมายและความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สโมสร รูปแบบการประเมิน กรอบการประเมิน การปฏิบัติในการประเมิน โดยทั้งนี้อาจจะเริ่มจากการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้และความพร้อม แล้วจึงทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร และจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร

1.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร พัฒนาบุคลากรเฉพาะด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการ วิทยาศาสตร์การกีฬา โภชนาการ จิตวิทยา เป็นต้น มีการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลวแล้ว จึงประเมินประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารให้ตรงตามตำแหน่ง ความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับหน้าที่ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

2.1 การวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดโครงสร้างของสโมสร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย ร่วมกันออกแบบโครงสร้างและลักษณะองค์กร วางแผนการจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาตามเงื่อนไขต่างๆ ภายในสโมสรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

2.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารให้ตรงตามตำแหน่ง ความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ตามที่ออกแบบไว้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ และให้สอดคล้องกับสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

2.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกันขององค์กร พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสโมสร

2.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กรให้เหมาะสมกับผลการประเมิน และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้ทันสมัย

3. การชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่างๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

3.1 การวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพ การสั่งการและการสื่อสารในองค์กร การประชาสัมพันธ์ การกำหนดกฎ ข้อบังคับที่สอดคล้องกับสหพันธ์รักบี้ฟุตบอลนานาชาติ กำหนดจริยธรรมของการพัฒนาองค์กรให้ตรงกับหน้าที่อย่างชัดเจน

3.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาตามทิศทาง ในการพัฒนาที่รวดเร็วและต่อเนื่อง หากมีการตัดสินใจต้องเป็นการตัดสินใจที่บังเกิดผลให้ปฏิบัติจริง และต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง จัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร

3.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประเมินผลการดำเนินการชี้นำ

3.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้นำ และการจัดกิจกรรมการชี้นำ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการพัฒนา จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

4.1 การวางแผน (Plan) เป็นการวางแผนการกำหนดการควบคุม จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสร ควบคุมการบริหารจัดการสโมสร กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ กำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการการพัฒนา เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร

4.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐานจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม และดำเนินการการควบคุม

4.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการวัดผลปฏิบัติงาน ในส่วนของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนางค์กรปฏิบัติตามหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน โดยการดำเนินการตามแผนและหน้าที่ให้ครบถ้วนเพื่อจะนำเข้าสู่มาตรฐาน และการเปรียบเทียบกันได้โดยมาตรฐาน

4.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม ดำเนินการแก้ไข โดยการศึกษาข้อบกพร่องแต่ละจุด แล้วทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้ตรงประเด็น

รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ด้านการวางแผน (Planning)	
1. การวางแผน (Planning)	2. การปฏิบัติ (Do)
- ด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร - ด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ - ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) - ด้านการเตรียมการวางแผน - ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร	- ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ - ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ - ด้านการสร้างระบบติดตามผลและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ - ด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานจัดการสโมสร - ด้านการจัดทำคู่มือ แผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการสโมสร - ด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)	4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)
- ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร - ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร - ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้ และความพร้อม	- ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จ และความล้มเหลว - ด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร - ด้านการพิจารณาบททบทวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง - ด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี

ด้านการควบคุม (Controlling)	
1. การวางแผน (Planning)	2. การปฏิบัติ (Do)
- ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ - ด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสังคม - ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการสโมสร - ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม	- ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม - ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ - ด้านการดำเนินการการควบคุม
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)	4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)
- ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาลีสโมสร - ด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน - ด้านการประเมินผลการควบคุม	- ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง - ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม - ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ - ด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	
1. การวางแผน (Planning)	2. การปฏิบัติ (Do)
- ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการมอบหมาย - ด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร - ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร - ด้านการวางแผนการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	- ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร - ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม - ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร - ด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย และการทำงานที่ซ้ำซ้อน
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)	4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)
- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ - ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร - ด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย และการทำงานที่ซ้ำซ้อน	- ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ - ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน - ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตามข้อบังคับ กฎ ระเบียบของสโมสร

ด้านการชี้นำ (Leading)	
1. การวางแผน (Planning)	2. การปฏิบัติ (Do)
- ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้นำ - ด้านการประชาสัมพันธ์ โดยใช้องค์กต่าง ๆ - ด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมาย - ด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาลีสโมสร	- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ - ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเสมอ - ด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)	4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)
- ด้านการประเมินผลการดำเนินการชี้นำ - ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบ กับเป้าหมายที่กำหนดไว้	- ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน - ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้นำ การจัดกิจกรรมชี้นำ

ภาพประกอบ 3 แสดงรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย สรุปสาระสำคัญของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้

1.1 ระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 1.00) โดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า การจัดการองค์กร ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.99) ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 0.99) และด้านการควบคุม ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.99) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.2 ระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายข้อ พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสโมสร ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.97) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ($\bar{X} = 3.75$, S.D.= 1.00) และการวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.73$, S.D.= 1.01) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.3 ระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดการองค์กร จำแนกตามรายข้อ พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา ($\bar{X} = 3.85$, S.D.= 1.05) การกำหนดใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.95) และคุณสมบัติของคณะกรรมการสโมสร ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.94) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.4 ระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้้นำ จำแนกตามรายข้อ พบว่า การจัดหาหรือการประสานงานด้านสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 1.00) การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 1.05) และการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสโมสร ($\bar{X} = 3.63$, S.D.= 1.11) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.5 ระดับปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายข้อ พบว่า การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.75$, S.D.= 1.04)

การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ($\bar{X} = 3.75$, S.D.= 0.98) และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.97) มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

2.1 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

จากผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามทฤษฎีการบริหารจัดการของดริคเกอร์ ปีเตอร์ (Drucker Peter F. 2005) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) และประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor. 1942) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น 2) การคัดเลือกพนักงานตามหลักการที่วางไว้ และ 3) การประสานกับพนักงานเพื่อเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน แฮนรี่ ฟาโย (Henri Fayol. 1964) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการสั่งการ (Commanding) 4) ด้านการประสานงาน (Coordination) และ 5) ด้านการควบคุม (Controlling) และกิลลิคและเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1937) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) ด้านการอำนวยความสะดวก (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) ด้านการรายงาน (Reporting) และ 7) ด้านงบประมาณ (Budgeting) นำมาเขียนอธิบายประกอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยการสังเคราะห์เพื่อค้นหาความสอดคล้องและพิจารณาความแตกต่างของทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกัน จากนั้นจึงได้ประเด็นและเขียนอธิบายร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ดังนี้

2.1.1 ด้านการวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนากีฬาของสโมสร การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของสโมสรโดยผู้เกี่ยวข้อง การศึกษา กฎ กติกาจากสหพันธ์รักบี้ฟุตบอลนานาชาติ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การกำหนดตัวชี้วัดของสโมสร การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน การกำหนดแผนปฏิบัติการของสโมสร การดำเนินการวางแผนอบรมพัฒนากีฬาของสโมสร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุง และพัฒนาแผนการปฏิบัติการ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาแผนการปฏิบัติการการนำแผนยุทธศาสตร์มาใช้จริง การพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ และการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี

2.1.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย การกำหนดกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานของสโมสร การกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร การกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่าย องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารสโมสร การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization) การใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร จำนวนเจ้าหน้าที่สโมสรที่ทำงานประจำ การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม การแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน การร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร การร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซับซ้อน การประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน การสรรหาและคัดเลือกประธาน และคณะกรรมการบริหารสโมสร และการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งต่าง ๆ

2.1.3 ด้านการชี้นำ (Leading) หมายถึง การจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากร การกำหนดแนวทางในการพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย การกำหนดจริยธรรมของการพัฒนา การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอก การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ การประเมินผลการดำเนินการชี้นำ การนำผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ และการบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน

2.1.4 ด้านการควบคุม (Controlling) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่ การวางแผนการกำหนดการควบคุม การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุม การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาต่างๆ การวัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐาน การจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม และดำเนินการการควบคุม การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมการดำเนินงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การตรวจสอบวิธีการควบคุมการดำเนินงาน การเปรียบเทียบผลงานตามแผนการพัฒนาสโมสร การติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การรายงานผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ปรากฏว่าการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วยการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ

(Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) กับกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบและประเมิน (Check) และ 4) การปรับปรุงและพัฒนา (Action) จากนั้นนำผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ สรุปผลได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การบริหารจัดการของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

- รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling)
- ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นว่า
- ควรปรับคำว่ากระบวนการบริหารจัดการ เปลี่ยนเป็นการบริหารจัดการ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling)
- ควรนำประเด็นรายการของการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล 4 ด้าน ที่มีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน รวบรวมประเด็น วิเคราะห์ และเพิ่มรายละเอียดในแต่ละรายการให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ประเด็นที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นว่า

- ควรนำกระบวนการจัดการวงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA) มาเสริมในการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย
- วงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA) มีความเหมาะสมและสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ 4 ด้าน เพราะจะทำให้การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลมีความครอบคลุมและมีรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น

- ควรปรับคำว่า วงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA) เปลี่ยนเป็นกระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบและประเมิน (Check) และ 4) การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

ประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล 4 ด้าน

- ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นว่า
- ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของสโมสร จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงและมีประสิทธิภาพ

- ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารให้ตรงตามตำแหน่งความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับหน้าที่

- ด้านการชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์และเทคนิควิธีการต่าง ๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิก มีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.3 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

นำข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ และการสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะ (Qualitative Synthesis) มาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ จากนั้นนำมาสร้างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่เหมาะสม ดังนี้

2.3.1 ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของ สโมสรจึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบ อย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

1) การวางแผน (Plan)

- ด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
- ด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์
- ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
- ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย
- ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร

2) การปฏิบัติ (Do)

- ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ
- ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ
- ด้านการสร้างระบบติดตามผลและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานจัดการสโมสร

- ด้านการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสโมสร
- ด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร

3) การตรวจสอบและประเมิน (Check)

- ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
- ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
- ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้และความ

พร้อม

4) การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

- ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและ

ความล้มเหลว

- ด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร
- ด้านการพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็น

รายงานประจำปี

2.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรให้ตรงตามตำแหน่ง ความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับหน้าที่ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

2.2.1 การวางแผน (Plan)

- ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการ
- ด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของ

มอบหมาย

สโมสร

- ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร
- ด้านการวางแผนการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2.2.2 การปฏิบัติ (Do)

- ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร
- ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
- ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร
- ด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่

ซับซ้อน

2.2.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check)

- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับ

แผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

- ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร

2.2.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

- ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน
- ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตามข้อบังคับ กฎ ระเบียบ

ของสโมสร

2. 3 ด้านการชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำในด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่างๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

2.3.1 การวางแผน (Plan)

- ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้นำ
- ด้านการประชาสัมพันธ์ โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ
- ด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมาย
- ด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร

2.3.2 การปฏิบัติ (Do)

- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้
- ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
- ด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร

2.3.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check)

- ด้านการประเมินผลการดำเนินการชี้นำ
- ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้

2.3.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

- ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน

- ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้นำ การจัดกิจกรรมชี้นำ

2.4 ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

2.4.1 การวางแผน (Plan)

- ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้

- ด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และต่อสังคม

- ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร
- ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม

2.4.2 การปฏิบัติ (Do)

- ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม
- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้
- ด้านการดำเนินการการควบคุม

2.4.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check)

- ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน ตามแผนการพัฒนาสโมสร
- ด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
- ด้านการประเมินผลการควบคุม

2.4.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action)

- ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
- ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม
- ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ
- ด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้

3.1 ระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$, S.D.= 0.52) โดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X}=4.58$, S.D.= 0.55) ด้านการวางแผน ($\bar{X}=4.57$, S.D.= 0.48) และด้านการควบคุม ($\bar{X}=4.53$, S.D.= 0.52) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.2 ระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.59) โดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ($\bar{X}=4.47$, S.D.= 0.50) ด้านการควบคุม ($\bar{X}=4.46$, S.D.= 0.63) และด้านการชี้แนะ ($\bar{X}=4.43$, S.D.= 0.64) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.3 ระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

3.3.1 การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยมและยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ($\bar{X}=4.78$, S.D.= 0.44) ด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.3.2 การปฏิบัติ (Do) ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.78$, S.D.= 0.44) ด้านการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสโมสร ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.3.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็นความเป็นไปได้และความพร้อม ($\bar{X}=4.89$, S.D.= 0.33) ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}=4.78$, S.D.= 0.44) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.3.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการพิจารณาทบทวนรายงานประจำปี โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) และด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.4 ระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการวางแผน จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

3.4.1 การวางแผน (Plan) ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติการของสโมสร ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.4.2 การปฏิบัติ (Do) ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) และด้านการสร้างระบบติดตามผลและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดในระดับมาก ตามลำดับ

3.4.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) และด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็นความเป็นไปได้และความพร้อม ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.44) มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดในระดับมาก ตามลำดับ

3.4.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการพิจารณาบทวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.53) และด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดในระดับมาก ตามลำดับ

3.5 ระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กรจำแนกตามรายชื่อ พบว่า

3.5.1 การวางแผน (Plan) ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร ($\bar{X}=4.78$, S.D.= 0.44) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการวางแผนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.5.2 การปฏิบัติ (Do) ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร ($\bar{X}=4.78$, S.D.= 0.44) ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซ้ำซ้อน ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.5.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร ($\bar{X}=4.78$, S.D.= 0.44) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.73) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.5.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.89$, S.D.= 0.33) และด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามข้อบังคับกฎ ระเบียบของสโมสร ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.6 ระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการจัดองค์กร จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

3.6.1 การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) ด้านการวางแผนการจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) และด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบและขั้นตอน การปฏิบัติงานของสโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) และด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของ สโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.6.2 การปฏิบัติ (Do) ด้านการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานของสโมสร ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) และด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.71) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.6.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$, S.D.= 0.55) รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.87) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.6.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ ตรงตามข้อบังคับ กฎ ระเบียบของสโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัด องค์กรให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.67) และด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับ ผลการประเมิน ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.67) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.7 ระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็น มาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้ นำ จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

3.7.1 การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการนำไปสู่ เป้าหมาย ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้ นำ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประชาสัมพันธ์ โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.83) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.7.2 การปฏิบัติ (Do) ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดกิจกรรม เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) และด้านการควบคุม ความเสี่ยงในการบริหาร-จัดการสโมสร ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.44) มีระดับความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก และตามลำดับ

3.7.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการดำเนินการชี้ นำ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการ

ประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.7.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้้นำ การจัดกิจกรรมชี้้นำ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.8 ระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการชี้้นำ จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

3.8.1 การวางแผน (Plan) ด้านการประชาสัมพันธ์โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) และด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้้นำ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.8.2 การปฏิบัติ (Do) ด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.40) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) และด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.8.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการดำเนินการชี้้นำ ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.83) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.8.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้้นำ การจัดกิจกรรมชี้้นำ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.9 ระดับความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

3.9.1 การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร และต่อสังคม ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.9.2 การปฏิบัติ (Do) ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) และด้านการดำเนินการควบคุม ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.9.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาสโมสร ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) และด้านการประเมินผลการควบคุม ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.9.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) และด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.10 ระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้านการควบคุม จำแนกตามรายชื่อ พบว่า

3.10.1 การวางแผน (Plan) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.73) และด้านการกำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการพัฒนาก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และต่อสังคม ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.10.2 การปฏิบัติ (Do) ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) ด้านการดำเนินการการควบคุม ($\bar{X}=4.33$, S.D.= 0.50) และด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม ($\bar{X}=4.22$, S.D.= 0.83) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.10.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ด้านการประเมินผลการควบคุม ($\bar{X}=4.67$, S.D.= 0.50) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาสโมสร ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) และด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ($\bar{X}=4.44$, S.D.= 0.73) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.10.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.73) ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) และด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.53) มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

4. ผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผลการนำเสนอรูปแบบโดยการประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีประธานสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ได้

ร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ดังนี้

4.1 ผลการจัดทำประชาพิจารณ์ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ได้ดังนี้

4.1.1 ผู้เข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์ ได้ทราบข้อมูล รายละเอียดของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

4.1.2 ผู้เข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์ ได้สอบถามสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม ซึ่งได้รับคำอธิบายให้ผู้เข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์ได้เข้าใจในทุกประเด็นคำถาม

4.1.3 ผู้เข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์ แสดงความคิดเห็น ด้วยการยกมือเห็นด้วย ในรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

4.2 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งได้รวบรวมจากผู้เข้าร่วมการจัดทำประชาพิจารณ์ จำนวนทั้งสิ้น 44 ชุด สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

4.2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.63 เห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน

4.2.2 ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ส่วนใหญ่ ร้อยละ 90.90 เห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

จากนั้นรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะตามการปรับแก้ไขของผู้ทรงคุณวุฒิ และสรุปข้อคิดเห็นจากการวิพากษ์รูปแบบโดยการประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จึงได้รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของสโมสร จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 การวางแผน (Plan) เป็นการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยมีประธานกรรมการสโมสร และสมาชิกของสโมสรหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติการของสโมสรให้สอดคล้องกับกฎสหพันธ์รักบี้ฟุตบอลนานาชาติ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ประจำปีของสโมสรจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานสโมสร จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหาร สโมสร จัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนก่อน จากนั้นจึงดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการสร้างระบบ ติดตามผลและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

1.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย การอธิบายความหมายและความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สโมสร รูปแบบการ ประเมิน กรอบการประเมิน การปฏิบัติในการประเมิน โดยทั้งนี้อาจจะเริ่มจากการตรวจสอบความ ต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้และความพร้อม แล้วจึงทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร และจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร

1.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของ สโมสร พัฒนาบุคลากรเฉพาะด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการ วิทยาศาสตร์การกีฬา โภชนาการ จิตวิทยา เป็นต้น มีการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลวแล้ว จึงประเมินประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารให้ตรงตามตำแหน่ง ความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับหน้าที่ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

2.1 การวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดโครงสร้างของสโมสร ความรับผิดชอบ อำนาจ หน้าที่และการมอบหมาย ร่วมกันออกแบบโครงสร้างและลักษณะองค์กร วางแผนการจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาตามเงื่อนไขต่างๆ ภายในสโมสรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

2.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารให้ตรงตามตำแหน่ง ความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ตามที่ ออกแบบไว้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ และให้สอดคล้องกับสมาคมรักบี้ฟุตบอล แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

2.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน ขององค์กร พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสโมสร

2.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กรให้เหมาะสมกับผลการประเมิน และ ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้ทันสมัย

3. การชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่างๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

3.1 การวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพ การสั่งการและการสื่อสารในองค์กร การประชาสัมพันธ์ การกำหนดกฎ ข้อบังคับที่สอดคล้องกับสหพันธ์รักบี้ฟุตบอลนานาชาติ กำหนดจริยธรรมของการพัฒนาองค์กรให้ตรงกับหน้าที่อย่างชัดเจน

3.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาตามทิศทาง ในการพัฒนาที่รวดเร็วและต่อเนื่อง หากมีการตัดสินใจต้องเป็นการตัดสินใจที่บังเกิดผลให้ปฏิบัติจริง และต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง จัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร

3.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประเมินผลการดำเนินการชี้นำ

3.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้นำ และการจัดกิจกรรมการชี้นำ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการ พัฒนา จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

4.1 การวางแผน (Plan) เป็นการวางแผนการกำหนดการควบคุม จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสร ควบคุมการบริหารจัดการสโมสร กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ กำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการ พัฒนา เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร

4.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐานจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม และดำเนินการการควบคุม

4.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการวัดผลปฏิบัติงาน ในส่วนของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนางานองค์กรปฏิบัติตามหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน โดยการดำเนินการตามแผนและหน้าที่ให้ครบถ้วนเพื่อจะนำเข้าสู่มาตรฐาน และการเปรียบเทียบกันได้โดยมาตรฐาน

4.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม ดำเนินการแก้ไข โดยการศึกษาข้อบกพร่องแต่ละจุด แล้วทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้ตรงประเด็น

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยทุกด้าน และเกือบทุกรายข้อ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (วาสนา คุณาอภิสิทธิ์. 2549) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรในการพัฒนาการกีฬาขาดประสิทธิภาพ ขาดการประสานความร่วมมือ มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีการแบ่งเขตและระดับความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งอาจเนื่องมาจากสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นต้นสังกัดของสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ยังไม่มีคณะกรรมการบริหารสมาคมที่เข้ามาดำเนินงานได้อย่างเต็มเวลา ทำให้กิจการของสมาคมดำเนินไปได้ไม่เต็มที่ ส่งผลต่อสโมสรภายใต้สังกัดเกิดปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรเช่นกัน มีประเด็นจากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสโมสร การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ค่านิยมและยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับปัจจุบัน สอดคล้องกับ (ศรุตี เดชวิถิ; และประเสริฐไชย สุขสอาด. 2555: 33) ศึกษาพบว่า การกำหนดแผนด้านกีฬจะต้องพิจารณาจากแผนพัฒนาหลัก และสอดคล้องกับ (นิพัทธ์ อึ้งปรกรณ์แก้ว. 2555: 67) กล่าวว่า หลักในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรกีฬประกอบด้วย บริบทของการกีฬาไทย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ค่านิยมและยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อให้มีความครอบคลุมและเหมาะสมในการนำมาปรับใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

1.2 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ การแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬา และเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา การกำหนดใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร และคุณสมบัติของคณะกรรมการสโมสร สอดคล้องกับ (ขจรเกียรติ ขุนชิต. 2556: 57) ศึกษาพบว่า การบริหารจัดการบุคลากรจะต้องเป็นไปตามความรู้ความสามารถ ตรงตามทักษะความเชี่ยวชาญตามสาขาและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ของคณะกรรมการสโมสร และสอดคล้องกับดาร์ฟ (Dalf: 2006) กล่าวว่า การจัดบุคคลแบ่งแผนงานและจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

1.3 การชี้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย การจัดหาหรือการประสานงานด้านสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน และการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสโมสร สอดคล้องกับ (ประกิต หงษ์แสนยาธรรม. 2552: 228) ศึกษาพบว่า การจูงใจ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้กับบุคลากร ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย องค์กรจะต้องใช้ระบบการชี้แนะในการบริหารจัดการมีการติดต่อสื่อสาร ภายในและภายนอกอย่างชัดเจน รวมทั้งการจัดหาหรือการประสานงานด้านสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน

1.4 การควบคุม (Controlling) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ ไม่สอดคล้องกับ (ฐาปนา ฉันทไพศาล. 2559) กล่าวว่า การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สามารถนำไปใช้กับทุกหน้าที่ทางการบริหารจัดการ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่กำหนดไว้เพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงานของบุคลากร กระบวนการและเครื่องมือใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบความสามารถ ปริมาณ เนื้อหา คุณค่า เป็นต้น

2. รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วย การบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) 3) ด้านการชี้นำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เพราะทำให้มีวิธีการอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหาวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. 2558: 13) ความสำเร็จขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่ยอมให้บุคคลในองค์กรใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพราะศักยภาพเป็นเครื่องชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร (สุนันทา เล่าหนันท์. 2556: 54) กระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบและประเมิน (Check) 4) การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นกระบวนการบริหารจัดการของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กรหรือการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2556 – 2560 คือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สู่องค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในระดับสากล และแผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.

2553 – 2557 แนวทางการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จด้วยมาตรการและการพัฒนาเชิงนโยบายควบคู่กับพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกภาคส่วนให้สามารถบริหารจัดการกีฬาได้มาตรฐานมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบครบวงจร และแผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยไปสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2553 – 2559 ให้ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่จะพัฒนาองค์กรกีฬามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไปพร้อมกับการพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นในการบริหารงาน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554: 28)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดในประเด็นสำคัญของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ดังนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของสโมสร จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจ บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงและมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่ดีจะเป็นการกำหนดทิศทางให้แก่ผู้บริหาร ควรส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ สอดคล้องกับ (จำรัส นองมาก. 2545: 113-114) การเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (วิเชียร วิทยอุดม. 2554) การกำหนดเป้าหมายหลักและเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับอนาคตในองค์กร แต่ถ้าหากปราศจากการวางแผนแล้วจะไม่มีเป้าหมายและแผนงานที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติ และจะทำให้ผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ (Judith R. Gordon; et al. 1990: 107) มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 การวางแผน (Plan) เป็นการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยมีกระบวนการบริหารสโมสร และสมาชิกของสโมสรหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) สอดคล้องกับแนวคิดของ (Humphrey D. Robert. 1960) พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อให้รู้จักสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป เป็นไปในทางเดียวกัน

(ฐาปนา จีนไฟศาล. 2559: 44-45) ได้เสนอว่ากระบวนการวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การดำเนินงาน และการประเมินผลงาน เห็นพ้องกับผลการศึกษาวิจัยของ (ไพฑูรย์ กันสิงห์; และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. 2552: 65) พบว่า การวางแผน เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะต้องเริ่มจากการศึกษาสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นสมมติฐานสำหรับการพยากรณ์หรือคาดการณ์ในอนาคตสำหรับการวางแผน

1.2 การปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ประจำปีของสโมสร การจัดทำระบบและกลไกการบริหารงานสโมสร จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ ในการบริหารสโมสร และจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร มีสอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5. 2555 – 2559 กล่าวว่า การจัดทำระบบกลไกการบริหารงาน มีบทบาทหน้าที่ และให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผล โดยการจัดทำแบบประเมินผลที่ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลได้ และแผนยุทธศาสตร์กีฬารักบี้ฟุตบอล. 2556 – 2560 กล่าวว่า การพัฒนากีฬารักบี้ฟุตบอลเพื่อความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติและนำไปสู่แผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน จะช่วยให้การกำหนดแผนงาน โครงการที่มีทิศทางสอดคล้องกันสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการที่จะพัฒนากีฬารักบี้ฟุตบอลไปสู่ระดับโลกได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

1.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน โดยจัดทำรูปแบบการประเมินผล และการปฏิบัติที่นำไปสู่ตรวจสอบและการประเมินผลของสโมสร มีสอดคล้องกับ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2545: 67-69) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปในการทำงาน จึงต้องจำเป็นศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียด และเห็นพ้องกับ (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. 2546: 39) กล่าวว่า การตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน เป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม แผนงาน และโครงการที่สอดคล้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการควบคู่กันไป การตรวจสอบเป็นกิจกรรมเชิงการบริการ ที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องรับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนทั้งในเรื่องทรัพยากร กระบวนการ และกิจกรรม ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ

1.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) เป็นการปรับปรุงกระบวนการตามภารกิจ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร การพัฒนาบุคลากร และการตรวจสอบความก้าวหน้า สอดคล้องกับ เจมส์ (เดเนดง คำตรง. 2544: 20; อ้างอิงจาก Jame. 1971. *Fundamentals of Management*. pp 4) เสนอว่า การพัฒนาบุคลากร จะเกิดผลมาจากประสบการณ์การทำงาน การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจอย่างเหมาะสม การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ นำไปสู่การพัฒนากิจกรรมที่องค์กร

กำหนดขึ้นจะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคลเป็นสำคัญ มีสอดคล้องกับ แนต์เลอร์ (เด่นดวง คำตรง. 2544: 18; อ้างอิงจาก Nadler. 1979. *Developing Human Resources*. pp 4-5) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการให้พนักงานได้ประสบการณ์และเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่นเดียวกับ (พิชิต ฤทธิ์บุญ. 2555: 49-50) กล่าวว่า การตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงาน (Implementation Stage) ที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน และเป็นขั้นตอนของการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน (Formative Evaluation) และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน ปัญหา อุปสรรคหรือผลงานที่เกิดขึ้นในระยะแรกเริ่มและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือวิธีการดำเนินงาน

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรให้ตรงตามตำแหน่ง ความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร มีความสอดคล้องกับ (Drucker Peter F. 2005) กล่าวว่า เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วยดี เช่นเดียวกับ กุลิกและเออร์วิค (สาคร สุขศรีวงศ์. 2550: 47; อ้างอิงจาก Gulick; & Urwick. 1937. *Administrative Theories & Management Thought*. pp. 13) ได้สรุปว่า การจัดแบ่งงานขององค์กรเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วน พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ตามปกติแล้ว ช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3 -15 หน่วยงาน การจัดองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้ามีการจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่น การจัดองค์กรอาจแสดงในรูปของแผนภูมิองค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อ การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ (Edwin B. Flippo. 1970: 129) กล่าวว่า เป็นการจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การทำงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ เช่นเดียวกับ (ธงชัย สันติวงษ์. 2537: 63) กล่าวว่า เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อน และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ จะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ อย่างไรบ้าง รวมไปถึงการแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เป็นไปในทางเดียวกับ (สมคิด บางโม. 2538: 94) กล่าวว่า เป็นการจัดแบ่งองค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์กร กำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป็นองค์ประกอบในเรื่องการจัดองค์กรเป็นการพิจารณา

แบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรในองค์กรควรจะประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานในองค์กรบรรลุผลสำเร็จ มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

2.1 การวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย เป็นการวางแผนการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ร่วมกันออกแบบโครงสร้างและลักษณะองค์กร มีความสอดคล้องกับ (สมคิด บางโม. 2553: 120) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องคำนึงในการวางแผนการจัดองค์กร คือ การกำหนดความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมายงานของสมาชิกให้มีความชัดเจน และการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานตามความเหมาะสมให้ตรงกับความรู้ความสามารถเห็นพ้องกับ อเมส (Emest Dale. 1968: 9) กล่าวว่า การจัดองค์กรเบื้องต้น ประกอบด้วย 1) การกำหนดอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงาน เพื่อร่วมกันออกแบบโครงสร้าง ขนาดและลักษณะขององค์กร 2) การแบ่งงานให้สมาชิกในองค์กรรับผิดชอบตามความเหมาะสมและตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม และ 3) การประสานงานระหว่างฝ่าย แผนก หน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การปฏิบัติ (Do) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรให้ตรงตามตำแหน่งความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรตามที่ออกแบบไว้ ซึ่งการศึกษาวิจัยของ (วิจิต สุวรรณโนภาส. 2555: 17) พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรหรือการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามตำแหน่ง ความสามารถจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติของบุคลากรแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของกูลิกและเออร์วิก (Gulick; & Urwick. 1937) ได้เสนอหลักการบริหารจัดการว่าในการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่หน่วยงานและควรจะมีการปฐมนิเทศมอบหมายงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของมิเชล (Michael J. Marquardt. 1996) กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ จะต้องมุ่งสนใจ องค์ประกอบทั้ง 4 ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

2.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกันขององค์กรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสโมสร โดยหลักการของ (อัทธ เสมอวงศ์. 2553: 10) ได้สรุปว่า ประเมินผลการปฏิบัติการ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลที่มีการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในด้านปริมาณและคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกันและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และสอดคล้องกับ (สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. 2551: 3) อธิบายว่า ลักษณะของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยองค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีความมีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กรให้เหมาะสมกับผลการประเมินและวิธีการบริหาร

จัดการให้ทันสมัย สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของฮอลเบเก้ (Holbeche. 2005) พบว่า ความล้มเหลวในการจัดองค์กรมีมากถึง 75 เปอร์เซ็นต์ เป็นเพราะว่าคำนึงแต่ผลประโยชน์ทางการเงินระยะสั้นมากเกินไป ทำให้ผลลัพธ์ที่เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรล้มเหลว ในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และ (วันชัย มีชาติ. 2554: 241) กล่าวว่า การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ต้องผูกพันกับสภาพแวดล้อมเป็นอย่างมากจะส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ (Charles Darwin. 1999: 5) กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลสามารถอยู่รอดจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องหาแนวทางในการบริหารที่เข้ามาช่วยและจัดการให้องค์กรสามารถทำงานได้ในสภาพแวดล้อมต่างๆได้

3. การชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำ ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่างๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จที่เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ตและเจน (Robert Blake; & Jane Mouton. 1964) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จะเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ แก้ไขปัญหาการบริหารร่วมกันเป็นทีมงาน และปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ สอดคล้องกับหลักการของ (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2552: 156) กล่าวว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น บุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ความสามารถในการรับรู้และความคาดหวัง ตลอดจนความแตกต่างเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ 2) ปัจจัยในเรื่องงาน เช่น อาชีพที่แตกต่างกัน หรือคุณลักษณะและธรรมชาติของงานที่แตกต่างกัน และ 3) ปัจจัยต่างๆขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐาน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ จะมีผลต่อบรรยากาศและโอกาสของพนักงานจึงทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป จะส่งผลให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

3.1 การวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการนำไปสู่เป้าหมายได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพ การสั่งการและการสื่อสารในองค์กร การประชาสัมพันธ์ การกำหนดกฎข้อบังคับที่สอดคล้องกับสหพันธรัฐบิฟุตบอลนานาชาติ กำหนดจริยธรรมของการพัฒนาองค์กรให้ตรงกับหน้าที่อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ (เสนาะ ดิเียวาร์. 2530) อธิบายว่าบรรยากาศของการสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้นด้วย ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศทางการสื่อสารที่สร้างความพอใจให้แก่สมาชิกขององค์กร คือ ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้ข้อมูลต่างๆ อย่างสมบูรณ์ โดยองค์กรจะต้องให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กรในปริมาณที่เท่ากับความ

ต้องการอยากรู้ของบุคคลในองค์กร ส่วนการกำหนดกฎข้อบังคับที่สอดคล้องกับสหพันธ์กีฬฟุตบอลนานาชาติให้เป็นไปตามระเบียบของสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ และกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาองค์กรให้ตรงกับหน้าที่อย่างชัดเจนจะต้องขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของแต่ละบุคคลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

3.2 การปฏิบัติ (Do) ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาตามทิศทาง ในการพัฒนาที่รวดเร็วและต่อเนื่อง หากมีการตัดสินใจต้องเป็นการตัดสินใจที่บังเกิดผลให้ปฏิบัติจริง และการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546: 23-29) กล่าวว่า การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้นั้นผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมและกำหนดความคาดหวังให้สูง ทั้งนี้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาตามทิศทางในการพัฒนาที่รวดเร็วและต่อเนื่อง และการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เป็นการส่งเสริมและความพยายามขององค์กรที่ต้องการความร่วมมือ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามแผนงานเพื่อสร้างทัศนคติที่ดี และก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและความศรัทธา เพื่อให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนจากประชาชนในการดำเนินงานตามแผน (วิจิตร อาวะกุล. 2539:9) และ (วิรัช ลภิตินกุล. 2540: 407-408) อธิบายว่า การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ตลอดจนการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ โดยผ่านทางเครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีใหม่ๆ มีหลักการที่สำคัญ คือ 1) เพื่อการเผยแพร่ชี้แจงข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน กิจกรรม ผลงานให้แก่กลุ่มเป้าหมาย และประชาชนได้ทราบและเข้าใจ 2) เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชนต่างๆ เช่น พนักงาน ลูกจ้าง กลุ่มชุมชน กลุ่มผู้ถือหุ้น เป็นต้น 3) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานธุรกิจและนักธุรกิจอื่นๆ 4) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาลและหน่วยงานราชการต่างๆ 5) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีงานขององค์กร สถาบัน เพื่อชื่อเสียงเกียรติคุณ และความนิยมเชื่อถือจากประชาชน และ6) เพื่อบริการสังคมและอำนวยความสะดวกด้านต่างๆแก่ประชาชนและชุมชน

3.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) ประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการประเมินผลการดำเนินการชี้ นำ สอดคล้องกับ (ประเวศ มหารัตนสกุล. 2545: 67-69) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินการเป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน และนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย (Canadian International Development Agency; CIDA. 1999) กล่าวว่า วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน และ จากการศึกษาวิจัยของ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967: 118-120) พบว่า การประเมินผลการดำเนินการชี้ นำ ได้แก่ 1) การชี้ นำแบบมุ่งงาน มีประสิทธิภาพสูง

ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยสูง คือ งานมีโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มดี มีอำนาจในการสั่งการ และมีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่ำ คือ งานไม่มีโครงสร้าง สมาชิกในกลุ่มไม่ยอมรับหรือไม่ศรัทธา มีอำนาจในการสั่งการมีน้อย และ2) การชี้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลางหรือสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากมากจนเกินไป คือ งานมีโครงสร้าง แต่ผู้นำไม่เป็นที่ชอบพอของสมาชิก งานมีประสิทธิภาพ อีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำที่สมาชิกในกลุ่มชอบ แต่งงานนั้นไม่มีโครงสร้าง ดังนั้นงานในกลุ่มนี้ ขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มและความเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานของกลุ่มสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ

3.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ตามผลการประเมิน ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้นำ และการจัดกิจกรรมการชี้นำ สำหรับการบริหารงานในปัจจุบันเป็นการแข่งขันที่มีองค์กรจำนวนมากในสังคม และองค์กรที่สามารถดำเนินงานเป็นที่ยอมรับของสังคมถือว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล การปรับปรุงวิธีการดำเนินการ เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานและวัดระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรจึงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะประสิทธิผลจะบ่งบอกถึงความสามารถขององค์กร จากการศึกษาแนวคิดของ ฟลอเรนซ์ (Florence Heffron. 1989: 24) พบว่า การปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้นำ ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กร ได้ดังนี้ 1) ด้านเป้าหมาย ได้แก่ การเน้นผลสำเร็จของงาน ผลผลิต ประสิทธิภาพ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย การยึดเป้าหมายร่วมกัน และความพร้อมขององค์กร 2) ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การควบคุม ความขัดแย้ง มนุษยสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมการชี้นำ การควบคุมข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วม 3) ด้านการเมือง ได้แก่ ความเป็นตัวแทน ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ ความรับผิดชอบ และการสนับสนุนค่านิยมประชาธิปไตย 4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความพอใจในงาน แรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ การให้คุณค่าบุคคลในองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนางาน การขาดงาน อัตราการลาออก บทบาทและบรรทัดฐาน และการเกิดอุบัติเหตุ และ5) ด้านระบบ ได้แก่ ความมีเสถียรภาพ การเจริญเติบโต ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม และการประเมินจากบุคคลภายนอก

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการพัฒนา จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกับดริคเกอร์ ปีเตอร์ (Drucker Peter F. 2005) กล่าวว่า หน้าที่การดูแลการดำเนินงานขององค์กรและการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานขององค์กรให้มีความสอดคล้องในทุกระดับ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินผลบุคลากร ปฏิบัติงานและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กรที่ดีเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อองค์กรมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์กร ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆจะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหาร

ก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบและแก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ที่กำหนดเอาไว้ การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือไม่ และเช่นเดียวกับคุนซ์ (Koontz, 1984) กล่าวว่า การควบคุม ตรวจสอบจากการรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมีจำนวนจำกัด ดังนั้นจึงต้องมีการควบคุมการใช้ของทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเป็นการกำหนดแนวทาง ขอบเขตการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน ตลอดจนนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการของแฮนรี่ ฟาโย (Henri Fayol, 1964) อธิบายว่า การควบคุม เป็นการตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง (วรรัตน์ เขียวไพร, 2553: 167) สำหรับการปรับปรุง ป้องกัน ประสานงาน ตรวจสอบ และแก้ไข ข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมต่อไปเป้าหมายมีความชัดเจน และมีแนวทางหรือเป้าหมายที่เหมาะสมสอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงาน เครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินการก่อนกิจกรรมการผลิตหรือบริการต่างๆ จะเริ่มขึ้นการดำเนินการมี 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะเชิงรุก (Proactive Controlling) ที่เป็นแนวทางในการป้องกันหรือบริหารก่อนปัญหาจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามบางครั้งการวางแผนการควบคุมก็ไม่ควบคุมทุกกระบวนการ ซึ่งต้องดำเนินการจัดทำแผนการควบคุมใน 2) ลักษณะเชิงรับ (Reactive Controlling) ควบคุมกันไปด้วย เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

4.1 การวางแผน (Plan) การวางแผนการกำหนดการควบคุม จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสร ควบคุมการบริหารจัดการสโมสร กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการที่ดีจะต้องมีการวางแผนกำหนดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หากการเตรียมการวางแผนในการควบคุมทำได้ดีย่อมจะส่งผลให้การบริหารจัดการในด้านอื่นๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับหลักการของ (สมคิด บางโม, 2553: 200-201) กล่าวว่า การวางแผนการกำหนดการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะการวางแผนเป็นการมองออกไปสู่นาคตข้างหน้า ส่วนการควบคุมเป็นการตรวจสอบอดีตที่ผ่านมา โดยกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนการควบคุมและแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) ข้อมูลที่ได้จากสภาพแวดล้อม ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ 2) วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ที่กำหนดขึ้นจะเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติสำหรับช่วงระยะเวลาต่างๆ ต่อไป 3) การนำระบบการควบคุมไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนโดยจะต้องมีการตรวจสอบระบบการดำเนินการ 4) การทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติจะทำให้เกิดความจำเป็นในการปรับปรุงแก้ไขระบบการควบคุมด้วย และ 5) การรายงานผลการดำเนินการ จะบอกให้ทราบว่าผลการปฏิบัติการจริงๆ เป็นไปตามแผนหรือไม่

4.2 การปฏิบัติ (Do) การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับ (วันชัย มีชาติ. 2554: 293) กล่าวว่า การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐานเป็นกระบวนการควบคุมที่จะต้องกระทำเป็นช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การพิจารณาถึงแผนงานขององค์กร การกำหนดมาตรฐานที่เกิดจากการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและการวางแผนหรือวัตถุประสงค์เป็นแผนงาน แล้วจึงกำหนดมาตรฐานจากแผนงานในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานนี้จะเห็นถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดของการควบคุมไม่สอดคล้องกับ (วิเชียร วิทยอุดม. 2554) ได้เสนอการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐานว่า เป็นการสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาสำหรับเป้าหมายที่ตั้งไว้มาตรฐานอาจจะกว้างหรือแคบก็สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานได้และจะใช้วัดได้ดีที่สุดเมื่อมาตรฐานสามารถที่จะแสดงผลในรูปแบบเชิงปริมาณ

4.3 การตรวจสอบและประเมิน (Check) การวัดผลปฏิบัติงาน ในส่วนของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนางานองค์กรปฏิบัติตามหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน โดยการดำเนินการตามแผน และหน้าที่ให้ครบถ้วนเพื่อจะนำเข้าสู่มาตรฐาน และการเปรียบเทียบกันได้โดยมาตรฐานจะเป็นตัวกำหนดที่คงที่ประเมินผลการควบคุม สอดคล้องกับ (นภดล ร่มโพธิ์. 2554: 194) ได้นำเสนอดัชนีวัดความสำเร็จการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ระบบวัดมีความสมบูรณ์และครบถ้วนทั้งองค์กร 2) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการใช้ระบบการวัดผล 3) พนักงานและผู้บริหารเข้าใจรายงานได้อย่างรวดเร็ว 4) ระบบการวัดผลมีความถูกต้องและสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงขององค์กร 5) การนำเอาผลที่ได้รับจากรายงานไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และ 6) ระบบสามารถแจ้งความผิดปกติที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้ง และ (ฐาปนา จีนไพศาล. 2559) กล่าวว่า การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นขั้นตอนที่ต่อจากการวัดผลปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานมีความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินจะต้องตัดสินใจว่าความเบี่ยงเบนนั้นมีนัยสำคัญหรือไม่ หรือจำเป็นต้องมีการแก้ไข ดังนั้นผู้ประเมินจะต้องตัดสินใจได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุของความแปรปรวนอย่างไรก็ตามนโยบายหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกกรณี เพราะในบางกรณีแรงกดดันหรือการควบคุมที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กรจะเป็นการชี้แนะที่ทำให้เกิดการแก้ไขในบางสถานการณ์ สอดคล้องกับ (สมคิด บางโม. 2553: 203) กล่าวว่า การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ไม่เพียงแต่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้น แต่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพยากรณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้นการเปรียบเทียบผลงานควรจะเน้นการทำนายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการค้นพบข้อผิดพลาด วิธีการที่จะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของผลงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

4.4 การปรับปรุงและพัฒนา (Action) ปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุมดำเนินการแก้ไขโดยการศึกษารายข้อบกพร่องแต่ละจุด แล้วทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้ตรงประเด็น สอดคล้องกับ

(วิเชียร วิทยอุดม. 2554) เสนอว่า ขั้นตอนกระบวนการควบคุม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การสร้างมาตรฐาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ 4) การตรวจสอบความถูกต้องหรือการแก้ไขข้อบกพร่องให้ตรงจุด ซึ่งแตกต่างจาก

(สมคิด บางโม. 2553: 202-204) เสนอว่า ขั้นตอนกระบวนการควบคุม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ชัดเจน 2) การกำหนดมาตรฐานของงานต่างๆ 3) การวัดผลการปฏิบัติงาน 4) การเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ 5) การดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องให้ตรงจุด โดยเป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากได้มีการรายงานผลหรือตรวจสอบพบว่า มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน การดำเนินการแก้ไขที่สาเหตุหรือแก้ไขที่มาตรฐาน แก้ไขวิธีการดำเนินงานมีปัญหาที่มักพบอยู่ 2 ประการ คือ 1) การแก้ไขข้อบกพร่องโดยไม่จำเป็นเพราะยังไม่ถึงเวลาหรือจากการหาสาเหตุที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง และ 2) การไม่ได้ทำการแก้ไขข้อบกพร่องเมื่อเกิดความจำเป็นแต่ปล่อยให้เวลาแก้ไขกันไป

ความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย พบว่า ความหลากหลายและลักษณะเฉพาะของสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยแตกต่างกันมีทั้งสโมสรขนาดใหญ่ ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินงานและความสำเร็จที่แตกต่างกันในขณะที่สโมสรขนาดเล็ก ระบบการบริหารจัดการทำได้ไม่เต็มรูปแบบ ขาดศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากรมาสนับสนุนการบริหารงานของสโมสร มีผลการดำเนินงานในระดับที่ต้องพัฒนา (ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์. 2551: 13) และที่สำคัญบางสโมสรมีลักษณะเฉพาะ คือ มีทรัพยากรทางการบริหารจัดการ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ได้แก่ บุคลากรงบประมาณ วัตถุดิบ ระบบการบริหารงาน ตลอดจนกฎหมายหรือกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สิ่งเหล่านี้จึงเป็นข้อควรคำนึงความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายและลักษณะเฉพาะให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสโมสรนั้นๆ เห็นพ้องกับ (พัชสิริ ชมพูคำ. 2552: 5-6) กล่าวว่า การควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วย ทรัพยากรเงิน ทรัพยากรยี่ห้อ ทรัพยากรข้อมูล และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การนำรูปแบบไปใช้ควรกำหนดหน้าที่ ภารกิจของบุคลากรในสโมสรให้ชัดเจน เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติการ

2. การดำเนินการตามรูปแบบ ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยกับการบริหารจัดการองค์กร และสโมสรอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบผลการดำเนินการและหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีต่อไป
2. ควรศึกษาการดำเนินการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาอธิบายสภาพการใช้รูปแบบได้



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ก่อ สวัสดิพานิชย์. (2552). แนวคิดและทฤษฎีเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2552). แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2553-2557. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- กิติมา ปรีดีดิolk. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกียรติ อังรัตนกร. (2550). การบริหารการจัดการการกีฬาของสโมสรไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
กรณีศึกษา: สโมสรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. ปริญญาโท บธ.ม. (การจัดการกีฬา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.
2546-2550. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ขจรเกียรติ ขุนชิต. (2556, พฤษภาคม-สิงหาคม). รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลนักเรียน
ในประเทศไทย. วารสารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย. 3(1): 57.
- จรัส นองมาก. (2545). ปฏิบัติการการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพ
วิชาการ.
- ชญานิ ภัทรวารินทร์. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
เอกชน. บัณฑิตวิทยาลัย. ป.ด. (การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
สยาม. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2546). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐบาลในการบริหารจัดการ
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based
Budgeting: SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ:
ธนัชการพิมพ์.
- ชิดชนก เชิงเขาว. (2550). ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา. (เอกสารประกอบคำสอน). ปัตตานี:
คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.
- จุฬาภรณ์ จินไพศาล. (2559). องค์การและการจัดการ. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.

- ณัฐฐา ถือชื่อ. (2542). *การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬา จังหวัด. ปรินซ์นิพนธ์ ค.ม. (พลศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.*
- ดิน ปรินซ์นิพนธ์. (2535ก). *รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ: เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ. (เอกสารประกอบคำสอน). กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- (2535ข). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ถาวร เตือนจันทิก. (2544). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการชมรมกีฬาของสโมสรนักศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปรินซ์นิพนธ์ ศษ.ม. (พลศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.*
- ทวีทรัพย์ เขยฝักแว่น; สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ; และปกรณ์ ประจันบาน. (2555, กรกฎาคม-ธันวาคม). *รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตซอลอาชีพในประเทศไทย. วารสารวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา. 9(2): 42-59.*
- ทาคาโอะ มียากาวะ. (1986). *เศรษฐกิจเบื้องต้น. แปลโดย คงศักดิ์ สันพุกขวงศ์. กรุงเทพฯ: รู้แจ้ง.*
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปริ้นติ้งเวิลด์.*
- ทิตนา แหมมณี. (2545). *รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.*
- (2551). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.*
- ทรงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.*
- ทรงชัย สันติวงษ์. (2535). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- (2543). *องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- นภดล ร่มโพธิ์; และคนอื่นๆ. (2554). *การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- นิพัทธ์ อึ้งปกรณ์แก้ว. (2555, กันยายน-ธันวาคม). *การวิเคราะห์บริบทการกีฬาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรกีฬาไทย. วารสารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย. 2(2): 67.*
- นิวัตร นาคะเวช. (2554). *การพัฒนาแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน. ปรินซ์นิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. ถ่ายเอกสาร.*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.*

- บุญเชิด ชำนิศาสตร์. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี. ปรินิพนธ์
ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. ถ่าย
เอกสาร.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). การจัดองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย.
- บุญจิ โตชะวะ. (2544). คู่มือปฏิบัติการไคเซ็นอย่างเอาใจจริงเอาใจ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. ปรินิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประกิต หงษ์แสนยาธรรม. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด.
ปรินิพนธ์ ปร.ด. (วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ประกิต หงษ์แสนยาธรรม; สันติ ปลั่งสุวรรณ; และไพรัตน์ วงษ์นาม. (2552, กรกฎาคม-ธันวาคม).
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด. วารสารวิทยาศาสตร์การออก
กำลังกายและกีฬา. 6(2): 32-44.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- ปริญญา กวดวงศ์ษา. (2550). ผลการใช้กระบวนการ PDCA ที่มีต่องานสุขาภิบาลอาหารใน
แผงลอยจำหน่ายอาหาร ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์
ส.ม. (การจัดการระบบสุขภาพ). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์. (2545). แผนภูมิสุดยอดกลยุทธ์การจัดการ = 100 management
charts / Soichiro Nagashima. กรุงเทพฯ: มติสร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชสิริ ชมพุดำ. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล.
----- (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2555). เทคนิคการประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: แฮสส์ ออฟ เคอร์รี่ส์.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2559). แนวทางเพื่อการเรียนรู้การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ไพฑูรย์ กันสิงห์; และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. (2552, กรกฎาคม-ธันวาคม). รูปแบบการบริหาร
จัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย. วารสารวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา.
6(2): 62-76.

- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- มณฑาวดี พูลเกิด. (2552). *การพัฒนารูปแบบการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อความยั่งยืน*.
 ปรินซ์นิพนธ์ ค.อ.จ. (การบริหารเทคนิคศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- เยาวดี วิบูลศรี. (2544). *การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์. (2544). *กีฬาในระบบทุนวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: บ้านพระอาทิตย์.
- รัตน์ บัวสนธิ์. (2552ก). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. พิษณุโลก: คำสมัย.
 ----- (2552ข). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). *การจัดการคุณภาพ: จากTQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกัน
 คุณภาพ*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วรรัตน์ เขียวไพรี. (2553). *ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ*. (เอกสารประกอบคำสอน). กรุงเทพฯ:
 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วันชัย มีชาติ. (2554). *การบริหารองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553, กรกฎาคม-ธันวาคม). *การวิจัยพัฒนารูปแบบ*. วารสารมหาวิทยาลัยราช
 ภัฏสกลนคร. 2(4): 2-15.
- วาสนา คุณาภิสิทธิ์. (2549). *การศึกษาวิจัยแผนพัฒนางานกีฬาระดับจังหวัดและการสนับสนุน
 ในด้านกีฬา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
 สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) และศูนย์วิจัยปัญหาสุรา (ศวส.).
- วิจิตร อวาทกุล. (2539). *การประชาสัมพันธ์: หลักและวิธีปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ไทย
 วัฒนาพานิช.
- วิจิต สุวรรณโนภาส. (2555). *รูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออก
 กำลังภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. ปรินซ์นิพนธ์ ปร.ด. (วิทยาศาสตรการออกกำลังภายใน
 และการกีฬา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). *การจัดการสมัยใหม่*. นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์.
- วิฑูรย์ สิมะโชติ. (2545). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เนตรมิตรการพิมพ์.
- วิมล จันทรแก้ว. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. ปรินซ์นิพนธ์ ศ.ด.
 (วิชาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. (2540). *การประชาสัมพันธ์ชนบทสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ
 ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตาม
รัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่น
อินโดไชน่า.
- ศรุตติ เดชวิถิ; และประเสริฐไชย สุขสอาด. (2555, มกราคม-เมษายน). การจัดการกีฬาเพื่อความ
เป็นเลิศในมหาวิทยาลัย. วารสารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย. 1(3): 33.
- ศักดิ์ชาย พัทธพงศ์ และโกศล มีคุณ. (2551). การศึกษาสถานะภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับผู้ที่มี
ความสามารถพิเศษด้านการศึกษาของประเทศไทย สถาบันส่งเสริมอัจฉริยภาพ และ
นวัตกรรมการเรียนรู้ (สสอน.) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).
ม.ป.ท.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2545). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภชัย อาชีวะระงับโรค. (2547). *Practical PDCA* แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. (2551). เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การ
เสริมสร้างแนวคิด และการปรับปรุงโครงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพในเขต
กรุงเทพมหานคร 30 เมษายน – 2 พฤษภาคม 2551. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมคิด บางโม. (2553). องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.
- สมบูรณ์ พุฒิมวงค์. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์
และบูรณาการการศึกษาที่ 1-12 และกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด.
(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- สมบูรณ์ ศรสุพรรณดิษฐ์. (2518). การจัดการภารกิจ ความรับผิดชอบ และแนวทางปฏิบัติ.
กรุงเทพฯ: บำรุงนุกุลกิจ.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2514 ก). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เกษมสุวรรณ.
- . (2523 ข). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2542). มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2556). แผนยุทธศาสตร์สมาคม
รักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. (2556-2560). กรุงเทพฯ:
สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. ปรินญา
ณินพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ถ่ายเอกสาร.

- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จีพีไอโซเปอร์พรินท์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สิน พันธุ์พิณี. (2547). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สุนันทา เลาहनันทน์. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนาการพิมพ์.
- สุพานี สฤญ์วานิช. (2554). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุไรยา จินารง. (2553). *ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานวิชาการตามกระบวนการ PDCA ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดยะลา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ยะลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. ถ่ายเอกสาร.
- เสนาะ ดิยาวี. (2530). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2523). *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2552). *บริหารงานและจัดการคนในองค์กรอย่างไรในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- อภิรักษ์ วรรณสาธพ. (2545, พฤศจิกายน - ธันวาคม). คน :Competency ความท้าทายขององค์กรยุคใหม่. *วารสาร Productivity World*. 7(41): 17-27.
- อรรถ เสมอวงศ์. (2553). *การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำแนวคิดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาฝ่ายผลิตน้ำมัน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Andy, A.; & Jon T. (2008). Theories, Concepts and the Rugby World Cup: Using Management to Understand Sport. *Management Decision*. 46(4): 600-625.
- Bardo, J.W.; & Hardman, J.J. (1982). *Urban Sociology: A Systematic Introduction*. New York: Peacock F.E. Publishers.
- Barnard, C. I. (1970). *The Function of Executive*. Cambridge Massachusetts: Harvard University.
- Canadian International Development Agency. (1999). *Results Based Management in CIDA: An Introductory Guide to Concept and Principles*. Retrieved. September 10, 2008, from http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf, 2001.

- Cash, P. R. (1983, December). The Cash Competency Inventory or Intercollegiate Directory: Development and Validation. *Dissertation Abstracts International*. 44: 1722-1723-A.
- Charles, J. M.; & Dick M. (1989). How to Prove Team Management. *Leadership & Development Journal*. 10(5): 2-42.
- Cheng, Y.C. (1993). Profile of Organizational Culture and Effectiveness School. *School Effectiveness and School Improvement*. 4(2): 85-110.
- Corsini, R.J.; & Auerbach A.J. (1996). *Concise Encyclopedia of Psychology*. New York: John Wiley and sons.
- Daft, R.L. (1992). *Organization Theory and Design*. Singapore: Info Access.
- (2006). *The New Era of Management*. South-Western, Part of the Thomson Corporation.
- Dale, E. (1973). *Theory and Practice International Student*. New York: McGraw-Hill Book.
- Darwin, C. (1999). *Managing Corporate Lifecycles*. Paramus NJ: Prentice-Hall Press.
- Dejon, William L. (1978). *Principles of Management: Text & Cases*. Menlo Park. California: The Benjamin Cummings Publishing Company.
- Deming, E.W. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge. MA: Massachusetts Institute of Technology. Centre for advanced study.
- (1993). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Cambridge. MA: Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study.
- (2004). PDCA. Tokyo: Japan.
- Drucker, Peter F. (1969). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row Publisher.
- (1972). *Concept of The Corporation*. New York: John Day.
- (2005). *The Effective Executive in Action*. New York: Harper Collins.
- Eisner, E. (1976). *Educational Connoisseurship and Criticism: Their form and Functions In Education Evaluation*. n.p.
- Emest, D. (1968). *Management: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman and sons.
- (1964). *General and Industrial of Management*. London: Pittman and Sons.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flippo, Edwin B. (1970). *Management: A Behavioral Approach*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.

- Florence, H.A. (1989). *Organization Theory and Public Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fred, C., Lunenburg.; & Allan C. Ornstein. (2008). *Educational Administration*. America.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Gordon, Judith R.; & others. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gulick, L.; & Urwick, L. (1937). *Administrative Theories & Management Thought*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Herbert, A.S. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Hitoshi, I. (2007). Street Space Sustainability in Asia: The role of pedestrian and street culture. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 7.
- Holbeche, L.S. (2005). *The High Performance Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Humphrey, R.D. (1960). *The Relationship of Participation in Out-of School Activities to School Achievement*. Thesis Abstract. No.6. Indiana: School of Education Indiana University.
- Husen I.; & Postlethwaite N.T. (1994). *The International Encyclopedia of Education*. New York: Paramon.
- Hutchison, C.W. (1972). Measuring Job Satisfaction of Classification School Employee. *Dissertation Abstracts International*. 32: 10.
- James, J.R., Donnes, G.L.; & John, M.I. (1971). *Fundamentals of Management*. Dallas. Texas: Publication.
- Jones, J.M. (2006). Business Coaching For Team Leadership Development. *Dissertation Abstracts International*. 44(02): 41-A.
- Joyce, B.; & Weil, M. (1985). *Model of Teaching*. (2nd ed). New Delhi: Prentice-Hill of India Private limited.
- Keeves, P.J. (1998). *Model and Model Building Educational Research Methodology and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pargamon.
- Kikulis, L.M., Slack, T.; & Hinings, C.R. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*. 27: 343-370.
- Koontz, H. (1984). *Management*. Auckland: Mc Graw-Hill.
- Koontz H.; & Donnell, C. (1972). *Management: A Book of Reading*. 3rd ed. Los Angelis: McGraw-Hill Book.

- Maduas, G.F., Scriven, M.S.; & Stufflebeam, D.L. (1983). *Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. 8th ed. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems on Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Mehnyk, S.A.; & Denzler, D.R. (1996). *Operations Management: A Value Driven Approach*. Boston. MASS: Irwin McGraw-Hill.
- Michael, J.M. (1996). *Building the Learning Organisation*. New York : McGraw-Hill.
- Montana, P.J.; & Charnov, B.H. (2000). *Management Barrons Business Review Book*.
- Nadler, L. (1979). *Developing Human Resources*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Neilson, R.W. (1979, October). An Analysis of Intramural Sport Program in the State Supported Senior Universities in Tennessee. *Dissertation Abstracts International*. 40 (04): 1951.
- Pitter, R. (1993). *The State and Sport Development in Alberta: Conflict, Corporatism and Change*. Dissertation Abstracts.
- Robbins, S.P.; & Coulter, M. K. (2007). *Fundamentals of Management*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Robert B.; & Jane M. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publish.
- Seels B.; & Richey, R. (1994). *Instructional Technology: The definitions and Domains for The Field*. Washington D.C.: Association for Educational Communications and Technology.
- Simon, H.A. (1967). *Administrative Behavior*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Smith, R.H.; et al. (1980). *Management: Making Organizations Perform*. New York: Macmillan.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.
- (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: Guilford Press.
- Stephen, P.R.; & Mary, C. (2007). *Management*. 9th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Stoner, A. F.; & Wankel, C. (1998). *Management*. 3rd ed. New Delhi: Prentice-Hill.
- Sue, S.; & Steva, W. (2007). *Leading a small business? No, it's a rugby club!, Industrial and Commercial Training*. 39(6): 339-342.
- Taylor Frederick W. (1942). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Tiyao S. (2003). *Strategic Management*. Thammasat University Printing House. Bangkok: Thailand.

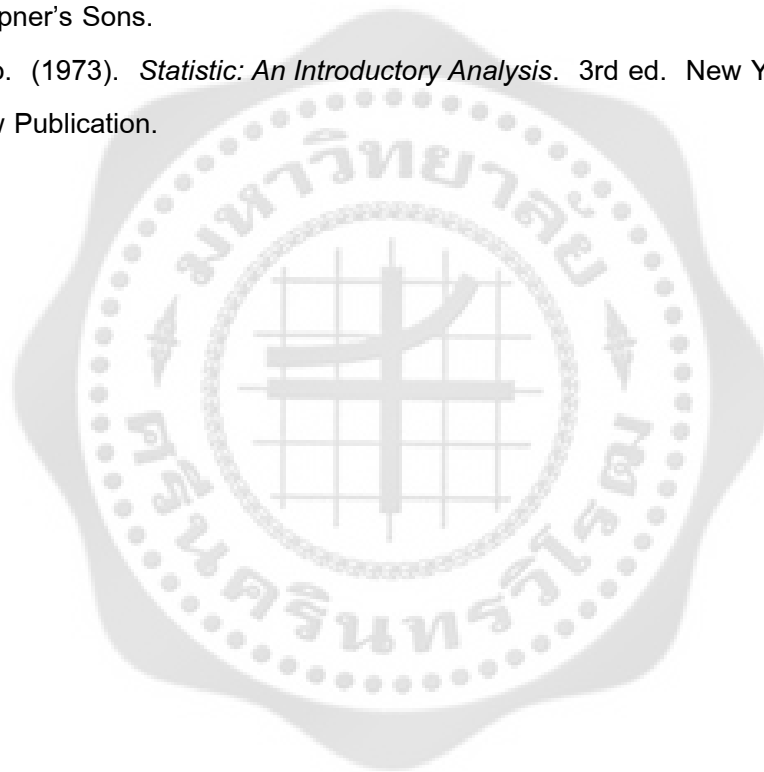
The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (1994). *The Program Evaluation Standards*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Tosi H.L.; & Carroll S.J. (1982). *Management*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.

Weber Max. (1962). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

----- (1996). *Max The Potestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Charles Scripner's Sons.

Yamane Talo. (1973). *Statistic: An Introductory Analysis*. 3rd ed. New York: Harper & Row Publication.





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- 1) อาจารย์ ดร.ไวพจน์ จันทรโสม คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ
สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตชลบุรี
- 2) อาจารย์ลำพอง ศรีรุ่ง อาจารย์ประจำคณะพลศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 3) รศ. ธงชัย เจริญทรัพย์มณี อาจารย์ประจำคณะพลศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 4) อาจารย์พรชัย ประชานิยม ผู้จัดการทั่วไป
สมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 5) ผศ. ดร.ไชยรัตน์ ปราณี ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- 6) พลเรือเอก เกียรติศักดิ์ ดามพงศ์ นายกสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 7) นายเวชสิทธิ์ สุขมาก อดีตนายกสมาคมราชวิทยาลัย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 8) นายกฤตภาส สุภาพ คณะกรรมการสมาคมราชวิทยาลัย
ในพระบรมราชูปถัมภ์

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ภาคผนวก ค

รายชื่อสโมสรรักบี้ฟุตบอลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย



รายชื่อสโมสรรักบี้ฟุตบอลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 48 สโมสร

ที่	ชื่อสโมสร	ที่	ชื่อสโมสร
1	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	25	โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
2	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	26	โรงเรียนจำอากาศ
3	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	27	โรงเรียนเตรียมอุดมภาคเหนือ
4	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	28	โรงเรียนพิมายวิทยา
5	มหาวิทยาลัยศิลปากร	29	โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
6	มหาวิทยาลัยบูรพา	30	โรงเรียนสิงห์สมุทร
7	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	31	โรงเรียนเลยพิทยาคม
8	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	32	โรงเรียนรุ่งอรุณ
9	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	33	โรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์
10	มหาวิทยาลัยพายัพ	34	โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย พิชณุโลก
11	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	35	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์
12	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	36	โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
13	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	37	สโมสรกองทัพภาคที่ 1
14	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	38	สมาคมนักเรียนเก่าปรีณสร้อยแยลวิทยาลัย
15	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตชัยภูมิ	39	สมาคมนิสิตเก่าสถาบันต์ย์จุฬาลงกรณ์
16	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสมุทรสาคร	40	สมาคมศิษย์เก่าพระนครเหนือ
17	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตยะลา	41	ชมรมรักบี้ฟุตบอลจังหวัดเพชรบุรี
18	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสุพรรณบุรี	42	สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา
19	ศูนย์ฝึกพาณิชนาวี	43	สมาคมกีฬาจังหวัดเพชรบูรณ์
20	วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์	44	ชมรมกีฬารักบี้ฟุตบอลจังหวัดจันทบุรี
21	วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย	45	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
22	วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี	46	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
23	โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยา	47	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
24	โรงเรียนปียชาติพัฒนา	48	โรงเรียนเพลินพัฒนา

ภาคผนวก ง

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความกับนิยามศัพท์สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
เกี่ยวกับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความถามกับนิยามศัพท์สำหรับผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

คำชี้แจง

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อมูลที่ได้จากท่าน ผู้วิจัยจะนำไปสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านกรุณาให้ข้อมูลที่ครบถ้วนตรงกับความเป็นจริง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างสรรคงานวิชาการและขอรับรองว่าผลการศึกษาจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อหน่วยงานและท่านแต่อย่างใด

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายชาคริษฐ์ ภาคสุนทร
นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความถามกับนิยามศัพท์ (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

คำชี้แจง

พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับนิยามศัพท์ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

+ 1 หมายถึง เมื่อข้อความถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์

- 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อความถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

ประเด็นข้อความถาม		ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ลักษณะและปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย					
1. ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	1.1 การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี				
	1.2 การพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ				
	1.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร				
	1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสโมสร				
	1.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)				
	1.6 การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของสโมสรโดยผู้เกี่ยวข้อง				
	1.7 การวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน				
	1.8 การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้				

ประเด็นข้อคำถาม		ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ลักษณะและปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย					
2. ด้านการจัด องค์กร (Organizing) ได้แก่ การมอบหมาย งานให้บุคคลในแผนก หรือฝ่ายได้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามแผนที่วางไว้	1.9 การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสโมสร				
	1.10 การกำหนดแผนปฏิบัติการของสโมสร				
	2.1 การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ				
	2.2 การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization)				
	2.3 องค์กรประกอบของคณะกรรมการบริหารสโมสร				
	2.4 การกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่าย				
	2.5 คุณสมบัติของคณะกรรมการสโมสร				
	2.6 จำนวนเจ้าหน้าที่สโมสรที่ทำงานประจำ				
	2.7 การกำหนดใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร				
	2.8 การกำหนดข้อบังคับของสโมสร				
	2.9 การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม				
	2.10 การแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัว นักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา				
3. ด้านการชี้นำ (Leading) เป็นการ จูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและ ชี้ทิศทางให้ดำเนิน ไปสู่เป้าหมาย	3.1 ระบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการ บริหารสโมสร				
	3.2 การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสโมสร				
	3.3 การทำงานเป็นทีม				
	3.4 การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและ บุคลากรทางการกีฬาสโมสร				
	3.5 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง และความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์				
	3.6 การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน				
	3.7 การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนไปปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์				
	3.8 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการ ตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์				

ประเด็นข้อคำถาม		ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ลักษณะและปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย					
	3.9 การจัดหาหรือการประสานงานด้านสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน				
	3.10 การจัดทำเว็บไซต์ของสโมสร				
4. ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้	4.1 การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ				
	4.2 การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน				
	4.3 การวัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนด				
	4.4 การติดตามผลอย่างเป็นระบบ				
	4.5 การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน				
	4.6 การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ				
	4.7 การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว				
	4.8 การรายงานผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป				
	4.9 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมการดำเนินงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง				
	4.10 การควบคุมงบประมาณ				

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ข้อมูล

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย



แบบสอบถามสภาพปัญหาในการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามสภาพปัญหาในการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล ฉบับนี้เป็นแบบสอบถามประกอบการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการ และการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ของนายชาคริษฐ์ ภาคสุนทร
2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับประธานสโมสร หรือนายกสโมสร และกรรมการบริหารสโมสร
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริง

1. โปรดระบุชื่อสโมสร.....
2. สโมสรรักบี้ฟุตบอลของท่านเป็นองค์กรสังกัดใด โปรดระบุ.....
3. สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ☐ 1. ประธานสโมสร หรือนายกสโมสร
 - ☐ 2. กรรมการบริหารสโมสร
 - ☐ 3. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับปัญหาตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง รายการนั้นมีปัญหาในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รายการนั้นมีปัญหาในระดับมาก
- 3 หมายถึง รายการนั้นมีปัญหาในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รายการนั้นมีปัญหาในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รายการนั้นมีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นรายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ด้านการวางแผน					
1.1 การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี					
1.2 การพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ					
1.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนา แผนการปฏิบัติการของสโมสร					
1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน สโมสร					
1.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)					
1.6 การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของสโมสร โดยผู้เกี่ยวข้อง					
1.7 การวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน					

ประเด็นรายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.8 การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้					
1.9 การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสโมสร					
1.10 การกำหนดแผนปฏิบัติการของสโมสร					
2. ด้านการวางแผน					
2.1 การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ					
2.2 การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization)					
2.3 องค์กรประกอบของคณะกรรมการบริหารสโมสร					
2.4 การกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่าย					
2.5 คุณสมบัติของคณะกรรมการสโมสร					
2.6 จำนวนเจ้าหน้าที่สโมสรที่ทำงานประจำ					
2.7 การกำหนดใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร					
2.8 การกำหนดข้อบังคับของสโมสร					
2.9 การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม					
2.10 การแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา					
3. ด้านการชี้นำ					
3.1 ระบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสโมสร					
3.2 การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสโมสร					
3.3 การทำงานเป็นทีม					
3.4 การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาสโมสร					
3.5 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์					
3.6 การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน					

ประเด็นรายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3.7 การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์					
3.8 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์					
3.9 การจัดหาหรือการประสานงานด้านสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน					
3.10 การจัดทำเว็บไซต์ของสโมสร					
4. ด้านการควบคุม					
4.1 การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
4.2 การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน					
4.3 การวัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนด					
4.4 การติดตามผลอย่างเป็นระบบ					
4.5 การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน					
4.6 การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ					
4.7 การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ					
4.8 การรายงานผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป					
4.9 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมการดำเนินงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง					
4.10 การควบคุมงบประมาณ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น



ขอขอบคุณที่กรุณาให้ข้อมูล

ภาคผนวก จ

คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัญหาการบริหารจัดการ
สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแบบประเมินสภาพปัญหาการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านการวางแผน (Planning)								
1	การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี	1	1	1	1	1	1.00	
2	การพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ	1	1	1	1	1	1.00	
3	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร	1	0	1	1	1	0.80	
4	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสโมสร	0	1	1	1	1	0.80	
5	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	1	1	0	1	1	0.80	
6	การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของสโมสรโดยผู้เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	0	0.80	
7	การวางแผนพัฒนากีฬาของสโมสรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน	1	1	1	0	1	0.80	
8	การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้	1	1	1	1	1	1.00	
9	การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสโมสร	1	1	1	0	1	0.80	
10	การกำหนดแผนปฏิบัติการของสโมสร	1	1	1	1	1	1.00	

ตาราง (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3	4	5		
ด้านการจัดองค์กร (Organizing)								
1	การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ	1	1	1	1	1	1.00	
2	การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization)	0	1	1	1	1	0.80	
3	องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารสโมสร	1	1	0	1	1	0.80	
4	การกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่าย	1	1	1	1	1	1.00	
5	คุณสมบัติของคณะกรรมการสโมสร	1	1	1	1	1	1.00	
6	จำนวนเจ้าหน้าที่สโมสรที่ทำงานประจำ	1	1	1	1	1	1.00	
7	การกำหนดใช้คู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร	1	1	1	0	1	0.80	
8	การกำหนดข้อบังคับของสโมสร	1	0	1	1	1	0.80	
9	การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00	
10	การแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตรียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา	1	1	1	1	1	1.00	

ตาราง (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านการชี้นำ (Leading)								
1	ระบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสโมสร	1	0	1	1	1	0.80	
2	การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสโมสร	1	1	0	1	1	0.80	
3	การทำงานเป็นทีม	1	1	1	0	1	0.80	
4	การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาของสโมสร	1	1	1	1	1	1.00	
5	การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์	1	1	1	1	0	0.80	
6	การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน	0	1	1	1	1	0.80	
7	การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1.00	
8	การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์	1	1	0	1	1	0.80	
9	การจัดหาหรือการประสานงานด้านสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน	1	1	1	1	1	1.00	
10	การจัดทำเว็บไซต์ของสโมสร	1	1	1	0	1	0.80	

ตาราง (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านการควบคุม (Controlling)								
1	การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	1	1	1	0	1	0.80	
2	การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน	1	1	0	1	1	0.80	
3	การวัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนด	1	0	1	1	1	0.80	
4	การติดตามผลอย่างเป็นระบบ	1	1	1	0	1	0.80	
5	การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน	1	1	0	1	1	0.80	
6	การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	0	1	1	0.80	
7	การจัดประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว	1	1	1	1	0	0.80	
8	การรายงานผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป	1	1	0	1	1	0.80	
9	การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมการดำเนินงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	1	0	1	1	1	0.80	
10	การควบคุมงบประมาณ	1	1	1	0	1	0.80	
รวม		0.93	0.88	0.80	0.83	0.93	0.87	



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการ
สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. งานวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ของนายชาคริษฐ์ ภาคสุนทร

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการกีฬา จำนวน 3 คน

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล

ในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น



แบบสัมภาษณ์ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ประเด็นในการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ.....นามสกุล.....
 หมายเลขโทรศัพท์.....โทรสาร.....
 วันที่สัมภาษณ์เดือน พ.ศ.
 เริ่มการสัมภาษณ์.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.
 สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์
 วุฒิการศึกษาสูงสุด
 สาขาวิชา.....
 ตำแหน่ง
 สถานที่ทำงานหรือบ้าน

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ประเด็นที่ 1 การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ท่านมีความคิดเห็น และมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร



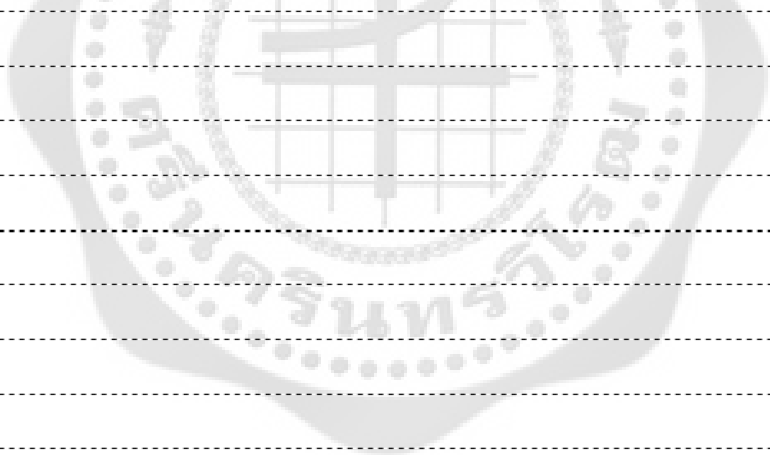
ประเด็นที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่ต้องเพิ่มเติม



3.3 ด้านการชี้้นำ (Leading)



3.4 ด้านการควบคุม (Controlling)



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น



ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

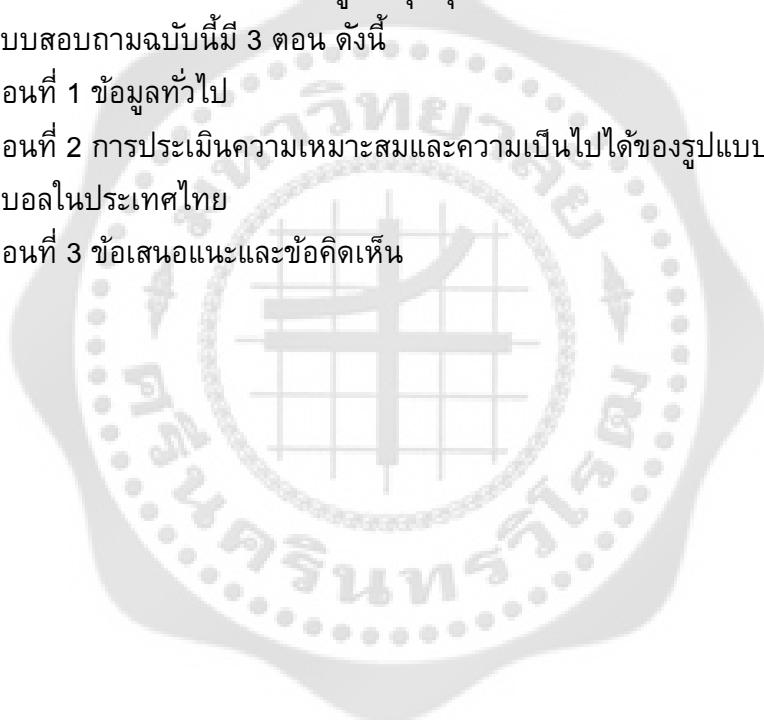
ภาคผนวก ข

แบบประเมินสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของ รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. งานวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา) มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ของนายชาคริสต์ ภาคสุนทร
2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น



ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. ระดับการศึกษา

- ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก

3. ตำแหน่ง

- ☐ 1. ผู้บริหารองค์กรกีฬา
☐ 2. ประธานหรือนายกสโมสร
☐ 3. กรรมการบริหารสโมสร
☐ 4. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. ประสบการณ์การทำงาน

- ☐ 4-6 ปี
☐ 7-9 ปี
☐ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยมีความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระดับความความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**แบบประเมินสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
ของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย**

ประเด็นรายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย												
ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของสโมสร จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงและมีประสิทธิภาพ	1.การวางแผน (Plan)											
	- การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร											
	- ร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์											
	- กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของสโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)											
	- การเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย											
	- จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร											
	2. การปฏิบัติ (Do)											
	- ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ											
	- ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ											
	- การสร้างระบบติดตามผล และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ											

ประเด็นรายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย												
ด้านการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของสโมสร จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาสโมสรที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงและมีประสิทธิภาพ	2. การปฏิบัติ (Do) (ต่อ)											
	- จัดทำระบบและกลไกการบริหารงานจัดการสโมสร											
	- จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสโมสร											
	- จัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร											
	3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
	- ทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร											
	- จัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร											
	- ตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้ และความพร้อม											
	4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
	- ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว											
	- ปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร											
	- พิจารณาทบทวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง											
- รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และจัดทำเป็นรายงานประจำปี												

ประเด็นรายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย												
ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารให้ตรงตามตำแหน่งความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับหน้าที่	1. การวางแผน (Plan)											
	- กำหนดโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการมอบหมาย											
	- กำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร											
	- ออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร											
	- วางแผนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ											
	2. การปฏิบัติ (Do)											
	- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร											
	- การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม											
	- ร่วมกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร											
	- ร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซ้ำซ้อน											
	3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
	- ประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกัน พิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ											
- ประเมินผลการจัดองค์กร												

ประเด็นรายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย												
ด้านการจัดองค์กร (Organizing) เป็นกำหนดโครงสร้างองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารให้ตรงตามตำแหน่งความสามารถ โดยจะต้องมีความรู้และรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับหน้าที่	4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
	- ปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น											
	- ปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน											
	- สรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตามข้อบังคับกฎ และระเบียบของสโมสร											
ด้านการชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่างๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1. การวางแผน (Plan)											
	- วางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้นำ											
	- ประชาสัมพันธ์ โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ											
	- กำหนดแนวทางในการพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย											
	- กำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร											
	2. การปฏิบัติ (Do)											
	- ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้											
- จัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ												

ประเด็นรายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย												
ด้านการชี้นำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการชี้นำทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่างๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	2. การปฏิบัติ (Do) (ต่อ)											
	- ควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร											
	3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
	- ประเมินผลการดำเนินการชี้นำ											
	- ประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้											
	4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
	- ปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน											
	- ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้นำ และการจัดกิจกรรมชี้นำ											
ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดำเนินการ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุมการบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	1. การวางแผน (Plan)											
	- กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้											
	- กำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และต่อสังคม											
	- กำหนดการควบคุมการบริหารจัดการสโมสร											
	- จัดตั้งคณะกรรมการควบคุม											

ประเด็นรายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
รูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย												
ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดการควบคุม โดยกำหนด มาตรฐานที่ทำให้เกิดการพัฒนา จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรควบคุม การบริหารจัดการของสโมสร โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	2. การปฏิบัติ (Do)											
	- จัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม											
	- ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้ มาตรฐาน											
	- จัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม และดำเนินการการควบคุม											
	3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
	- วัดผลการปฏิบัติงาน ตามแผนการพัฒนาสโมสร											
	- เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน โดยการดำเนินการ ตามแผนและหน้าที่ให้ครบถ้วน											
	- ประเมินผลการควบคุม											
	4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
	- ดำเนินการแก้ไข โดยการศึกษข้อบกพร่องแต่ละจุด แล้วทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้ตรงประเด็นและตรงจุด											
	- ปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม											
	- ติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ											
- ควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ												

ภาคผนวก ฅ

ค่าแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม
และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการ
สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

**ค่าแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย**

ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมในการพัฒนาสโมสรรักบี้
ฟุตบอลในประเทศไทยให้เป็นมาตรฐาน

ประเด็นรายการ	ระดับความเหมาะสม										S.D.
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	$\bar{X}$	
ด้านการวางแผน (Planning)											
1. การวางแผน (Plan)											
- ด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4.59	0.53
- ด้านความร่วมมือกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4.67	0.50
- ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของ สโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.78	0.44
- ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่ง ที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และ การนำไปสู่เป้าหมาย	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4.67	0.50
- ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและ พัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4.67	0.50
2. การปฏิบัติ (Do)											
- ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.78	0.44
- ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการใน ระดับต่างๆ	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4.33	0.58
- ด้านการสร้างระบบติดตามผล และกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จ	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4.56	0.53
- ด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงาน จัดการสโมสร	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4.22	0.44
- ด้านการจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติในการบริหาร จัดการสโมสร	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4.67	0.50
- ด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของ สโมสร	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4.87	0.50

ตาราง (ต่อ)

ประเด็นรายการ	ระดับความเหมาะสม										
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	$\bar{X}$	S.D.
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
- ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของ สโมสร	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4.33	0.50
- ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผน ยุทธศาสตร์ของสโมสร	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4.78	0.44
- ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความ เป็นไปได้และความพร้อม	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.89	0.33
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
- ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4.33	0.50
- ด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของ สโมสร	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.22	0.44
- ด้านการพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ ที่เกี่ยวข้อง	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4.56	0.53
- ด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4.56	0.53
ด้านการจัดองค์กร (Organizing)											
1. การวางแผน (Plan)											
- ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความ รับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4.67	0.50
- ด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และ ขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4.33	0.50
- ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของ สโมสร	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.78	0.44
- ด้านการวางแผนการจัดการองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4.56	0.63
2. การปฏิบัติ (Do)											
- ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
- ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53

ตาราง (ต่อ)

ประเด็นรายการ	ระดับความเหมาะสม										
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	$\bar{X}$	S.D.
- ด้านความร่วมมือกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร	5	3	5	4	5	5	3	5	4	4.33	0.87
- ด้านความร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซับซ้อน	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกันพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการวิสัยทัศน์ และพันธกิจ	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4.56	0.73
- ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4.78	0.44
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
- ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.89	0.33
- ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน	5	5	3	5	4	5	5	3	5	4.44	0.88
- ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตามข้อบังคับ กฎ และระเบียบของสโมสร	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.67	0.50
ด้านการชี้แนะ (Leading)											
1. การวางแผน (Plan)											
- ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้แนะ	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4.59	0.53
- ด้านการประชาสัมพันธ์ โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ	5	4	5	3	4	5	4	5	3	4.22	0.83
- ด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4.67	0.50
- ด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4.22	0.44
2. การปฏิบัติ (Do)											
- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.67	0.50
- ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4.33	0.50
- ด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4.22	0.44
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
- ด้านการประเมินผลการดำเนินการชี้แนะ	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4.56	0.53
- ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4.33	0.60

ตาราง (ต่อ)

ประเด็นรายการ	ระดับความเหมาะสม										S.D.
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	$\bar{X}$	
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
- ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4.87	0.50
- ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้แนะและการจัดกิจกรรมชี้แนะ	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4.56	0.53
ด้านการควบคุม (Controlling)											
1. การวางแผน (Plan)											
- ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4.44	0.53
- ด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และต่อสังคม	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
- ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการสโมสร	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4.67	0.50
- ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4.44	0.53
2. การปฏิบัติ (Do)											
- ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4.87	0.50
- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐาน	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4.56	0.53
- ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม และดำเนินการการควบคุม	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4.56	0.53
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
- ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน ตามแผนการพัฒนาสโมสร	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4.33	0.50
- ด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4.56	0.53
- ด้านการประเมินผลการควบคุม	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4.33	0.50
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
- ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4.87	0.50
- ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
- ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4.87	0.50
- ด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4.44	0.53
										4.55	0.52

ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถไปใช้
กับการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ประเด็นรายการ	ระดับความเป็นไปได้										
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการวางแผน (Planning)											
1. การวางแผน (Plan)											
- ด้านการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4.33	0.50
- ด้านความร่วมมือกันระดมความคิด (Brainstorm) จัดทำแผนยุทธศาสตร์	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4.56	0.53
- ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของ สโมสรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11	0.33
- ด้านการเตรียมการวางแผน โดยพิจารณาถึง สิ่ง ที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ประเด็นหลัก ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และ การนำไปสู่เป้าหมาย	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4.67	0.50
- ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและ พัฒนาแผนการปฏิบัติการของสโมสร	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4.87	0.50
2. การปฏิบัติ (Do)											
- ด้านการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4.44	0.53
- ด้านการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการใน ระดับต่างๆ	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.56	0.53
- ด้านการสร้างระบบติดตามผล และกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จ	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4.56	0.53
- ด้านการจัดทำระบบและกลไกการบริหารงาน จัดการสโมสร	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4.33	0.50
- ด้านการจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติในการบริหาร จัดการสโมสร	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4.44	0.53
- ด้านการจัดทำแบบประเมินแผนยุทธศาสตร์ของ สโมสร	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4.44	0.53

ตาราง (ต่อ)

ประเด็นรายการ	ระดับความเป็นไปได้										
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	$\bar{X}$	S.D.
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
- ด้านการทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.22	0.44
- ด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4.55	0.53
- ด้านการตรวจสอบความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้และความพร้อม	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4.56	0.53
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
- ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ความสำเร็จและความล้มเหลว	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4.44	0.53
- ด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของสโมสร	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4.33	0.50
- ด้านการพิจารณาบททวนรายงานประจำปีโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.67	0.50
- ด้านการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4.56	0.53
ด้านการจัดองค์กร (Organizing)											
1. การวางแผน (Plan)											
- ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร รับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการมอบหมาย	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4.44	0.53
- ด้านการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสโมสร	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4.33	0.50
- ด้านการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสโมสร	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4.33	0.71
- ด้านการวางแผนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4.44	0.53
2. การปฏิบัติ (Do)											
- ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสโมสร	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4.44	0.53
- ด้านการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4.33	0.71

ตาราง (ต่อ)

ประเด็นรายการ	ระดับความเป็นไปได้										S.D.
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	$\bar{X}$	
- ด้านความร่วมมือกันพัฒนาโครงสร้างของสโมสร	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4.56	0.53
- ด้านความร่วมมือกันในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานที่ซับซ้อน	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4.33	0.50
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการร่วมกันพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการวิสัยทัศน์ และพันธกิจ	5	3	5	4	5	5	3	5	4	4.33	0.87
- ด้านการประเมินผลการจัดองค์กร	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
- ด้านการปรับปรุงแก้ไขการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4.22	0.67
- ด้านการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลการประเมิน	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4.22	0.67
- ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ตรงตามข้อบังคับ กฎ และระเบียบของสโมสร	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4.33	0.50
ด้านการชี้แนะ (Leading)											
1. การวางแผน (Plan)											
- ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการชี้แนะ	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4.44	0.73
- ด้านการประชาสัมพันธ์ โดยใช้ช่องทางสื่อต่างๆ	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
- ด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนา และการนำไปสู่เป้าหมาย	5	3	5	4	5	5	3	5	4	4.33	0.87
- ด้านการกำหนดจริยธรรมของการพัฒนาสโมสร	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
2. การปฏิบัติ (Do)											
- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4.44	0.73
- ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4.44	0.73
- ด้านการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสโมสร	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4.67	0.50
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
- ด้านการประเมินผลการดำเนินการชี้แนะ	5	4	5	3	4	5	3	5	4	4.22	0.83
- ด้านการประเมินผลการดำเนินการและนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4.56	0.53

ตาราง (ต่อ)

ประเด็นรายการ	ระดับความเป็นไปได้										S.D.
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	$\bar{X}$	
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
- ด้านการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตามผลการประเมิน	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.44	0.73
- ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการชี้แนะและการจัดกิจกรรมชี้แนะ	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
ด้านการควบคุม (Controlling)											
1. การวางแผน (Plan)											
- ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4.56	0.73
- ด้านการกำหนดมาตรฐาน ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และต่อสังคม	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4.56	0.53
- ด้านการกำหนดการควบคุมการบริหารจัดการสโมสร	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4.44	0.73
- ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4.44	0.53
2. การปฏิบัติ (Do)											
- ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม	5	4	5	3	4	5	3	5	4	4.22	0.83
- ด้านการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ให้ได้มาตรฐาน	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4.44	0.73
- ด้านการจัดทำแนวปฏิบัติการควบคุม และดำเนินการการควบคุม	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4.33	0.50
3. การตรวจสอบและประเมิน (Check)											
- ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน ตามแผนการพัฒนาสโมสร	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4.44	0.73
- ด้านการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4.44	0.73
- ด้านการประเมินผลการควบคุม	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4.67	0.50
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Action)											
- ด้านการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4.22	0.67
- ด้านการปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติการควบคุม	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
- ด้านการติดตามผลงานอย่างเป็นระบบ	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4.56	0.73
- ด้านการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.56	0.53
										4.44	0.59



ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายชาคริษฐ์ ภาคสุนทร
วัน เดือน ปีเกิด	23 ธันวาคม 2523
สถานที่เกิด	อำเภอทับคล้อ จังหวัดพิจิตร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 693/123 หมู่ 9 ตำบลนครสวรรค์ตก อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ รหัสไปรษณีย์ 60000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2537	ประถมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนนรบุตรศึกษา อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร
พ.ศ. 2540	มัธยมศึกษาตอนต้น จาก โรงเรียนตะพานหิน อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร
พ.ศ. 2543	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2546	ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ. สุขศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2549	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม. พลศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2558	ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด. การจัดการทางการกีฬา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ