

ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า  
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT PROBLEMS OF RUGBYFOOTBALL CLUBS IN THAILAND UNDER TQM  
CONCEPT



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Science in Sports Science

Common Course

Faculty of Sports Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดย
	แนวคิด TQM
โดย	นายภัทรพัฒน์ กาญจนเกตุ
สาขาวิชา	วิทยาศาสตร์การกีฬา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย

---

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธา พงษ์พิบูลย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย บุญรอด)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร.จุฑา ติงศภัทย์)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภัทรพัฒน์ กาญจนเกตุ : ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM. (MANAGEMENT PROBLEMS OF RUGBYFOOTBALL CLUBS IN THAILAND UNDER TQM CONCEPT) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.เทพประสิทธิ์ กุศลวัชวิชัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM และเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้านกับสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลและจากประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล

ประชากรตัวอย่างจำนวน 450 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 0.98 และค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.97 จากคณะกรรมการบริหารสโมสรและคณะผู้ควบคุมทีม จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาในการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลจากประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างใช้การวิเคราะห์รายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ่ และในส่วนการเปรียบเทียบระหว่างคณะกรรมการบริหารและผู้ควบคุมทีมใช้การวิเคราะห์ด้วยค่า "ที" (t-test) ที่มีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการทดสอบพบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้านที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดรายข้อแต่ละด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมากเช่นกัน และเมื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหากับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาจากสถานภาพบุคลากรในสโมสร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การกีฬา

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5978338339 : MAJOR SPORTS SCIENCE

KEYWORD: MANAGEMENT PROBLEMS, RUGBYFOOTBALL CLUBS, TQM CONCEPT

Pattarapat Ganjanaget : MANAGEMENT PROBLEMS OF RUGBYFOOTBALL CLUBS IN THAILAND UNDER TQM CONCEPT. Advisor: Assoc. Prof. TEPPRASIT GULTHAWATVICHAI

The purposes of this research were to study the problems associated with rugby football club management in Thailand under TQM concept using researcher's experience working in the rugby football domain, and to compare the level of awareness of management problems the status quo of rugby football club personnel.

The sample population included 450 persons. The data were collected with a questionnaire that offered the content validity valued at 0.98 and Cronbach's Alpha Coefficient valued at 0.97. The questionnaire was given to club board of directors and club management of registered rugby football clubs under Thai Rugby Union. The data received were then statistically analyzed in terms of means and standard deviation, and examined to compare the level of awareness of management problems of rugby football clubs from working experience associated with rugby football clubs, using oneway analysis of variance (ANOVA). In case of any differences found, Scheffe's method of pairwise multiple comparison would be performed. The comparison between the board of directors and the management was conducted with a "t" t-test with a significance level of .05.

The results showed that Levels of awareness of management problems. are overall high. The level of each principle, when considered individually are also high. And The comparison of the levels of awareness of management problems of rugby football clubs from working experience associated with rugby football clubs and the status quo of rugby football club personnel suggests that the respondents show varied levels of awareness of rugby football club management problems based on the 7 principles a significance level of .05.

Field of Study: Sports Science Student's Signature .....

Academic Year: 2019 Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตเล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจา รองศาสตราจารย์เทพประสิทธิ์ กุศลวิชิตย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนจรรยาบรรณแห่งความสำเร็จในครั้งนี้ มาโดยตลอด นอกจากนี้ ท่านยังเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษาด้วยความเมตตาเอาใจใส่อย่างยิ่ง ตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด ประธาน กรรมการสอบ อาจารย์ ดร.กุลพิชญ์ โภโคยอุดม กรรมการสอบ อาจารย์ ดร.จุฑา ดิงศภิตย์ กรรมการ สอบที่กรุณาให้ คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่เสียสละเวลาในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขครั้งนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณ คณะกรรมการบริหารสโมสร และ คณะผู้ควบคุมทีม จากสโมสรต่างๆ และสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้คำแนะนำในหลายๆ ด้านจน วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พลเรือตรีปกครอง มนธาตุผลิน เลขาธิการสมาคมรักบี้ฟุตบอล แห่งประเทศไทย นาวาโทรัฐวิทย์ เคลือสินธุ์ หัวหน้าผู้ฝึกสอนทีมชาติไทย ที่ท่านเมตตาคอยให้ความ ช่วยเหลือต่างๆ ให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่าน บุคลากรทุกท่าน พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่คอย ให้ความช่วยเหลือจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดาและมารดา ญาติ พี่ น้องทุกคน ที่คอยให้กำลังใจเพื่อต่อสู้กับ อุปสรรคต่าง ๆ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษา และอยู่เคียงข้างข้าพเจ้าตลอดมา ทำให้ การทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกๆ ท่านที่ให้กำลังใจช่วยเหลือเป็น แรงผลักดันให้ ข้าพเจ้าจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำจำกัดความของคำที่ใช้ในการวิจัย .....	6
บทที่ 2 .....	8
ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความหมายเกี่ยวกับการจัดการ .....	8
ทฤษฎีและกระบวนการบริหารจัดการ .....	11
ประวัติศาสตร์กีฬารักบี้ฟุตบอลและประวัติสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย .....	15
แนวคิดและทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ .....	19
องค์ประกอบของสโมสร.....	21

แนวคิด Total Quality Management (TQM) ในส่วนของ 7 ด้าน.....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	37
บทที่ 3 .....	44
วิธีดำเนินการวิจัย .....	44
ประชากรที่ศึกษา.....	44
เครื่องมือในการวิจัย.....	45
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
บทที่ 4 .....	49
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	50
ส่วนที่ 2 ระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM.....	53
ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย .....	61
ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตาม สถานภาพบุคลากรใน สโมสรรักบี้ฟุตบอล .....	75
บทที่ 5 .....	83
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
ประชากร.....	83
เครื่องมือในการวิจัย.....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	84



สรุปผลการวิจัย.....	86
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	86
ส่วนที่ 2 ระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM.....	87
ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้านที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย .....	91
ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตาม สถานภาพบุคลากรใน สโมสรรักบี้ฟุตบอล .....	95
บรรณานุกรม.....	106
ประวัติผู้เขียน.....	126

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลบอลจำแนกตาม สถานภาพ .....	50
ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอลจำแนกตามเพศ .....	50
ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอลจำแนกตามอายุ.....	50
ตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำแนกตามประเภททีม .....	51
ตารางที่ 5 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำแนกตามระดับการศึกษา.....	51
ตารางที่ 6 ตารางแสดงจำนวน และร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำแนกตามอาชีพ.....	51
ตารางที่ 7 ตารางแสดงจำนวน และร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำแนกตามประสบการณ์ ระยะเวลาในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล .....	52
ตารางที่ 8 ระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM.....	53
ตารางที่ 9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด .....	54
ตารางที่ 10 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านกระบวนการและระบบงานภายใน.....	55
ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร .....	56
ตารางที่ 12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม .....	57
ตารางที่ 13 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้บอลโดยแนวคิด TQM กับด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง.....	58
ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	59

ตารางที่ 15 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านประสิทธิภาพขององค์กร.....	60
ตารางที่ 16 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ ฟุตบอลในประเทศไทย.....	61
ตารางที่ 17 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาดกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย.....	63
ตารางที่ 18 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านกระบวนการ และด้านกระบวนการระบบงานภายในกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลใน ประเทศไทย.....	65
ตารางที่ 19 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการสื่อสาร ภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลใน ประเทศไทย.....	67
ตารางที่ 20 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านวัฒนธรรม องค์กรและสิ่งแวดล้อมกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ...	69
ตารางที่ 21 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์กับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย.....	71
ตารางที่ 22 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านประสิทธิภาพ ขององค์กรกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย.....	73

ตารางที่ 23 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ..... 75

ตารางที่ 24 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาดกับสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ..... 77

ตารางที่ 25 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านกระบวนการ และด้านกระบวนการระบบงานภายในกับสถานภาพของบุคลากรเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ..... 78

ตารางที่ 26 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมกับสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ..... 80

ตารางที่ 27 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ..... 81

ตารางที่ 28 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านประสิทธิภาพขององค์กรกับสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ..... 82

## สารบัญรูปร่าง

หน้า

รูปที่ 1 แนวคิด TQM ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับแนวคิด PDCA..... 41





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กีฬารักบี้ฟุตบอลนั้นเป็นกีฬาประเภท 'คนชนคน' นักกีฬาจะต้องมีความพร้อมในเรื่องของร่างกาย สภาพจิตใจ ความแกร่ง ความอดทนและสมาธิอันแน่วแน่ และสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเล่นกีฬารักบี้ นั่นคือ Fair play การไม่เอาเปรียบเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม ซึ่งกีฬารักบี้เป็นกีฬาที่มีการตักตักเล่นสกปรกได้ง่ายที่สุด โดยเฉพาะการเอาเปรียบ เพราะมีการชุลมุนบ่อยที่สุดโดยเฉพาะการเข้าสกัด ผู้ตัดสินในสนามจะไม่เห็นเหตุการณ์ได้ตลอด จึงทำให้มีโอกาสที่จะจิกตา ชก ตะหน้าแข้ง ใช้ส้นเท้ากระแทกก็สามารถที่จะทำได้ง่ายๆ และจับตัวคนทำไม่ค่อยได้กีฬารักบี้จึงเป็นกีฬาที่พิสูจน์ "ความเป็นผู้ดีสุภาพบุรุษ Gentleman ได้อย่างชัดเจนและง่ายดายที่สุด (โกวิท วงศ์สุรวัฒน์, 2558)

กีฬารักบี้เป็นกีฬาที่ทรงคุณค่าและยังเป็นกีฬาที่ฝึกให้ผู้เล่นมีน้ำใจนักกีฬา มีวินัย มีความซื่อสัตย์ และทำให้ผู้เล่นมีการตัดสินใจที่ดีอีกด้วย (ปิยณัฐ ศรีชะตา, 2557) อีกทั้งกีฬารักบี้ฟุตบอลยังเป็นกีฬาประเภททีมที่ส่งเสริมความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย และส่งเสริมความมีน้ำใจนักกีฬาสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ และยังทำให้ผู้เล่นมีวินัยในตนเอง มีความสมัครสมานสามัคคี ทำให้ผู้เล่นอยู่ในระเบียบวินัย เคารพกฎระเบียบของสังคม อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และเป็น การส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งยังใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาความมีน้ำใจนักกีฬาและความสามัคคี ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งของบุคคลที่มีคุณภาพในสังคมปัจจุบัน (อภิวัฒน์ จักร์ลาหิณ, 2553) ดังนั้นจึงทำให้ผู้ที่เห็นคุณค่าและความสำคัญของกีฬารักบี้ได้ร่วมกันก่อตั้งชมรมหรือสโมสรรักบี้ฟุตบอลที่เป็นสมาชิกสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยขึ้น เพื่อพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศทำผลงานสร้างชื่อให้สโมสรและประเทศชาติต่อไป

ในอดีตกีฬารักบี้ฟุตบอลได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก โดยสังเกตได้จากจำนวนสโมสรต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นทั้งสโมสรของไทยและสโมสรของต่างประเทศที่ขึ้นทะเบียนเป็นสมาชิกกับสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอล และจำนวนผู้เข้าชมที่มีจำนวนมาก (ถกลศักดิ์ หังสาจล, 2554) และผลการแข่งขันต่างๆ ในระดับนานาชาติ เช่น ทีมชายและทีมหญิงที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในซีเกมส์ในปี 2550 ที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ และผลการแข่งขันต่างๆ (ชาวไทยพีบีเอส, 2558)

แต่ปัจจุบันเห็นได้ชัดว่ากีฬารักบี้ฟุตบอลนั้นเกิดการหดตัว จำนวนผู้ที่สนใจและผู้รับชมนั้นน้อยลง แม้ผลงานในการแข่งขันในระดับซีเกมส์ 3 ครั้งให้หลังที่สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย

ไทยได้ทำการส่งนักกีฬารักบี้ทั้งชายและหญิงเข้าร่วมการแข่งขันซีเกมส์ ผลงานของทีมหญิงได้เหรียญทอง 3 สมัยติดต่อกัน แต่ทีมชายนั้นได้เพียงเหรียญทองแดงในปีล่าสุด (วิศิษฐ์ เกื้อกุล, 2560)

ปัจจุบันที่ผู้วิจัยค้นคว้าข้อมูลต่างๆ พบว่ายังมีสโมสรรักบี้ฟุตบอลหลายสโมสรที่ยังไม่ปรากฏรูปแบบการจัดการสโมสรหรือโครงสร้างการดำเนินงานและองค์ประกอบต่างๆ ของสโมสรที่ชัดเจนซึ่งอาจจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนสโมสรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเนื่องจากขาดความชัดเจนในการจัดการทรัพยากรการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการจัดการ เช่น สนามการแข่งขันที่ไม่พร้อมใช้งาน หรือไม่มีสนามซ้อมเป็นของตัวเอง ปัญหาทางด้านการฝึกซ้อม เช่น ช่วงเวลาการฝึกซ้อมที่ยังไม่ค่อยลงตัว เนื่องจากนักกีฬาในบางส่วนอยู่ในช่วงทำงานและบางส่วนยังเป็นนิสิต นักศึกษา จึงทำให้การฝึกซ้อมไม่สมบูรณ์แบบตามแผนการฝึกซ้อมที่วางไว้ ปัญหาในด้านการจัดการแข่งขัน เช่น การยกเลิกรายการแข่งขันกลางคัน และปัญหาด้านการเงิน เช่น ทีมที่ประสบปัญหาในเรื่องของงบประมาณและไม่รู้จะหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุนทีมเพิ่มได้อย่างไร จึงทำให้ไม่สามารถเดินทางมาเข้าร่วมการแข่งขันได้หรือจัดหาอุปกรณ์การฝึกซ้อมตามมาตรฐาน (เกษม จักรเครือ, 2559)

สอดคล้องกับ ถกลศักดิ์ หังสาจล (2554) กล่าวว่า ทีมรักบี้ฟุตบอลนั้นมักจะมีปัญหาในงบประมาณในการเตรียมทีมเพื่อเข้าแข่งขัน งบประมาณเป็นหัวใจสำคัญในการเตรียมทีมกีฬารักบี้ฟุตบอลที่จะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น คือ งบประมาณ และสวัสดิการซึ่งเป็นเครื่องสร้างแรงจูงใจให้กับนักกีฬาที่สำคัญจะประกอบไปด้วย ด้านเศรษฐกิจการเงิน ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนด้านสวัสดิการอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ให้กับนักกีฬาเพื่อลดปัญหาทางด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับนักกีฬาให้น้อยที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้ เพราะถ้าเมื่อไรนักกีฬามีความวิตกกังวลในเรื่องต่างๆ ตามที่กล่าวมานี้ เชื่อว่าจะบั่นทอน ประสิทธิภาพในการฝึกซ้อมตลอดจนประสิทธิภาพในการแข่งขันของนักกีฬานั้นๆ ลงได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นปัญหาและอุปสรรคหลายประการในการจัดการในระดับสโมสรในประเทศไทย

วิจิต คณิงสุขเกษม (2533) กล่าวว่า “องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมที่ดีในการสร้างนักกีฬาระดับสุดยอดจริงๆ แล้วการที่นักกีฬาจะเก่งนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับโค้ช หรือตัวนักกีฬาเองเท่านั้น แต่ต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ คอยสนับสนุนซึ่งองค์ประกอบต่างๆ นั้น ได้แก่ อุปกรณ์และสถานที่ การสนับสนุนกีฬาในด้านต่างๆ การสนับสนุนทางการเงิน การสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหาร”

ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่จะสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนให้สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอย่างเต็มศักยภาพนั้น ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการทำงานเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาสโมสรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ และองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารสโมสรให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งประสบการณ์เป็นตัวชี้วัดความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ ซึ่งประสบการณ์ คือ "ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมา" หรือ สิ่งที่ได้



ทำหรือได้พบมาแล้ว และสิ่งนั้นยังจำได้ดีอยู่ในใจ ไม่ใช่ผ่านไปแล้วผ่านไปเลย และอาจหมายถึง ประสบการณ์ในทางที่ดี หรือประสบการณ์ในทางที่ไม่ดีก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้าน ประชากรศาสตร์ของ ปรมะ สตะเวทิน (2546) ได้อธิบายถึง คุณสมบัติเฉพาะของตนที่แตกต่างกันใน แต่ละคน ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผู้รับสารในการสื่อสารในสถานการณ์ต่างๆ กันนั้นขึ้นอยู่กับ จำนวนของ ผู้รับสารก็มีปริมาณแตกต่างกันด้วย

ทำให้องค์กรผู้บริหารและบุคลากรในสโมสรทุกระดับต้องเข้าสู่สภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง ความสำเร็จและความสามารถในการมองอนาคตทางการกีฬาที่จะก้าวไปสู่จุดหมายสูงสุดยังมีโอกาส น้อยและการตัดสินใจเพื่ออนาคตที่ดีกว่าจึงเป็นเรื่องที่สำคัญดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรที่จะทำ ให้สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด กล่าวคือ แนว ทางการบริหารจัดการรูปแบบใดที่จะสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การดำเนินงานจน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้และจัดการระบบการบริหารจัดการที่ยังไม่ชัดเจนและขาดประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรกีฬาสู่ความเป็นเลิศดังนั้นเพื่อความอยู่รอดใน อนาคต สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมใน การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร จัดการให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากยิ่งขึ้นเพื่อให้การบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลใน ประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพอย่างเต็มศักยภาพ (ชาคริสต์ ภาคสุนทร, 2558)

การจัดการเพื่อให้องค์กรดำเนินกิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ การวางแผน ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ของธุรกิจตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตลอดจน กำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ การจัดองค์กร ประกอบด้วยการจัดบุคคล แบ่งแผนงานและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ แผนงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ กำหนด การนำ ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหาร และการจูงใจซึ่งเกี่ยวกับการชักจูงหรือการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่ตามความรู้ ความสามารถ และการควบคุมองค์กร เป็นการควบคุมองค์กรให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร เป็นไปตามแผนงานความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด (สมยศ นาวิการ, 2536)

องค์ประกอบด้านการจัดการที่ทำให้สโมสรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดตั้ง สโมสรด้านการบริหารจัดการสโมสร ด้านการจัดการเงิน ด้านการหาแหล่งเงินทุนและการตลาด ด้านการจัดการอาสาสมัครเข้ามาสนับสนุน

ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต และด้านส่งเสริมสุขภาพ และความปลอดภัย (Howie, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM) การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งการบริหารและการจัดการจะมีคุณภาพได้ย่อมมาจากแนวคิดที่ถูกต้อง และเป็นระบบเพื่อสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องแสวงหาระบบการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในการบริหาร ซึ่งระบบการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นที่ยอมรับกันว่าจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและอยู่รอดอย่างยั่งยืนตลอดไป (เอกวิธนา ชาติตรีดิเรก, 2548)

ดังที่ วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์ (2549) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ระบบการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม TQM หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน โดยทุกคนในองค์กรนั้น จะต้องมีส่วนร่วม

ซึ่งการที่สโมสรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในการขับเคลื่อนสโมสรให้พัฒนาไปข้างหน้า หรือขึ้นกับคณะผู้บริหารสโมสรเพียงอย่างเดียว แต่ล้วนเป็นการร่วมมือกันของแต่ละฝ่ายงาน ช่วยกันผลักดันให้สโมสรนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้จึงได้พยายามประยุกต์ ใช้แนวคิด TQM ในส่วนของ 7 ด้าน เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาในแต่ละด้านกับสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เพื่อให้เห็นถึงระดับปัญหาในด้านต่างๆ อย่างชัดเจนในแต่ละส่วนงาน ซึ่งคณะผู้บริหารและคณะผู้ควบคุมทีม มีบทบาทในการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ ในสโมสรที่แตกต่างในแต่ละส่วนตามตำแหน่งงาน

จากองค์ประกอบที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถพิจารณาได้โดยผ่านกรอบแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM) ที่ช่วยให้การดำเนินการเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือจากบุคลากรในทุกฝ่ายงานอย่างมีระบบ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่จุดมุ่งหมายของความสำเร็จ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กรสโมสรได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยเฉพาะในส่วนของจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ นั้น การที่สโมสรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในการขับเคลื่อนสโมสรให้พัฒนาไปข้างหน้า หรือขึ้นกับคณะผู้บริหารสโมสรเพียงอย่างเดียว แต่ล้วนเป็นการร่วมมือกันของแต่ละฝ่ายงาน ช่วยกันผลักดันให้สโมสรนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้จึงได้พยายามประยุกต์ ใช้แนวคิด TQM ในส่วนของ 7 ด้าน เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาในแต่ละด้านกับสถานภาพบุคลากรในสโมสร

รักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เพื่อให้เห็นถึงระดับปัญหาในด้านต่างๆ อย่างชัดเจนในแต่ละส่วนงาน ซึ่งคณะผู้บริหารและคณะผู้ควบคุมทีม มีบทบาทในการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ ในสโมสรที่แตกต่างในแต่ละส่วนตามตำแหน่งงาน

โดยนำผลสรุปที่ได้จากการศึกษา นำมาสร้างเป็นเครื่องมือของงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย และนำผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาเป็นแนวทางในการจัดการสโมสรให้ประสบความสำเร็จ และส่งผลให้ทีมสโมสรรักบี้ฟุตบอลของ ประเทศไทยสามารถดำเนินองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้าน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้แนวคิด TQM ในส่วนของ 7 ด้าน (Knop, Hoecke, & Bosscher, 2004) ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์และการตลาด
2. กระบวนการและระบบงานภายใน
3. การสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม
5. การบริหารจัดการและโครงสร้าง
6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์
7. ประสิทธิภาพของการองค์กร

## 2.ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะกรรมการบริหารสโมสรและคณะผู้ควบคุมทีมรักบี้ฟุตบอลที่ขึ้นทะเบียนสามัญของสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

## 3.ขอบเขตของตัวแปรที่ศึกษา

### 1.ตัวแปรต้น

- 1.1 คณะกรรมการบริหารสโมสรและคณะผู้ควบคุมทีม
- 1.2 ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล

### 2.ตัวแปรตาม

- 2.1 ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย
- 2.2 ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้าน

## คำจำกัดความของคำที่ใช้ในการวิจัย

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่มาขัดขวางและเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จที่เรากำหนดไว้ในการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย

การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กรร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ เพื่อการพัฒนางานองค์กรให้ไปสู่จุดมุ่งหมายของความสำเร็จหรือเป้าหมาย

สโมสรรักบี้ฟุตบอล หมายถึง สโมสรที่เป็นสมาชิกประเภทสามัญที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย

Total Quality Management (TQM) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง ระบบในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจรวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

Total Quality Management (TQM) 7ด้าน (Knop., et., 2004) ประกอบด้วย

1.การวางแผนกลยุทธ์และการตลาด หมายถึง กระบวนการ กลวิธีแบบแผนที่สำคัญที่ถูกลงไว้สำหรับการดำเนินงานต่างๆ ใช้เป็นเครื่องมือสร้างความสำเร็จ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและตลาดเป้าหมาย

2. กระบวนการและระบบงานภายใน หมายถึง กระบวนการและการแลกเปลี่ยนข่าวสารความคิดเห็นและทัศนคติความเชื่อขวัญของกลุ่มบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง การสื่อสารข้อมูลไปยังหน่วยงาน บุคคลและกลุ่มเป้าหมายภายนอกเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาแก่องค์กร

4. วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความเชื่อข้อสมมติพื้นฐานหรือค่านิยมที่มีอยู่สืบต่อกันมาที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

5. การบริหารจัดการโครงสร้าง หมายถึง การจัดตั้ง การควบคุม การพัฒนา การปกครอง มีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด

7. ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การติดตามผล การสรุป การประเมิน และการปรับปรุงการจัดการภายในองค์กรให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายเกี่ยวกับการจัดการ
2. ทฤษฎีและกระบวนการบริหารจัดการ
3. ประวัติศาสตร์กีฬารักบี้ฟุตบอลและประวัติสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย
4. แนวคิดและทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์
5. องค์ประกอบของสโมสรกีฬา
6. แนวคิด Total Quality Management (TQM) ในส่วนของ 7 ด้าน (Knop et al., 2004)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ 5 ขั้นตอนประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ได้ให้ความหมายของคำว่าบริหารจัดการว่า "การบริหาร" จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นการกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจหรือใช้ในหน่วยงานราชการ ความหมายของการบริหารจัดการสามารถจำกัดออกมาตามความเข้าใจได้โดยคำว่า "การจัดการ" หมายความว่า การจัดการหรือการบริหารหรือการบริหารจัดการได้ ส่วนการบริหารจัดการ หมายถึง หน้าที่ต่างๆที่ใช้ในการกำหนดทิศทางการใช้ทรัพยากรทั้งหลาย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การตัดสินใจต้องถูกต้องและการปฏิบัติถูกต้องสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

ซึ่ง เทพประสิทธิ์ กุลธวัชชัย (2558) ได้กล่าวว่า การจัดการกีฬานั้นเป็นกระบวนการ วิธีการปฏิบัติดำเนินการทางการกีฬาเพื่อให้การกีฬาบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณค่าตามที่กล่าวในเบื้องต้น แล้วไม่ว่าจะเป็นกีฬาในระดับใดมิติใดก็ตามและการดำเนินการจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เงื่อนไขของกีฬาโดยรวมและให้เป็นไปตามชนิดและประเภทของกีฬานั้นๆ ซึ่งในการจัดการกีฬาที่ดำเนินการอยู่ยัง

นิยมใช้รูปแบบการปฏิบัติตามๆ กันมาโดยใช้ประสบการณ์เป็นหลักแนวทางการปฏิบัติ การจะพัฒนาการจัดการก็จำเป็นต้องมีการศึกษาพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการควบคู่ไปด้วยซึ่งในสากลปัจจุบันที่มีการพัฒนาการจัดการทางการศึกษามีการพัฒนาขึ้นมา โดยเฉพาะด้านกีฬาอาชีพการจัดการกีฬาจึงมีการใช้ศาสตร์การจัดการการเงิน การจัดการธุรกิจมาดำเนินการ แต่โดยแท้จริงแล้วการจัดการการกีฬามีความครอบคลุมในหลายส่วนของการจัดการเพราะกระบวนการกีฬามีกระบวนการที่ครอบคลุมในศาสตร์หลายแขนงแม้ว่าจะเป็นรูปแบบของอุตสาหกรรมก็ตามการจัดการกีฬาก็มีอุตสาหกรรมทางการกีฬาเป็นต้น การจัดการการกีฬาเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการกีฬาโดยตรงซึ่งในเมืองไทยเริ่มให้ความสำคัญในศาสตร์การจัดการกีฬามากขึ้นโดยมุ่งหวังเพื่อการใช้ประโยชน์และการพัฒนาการกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ

Griffin (1997) การจัดการ (Management) หรือการบริหารจัดการ หมายถึง หน้าที่ต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรให้เฉลี่ยฉลาดและคุ้มค่าส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึง การตัดสินใจอย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ดังนั้นผลสำเร็จของการจัดการต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2545) กล่าวว่า การจัดการเป็นการวางแผนการจําต้องค์กรกและการควบคุมทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้้องค์การบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ตนเองและผู้อื่น

สมคิด บางโม (2551) การจัดการ คือ ศิลปะในการใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ของในองค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานซึ่งเป็นภาระหน้าที่ และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำของการวางแผนเพื่อส่งผลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น โดยหลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนที่ควรพิจารณา ได้แก่

1. การวางแผนควรจะทำเมื่อไหร่ โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะเริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงานเป็นส่วนแรกต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ

2. วัตถุประสงค์ของนโยบายจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้แน่ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผนหากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียก่อนแผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายสิ้นเชิง

3. ปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เงิน คน สถานที่ วัสดุสิ่งของ และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดให้พร้อม

4. วิธีดำเนินงานตามแผนเมื่อได้วางแผนขึ้นแล้วจะต้องพิจารณาหาช่องทางหรือวิธีการที่จะต้องดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่จะสามารถดำเนินการได้

5. ภูมิศาสตร์สภาวะแวดล้อม ดิน ฟ้า อากาศ คุณค่าทางสังคมพฤติกรรมของคนตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคนกลุ่มนั้น

สมคิด บางโม (2551) ได้อธิบายว่า การวางแผน คือ การกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าโดยการศึกษาข้อมูลต่างๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ

สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า การจัดการเพื่อให้องค์กรดำเนินกิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดขอบเขตการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การจัดองค์กร การจัดบุคคลแบ่งแผนงานและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. การนำ ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเองและการจูงใจ ซึ่งเกี่ยวกับการชักจูงหรือการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4. การควบคุมองค์กร หมายถึง การควบคุมองค์กรให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปตามแผนงานความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

Chelladurai (1985) กล่าวว่า การจัดการเป็นความพยายามของบุคคลที่แตกต่างกันร่วมมือประสานงานเพื่อให้องค์กรดำเนินกิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. การวางแผน การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับองค์กรสมาชิกและกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งในขั้นตอนการวางแผนนั้นผู้จัดการจำเป็นต้องระบุข้อจำกัดภายในองค์กรที่ต้องดำเนินการ เช่น เป้าหมายและเลือกวิธีที่จะประสบผลสำเร็จเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้าน



การเงินให้กับองค์กรซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วยนอกจากนั้นการวางแผนยังเป็นการคาดการณ์สภาพในอนาคตขององค์กรอีกด้วย

2. การจัดองค์การ องค์ประกอบที่ 2 ของการจัดการ การจัดองค์การเกี่ยวข้องกับการนำแผนงานที่ได้จากการวางแผนมาจัดระบบการทำงานกำหนดหน้าที่และจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การเป็นผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 ของการจัดการการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการจูงใจชักนำเหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การประเมินผล องค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการ การประเมินผลเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อให้ผลงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ซึ่งคนเป็นผู้จัดการจะต้องติดตามกิจกรรมที่ดำเนินการเปรียบเทียบกับผลงานว่าตรงกับมาตรฐานหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

สรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการนั้นเขียนไม่เหมือนกันแต่มีความหมายเหมือนกันเป็นอย่างมาก “การบริหาร” เป็นการวางแผนงานที่ทำตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อให้เป้าหมายและการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ส่วนคำว่า “การจัดการ” นั้นกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กรร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าคำทั้ง 2 คำนี้นั้นสามารถใช้ทดแทนกันได้ขึ้นอยู่กับความนิยมและเหมาะสมตามโอกาส

### ทฤษฎีและกระบวนการบริหารจัดการ

อุทัย เลหาวิเชียร (2544) ได้อธิบายถึงการบริหารโดยสอดคล้องเรื่องพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการ “อำนวยการ” เมื่ออดีตถ้าพูดถึงการอำนวยการที่ไม่ได้มีการใส่สาระของพฤติกรรมศาสตร์ กระบวนการทั้ง 4 คือ POLE หรือ PODC คำว่า POLE มาจาก

การวางแผน (Planning)

การจัดองค์การ (Organizing)

การเป็นผู้นำหรือการบริหารคน (Leading)

การประเมินผล (Evaluating)

กระบวนการจัดการเป็นแนวคิดที่กล่าวถึงขั้นตอนของการบริหารงานและภาระหน้าที่ของนักบริหารเริ่มจากแนวคิดของฟายอลแล้วนำมาดัดแปลงเป็น POSDCoRB และเปลี่ยนมาเป็น POLE หรือ PODC ในปัจจุบัน

ปารีชาต ประกอบมาศ (2551) กล่าวว่า การจัดการนั้นจะต้องมีทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการเพราะถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้ปัจจัยที่เป็นทรัพยากรพื้นฐานสำคัญในการจัดการมีอยู่ 4 ประการหรือที่เรียกว่า 4M's ได้แก่

บุคลากร (Man)

การเงินและงบประมาณ (Money)

วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก (Materials)

การจัดการ (Management)

### 1.บุคลากร (Man)

สมยศ นาวิการ (2526) กล่าวว่า ทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารอาจจะถือได้ว่ามีความสำคัญมากที่สุดคือ การฝึกอบรมการคัดเลือกและหากการพัฒนากำลังคนขาดประสิทธิภาพในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารและองค์กรจะประสบความยุ่งยากในความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา

หน้าที่ประการหนึ่งที่น่าจะถือได้ว่ามีความสำคัญที่สุดในบรรดาหน้าที่ต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบก็คือ หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เพราะภายหลังจากที่ได้รับการจัดองค์กรจนเสร็จสิ้นแล้วโครงสร้างในส่วนต่างๆ ก็จะต้องถูกบรรจุด้วยตัวบุคคลที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กรและในการที่จะให้ผลการปฏิบัติงานต่างๆ ดังกล่าวได้ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมในการทำงานของตัวบุคคลดังกล่าวด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ในการคัดเลือกตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ด้วยเหตุผลต่างๆ จึงควรที่จะได้มีการให้ความสนใจศึกษาถึงกระบวนการในการเสาะหาและพัฒนาตัวบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารในหน้าที่ต่างๆ รวมถึงการพัฒนาตัวบุคคลดังกล่าวให้มีความสามารถสูงขึ้นกระบวนการดังกล่าวนี้ก็คือกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Personal Management Process) นั่นเองหลัก 4 ประการของการใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

1. จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน
2. บรรจุให้เข้าทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ
3. พัฒนาเขาโดยการให้การศึกษาและอบรมเพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. พยายามทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน

สมชาย กิจสัมพันธ์วงศ์ (2539) กล่าวว่า “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารเพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ และวิธีการจัดการแต่องค์กรหรือหน่วยงานใดจะสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้นานที่สุดได้นั้นองค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการงานบุคคลที่ดีพอ

สรุปได้ว่า บุคคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์กรและยังคงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการจัดการองค์กรเพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานลงมือทำทุกอย่างภายในองค์กรหากไม่มีคนหรือมีคนที่ไม่มีความพื่อนั้นการจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรย่อมดำเนินไปได้โดยยากยิ่งดังนั้นการจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการงานบุคคล การสรรหาบุคลากรเป็นต้น

## 2.การเงินและงบประมาณ (Money)

ธงชัย สันติวงษ์ (2545) กล่าวว่า เงินทุนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนการจัดการทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรสามารถดำเนินไปโดยไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้มีทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงราคาต้นทุนของเงิน คือ ดอกเบี้ยอีกด้วยเงินหรืองบประมาณเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับทำกิจกรรมต่างๆ โดยใช้การตั้งเป้าหมายและการควบคุมการดำเนินการด้วยตัวเลขทางการเงินเป็นสำคัญ ซึ่งปกติผู้จัดการจะต้องเตรียมวางแผนงบประมาณทั้งด้านรายรับและรายจ่ายในการดำเนินงานและครอบคลุมแผนที่ไม่สามารถอธิบายได้รูปของตัวเงิน เช่น ชั่วโมงการทำงานกำลังคนความสามารถและกำลังการผลิต เป็นต้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายปกติการตั้งงบประมาณจะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการวางแผนและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละส่วนภายในองค์กรซึ่งผู้จัดการและบุคลากรในระดับต่างๆ จะต้องช่วยกันประมาณต้นทุนรายได้และกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำงานให้สำเร็จเพื่อให้สามารถบริหารงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ปิยธิดา ตรีเดช (2536) ให้ความสำคัญของการเงินว่าเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานเพราะการบริหารงานจะดำเนินการไปไม่ได้หากขาดการสนับสนุนทางการเงินและการควบคุมงานซึ่งผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ 3 ประการ ดังนี้

1.การจัดการหาเงินทุนคือ การแสวงหาเงินทุนเพื่อใช้ในหน่วยงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรจะสามารถหาเงินทุนเพื่อใช้จ่ายตามความต้องการได้เมื่อใดจากแหล่งใดและด้วยวิธีใดเช่นกัน

2.การวางแผนและควบคุมการใช้จ่ายเงินคือ การประมาณการถึงอนาคตและการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

3. การตัดสินใจลงทุนคือ การตัดสินใจเพื่อใช้จ่ายเงินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในสภาพความเสี่ยงต่ำ

สรุปได้ว่า การเงินและงบประมาณนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กรต่างๆ งบประมาณนั้นเปรียบเสมือนสิ่งที่บ่งบอกคุณภาพของบริษัท เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด และยังเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่และยังเป็นทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่น

### 3. วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก

เป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ในการบริหารจัดการในด้านการใช้สิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดควร

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวถึง วัสดุ อุปกรณ์ว่าเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยอื่นๆ เพราะสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหามาใช้ในการดำเนินการผลิตหรือพัฒนาตลอดเวลาเพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

สมชาย กิจสัมพันธ์วงศ์ (2539) ได้ให้ความหมายของคำว่า วัสดุว่ามีความหมายเหมือนกับคำว่าวัสดุซึ่งรวมถึงสิ่งของอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ทุกชนิด อุปกรณ์ และสถานที่ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งปลูกสร้างที่ใช้ในการบริหารองค์การซึ่งมีลักษณะคงทนถาวรมีอายุการใช้งานยาวนาน สถานที่และวัสดุอุปกรณ์เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์การมีการพัฒนาหรือประสบผลสำเร็จได้สมบูรณ์เป็นการบริหารอย่างแท้จริงในด้านการใช้สิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารควรยึดหลักดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
2. ใช้ให้เกิดผลประโยชน์คุ้มค่า
3. ใช้อย่างประหยัดทั้งแรงงานเงินและเวลา
4. ก่อนใช้วัสดุ อุปกรณ์ทุกครั้งควรมีการทดลองก่อนว่าใช้ได้ดีสะดวกและเหมาะสม

### 4. การจัดการ (Management)

การจัดการนั้นไม่ใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จเสร็จสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบันซึ่งวิทยาการและเทคโนโลยีก้าวหน้าประชากรเพิ่มขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมีมากขึ้นเรื่อยๆ การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีหรือหลักการทางวิชาการบริหารงาน โดยใช้หลักวิชาการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าและประโยชน์หลายประการคือ คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง การทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุดได้ กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุสิ่งของและเวลาด้วย

คุณค่าในด้านประสิทธิผล หมายถึงการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือที่คาดหวังเอาไว้ เรียกว่าการจัดการนั้นมีประสิทธิผล ( Effectiveness ) แต่ผลสำเร็จของงาน อาจจะไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้หากไม่ใช้หลักวิชาการเข้าช่วยในการจัดการคุณค่าในด้าน ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้สำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้และได้รับประโยชน์สูงสุด โดยใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุดและนักวิชาการบางท่านอาจให้ข้อคิดว่างานที่สำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้อง คำนึงถึงความพอใจผลงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย

นารถ จันทวงศ์ (2554) แนวคิดของการจัดการกระบวนการ หมายถึง การใช้ทรัพยากรใน การดำเนินงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุแรงงานและเครื่องจักร เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์การจากความหมาย ข้างต้น

สรุปได้ว่าการจัดการ คือ กระบวนการรวบรวมและประสานการใช้ทรัพยากรการจัดการ เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

### **ประวัติศาสตร์กีฬารักบี้ฟุตบอลและประวัติสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย**

กีฬารักบี้ฟุตบอล เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1826 ขณะนั้นเป็นการแข่งขันฟุตบอลภายในของโรงเรียน รักบี้ ซึ่งตั้งอยู่ ณ เมืองรักบี้ประเทศอังกฤษ ผู้เล่นคนหนึ่งชื่อ วิลเลียม เวบบ์ เอลลิส (William Webb Ellis) ได้ทำผิดกติกาการแข่งขันที่วางไว้โดยวิ่งอุ้มลูกบอลซึ่งตัวเขาเองไม่ได้เป็นผู้เล่นในตำแหน่ง ผู้รักษาประตูและได้วิ่งอุ้มลูกบอลไปจนถึงเส้นประตูฝ่ายตรงข้ามเขาจะจงใจหรือไม่ก็ตามแต่การเล่นที่ นอกกรอบนอกทางของเขาได้เป็นที่พูดถึงอย่างแพร่หลายในหมู่นักเรียนและผู้ดูจนแพร่กระจายไปตาม โรงเรียนต่างๆ ในอังกฤษ โดยเฉพาะในหมู่นักเรียนของ โรงเรียนเคมบริดจ์ ได้นำเอาวิธีการเล่นของ นายอีลลิส ไปจัดการแข่งขันโดยเรียกชื่อเกมชนิดใหม่นี้ว่า รักบี้เกมส์ (Rugby Games) ภายหลังจากนั้นก็เป็นที่นิยมเล่นกันมากขึ้น ทั้งได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการเล่นเรื่อยมาในประเทศอังกฤษ ใน ปี ค.ศ. 1823 จึงถือได้ว่า รักบี้ฟุตบอลปกติอาจทำแต้มด้วยการวางหรือเตะ

รักบี้ฟุตบอลยังเป็นต้นกำเนิดของกีฬาอเมริกันฟุตบอล และแคนาดาเดียนฟุตบอลด้วย รักบี้ ฟุตบอลเป็นกีฬาที่ทรงคุณค่าสร้างการทำงานเป็นทีมความเข้าใจซึ่งกันและกันความร่วมมือช่วยเหลือ กันปลูกฝังความทรหดอดทนของความเป็นนักกีฬาโดยสมบูรณ์หนึ่งทีมประกอบด้วยผู้เล่น 15 คน หรือ 7 คน เล่นกันอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมภายใต้กติกาที่กำหนดและมีน้ำใจเป็นนักกีฬา โดยมีผู้เล่นที่อยู่ในสนามจะต้องไม่ล้ำหน้าและสามารถเล่นได้โดยการถือลูกวิ่งส่งลูกไปข้างหลังเตะลูก จับคู่ต่อสู้ แย่ง ลูก เก็บลูก ทำสกอร์ รักมอล แกวท่อมและนำลูกไปวางหรือกดในเขตประตูฝ่ายตรงข้ามเพื่อทำคะแนน

ให้ได้มากที่สุดทีมที่ทำคะแนนได้มากกว่าจะเป็นทีมชนะเลิศการแข่งขันแบ่งเป็น 2 ครั้ง แต่แต่ละครั้งไม่เกิน 40 นาที (วิชัย อิงปัญญาภ, 2538)

### ประวัติศาสตร์รักบี้ในประเทศไทย

สำหรับรักบี้ในเมืองไทยนั้น เริ่มต้นด้วยชาวยุโรปโดยเฉพาะชาวอังกฤษที่เข้ามาทำการค้าหรือเข้ามาเป็นครู ในโรงเรียนของรัฐได้นำรักบี้เข้ามาเล่นโดยใช้สถานที่เล่นคือทุ่งพระสุเมรุ(ทุ่งสนามหลวงปัจจุบัน) ต่อมาปี 2444 พระพุทธเจ้าหลวงได้ให้ใช้ที่ดินว่างเปล่าที่ทุ่งสระปทุมวันเป็นที่เล่นกีฬาของชาวต่างชาติที่อยู่ในเมืองไทย โดยใช้ชื่อว่า "ราชกรีฑาสโมสร" เกิดเป็นสโมสรกีฬาหลายชนิดมาถึงปี 2452 มีการเล่นรักบี้อย่างจริงจังทุกวันเสาร์โดยขึ้นแรกเป็นการเล่นกันเองระหว่างต่างชาติล้วนๆหลังจากนั้นคนไทยไปศึกษาต่างประเทศอังกฤษและเล่นรักบี้ที่นั่นเมื่อกลับมาเมืองไทยได้ เข้าร่วมเล่นเรื่อยมาครั้งต่อมาเมื่อมีจำนวนคนไทยและที่ไม่ใช่คนอังกฤษเล่นมากขึ้น และได้รวมตัวกันตั้งเป็นทีมแข่งขันกันเอง 3 ทีม คืออังกฤษ สก็อตแลนด์ และทีมรวมจากหลายๆ ชาตินวมทั้งคนไทย ชิงถ้วย HAMSAIRS

ต่อมาช่วงปี 2472 พระสุทัศน์ พงศ์พิสุทธ์ (ม.ล.กิงสุทัศน์) นักเรียนเกาอังกฤษซึ่งโปรดปรานเกมรักบี้มากที่สุด มารับราชการที่กรมไปรษณีย์โทรเลขก็รวบรวมข้าราชการให้เล่นรักบี้ เช่น อาจารย์เจือ จักขุรักษ์ นายไชย เตชะเสน นายสกนธ์ ศาสตราภัย ฝึกหัดเล่นและได้ไปฝึกซ้อมที่โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัยโดยเกณฑ์เด็กนักเรียนรุ่นโตเข้าร่วมฝึกหัดเล่นด้วยกัน

ปี 2481 เสด็จในกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ได้มีการประชุมปรึกษาหารือจัดตั้งองค์กรขึ้นบริหารงานรักบี้คือตั้งเป็น "ยูเนียน" โดยใช้ชื่อว่า SIAM RUGBY FOOTBALL UNION มีที่ทำการอยู่ที่ราชกรีฑาสโมสร ถนนสนาม ปทุมวัน พระนคร โดยมีกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ทรงเป็นองค์นายกและเมื่อเดือนตุลาคม 2482 ได้จัดให้มีการแข่งขันชิงถ้วยระหว่างสมาชิกเป็นครั้งแรกเป็นการแข่งขันชิงชนะเลิศ "ถ้วยบริติชเคาน์ซิล" (BRITISH COUNCIL CUP) ท่านเอกอัครราชทูตอังกฤษประจำประเทศไทยจัดหาถ้วยมามอบให้และได้ใช้เป็นถ้วยแข่งขันมาจนทุกวันนี้ทำให้กิจการของสมาคมรุ่นนี้มีทีมสมัครเข้าเป็นสมาชิกและส่งทีมเข้าร่วมแข่งขันหลายสถาบันรวมทั้งการแข่งขันประเภทนักเรียนพระราชมรรค์เรือกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์หลวงพิบูลสงครามอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและหลวงประดิษฐมนูธรรมได้มอบโล่รางวัลสำหรับการแข่งขันประเภทโรงเรียนซึ่งทีมโรงเรียนเตรียมนายเรือเป็นทีมชนะเลิศ

ต่อมาปี 2484 ได้เกิดสงครามมหาเอเซียบูรพา สมาคมกีฬารักบี้ต้องหยุดลงแต่ไม่ถึงกับล้มเลิกโดยเด็ดขาดหลังจากนั้นปี 2486 พระยาจินดารักษ์ อธิบดีกรมพลศึกษาได้เข้าจัดแข่งขันรักบี้

แพนสมาคมโดยจัดแข่งขันชิงโล่ชนะเลิศระหว่างมหาวิทยาลัย ด้วยความรักกีฬาเป็นชีวิตจิตใจจึงมอบให้ นายโฉลก โกมารกุล ณ นคร เป็นผู้จัดทำโล่รางวัลชนะเลิศประเภทมหาวิทยาลัยขึ้นมาใหม่อีกประเภทหนึ่งเรื่อยมาโดยใช้ชื่อว่า "โล่รางวัลประเภทอุดมศึกษา" ต่อมาปี 2494 กิจการของสมาคมในปีนี้มี การเปลี่ยนแปลงที่ตึ้นบเป็นเกียรติของสมาคม ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงรับสมาคมเข้า อยู่ในพระบรมราชูปถัมภ์และเปลี่ยนชื่อมาเป็น "สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์" และเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมสูงสุด

ทุกนัดที่แข่งขันที่สนามศุภชลาศัยจะมีประชาชนสนใจเข้าชมจนเต็มอัฒจันทร์ล้นหลามลงมายืนในลู่วิ่ง ต่อมาปี 2497 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าพระราชทานถ้วยรางวัลสำหรับการแข่งขันมีชื่อว่า "ถ้วยวชิราลงกรณ์" เป็นการแข่งขันประเพณีระหว่างประเทศมาเลเซีย กับทีมชาติไทยนอกจากนั้นความพยายามของนักรักบี้รุ่นบุกเบิกได้จัดทีมไทยเดินทางไปแข่งขันถึงประเทศอังกฤษทำให้ความนิยมและชื่อเสียงของกีฬาประเภทนี้ได้เป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ขยายสู่โรงเรียนสถาบันอุดมศึกษาสถาบันเหล่าทัพและสโมสรต่างๆจนเป็นการแข่งขันระหว่างชาติตลอดมาจนถึงทุกวันนี้โดยการกีฬาแห่งประเทศไทยอนุญาตให้ดำเนินการจัดตั้งสมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์ หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมการกีฬาโดยตรงและอนุญาตให้ใช้คำว่า "แห่งประเทศไทย" ซึ่งมีกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาในนามของชาติหรือประเทศไทย ในวันที่ 21 เมษายน 2531

### ประวัติสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลได้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อ ปีพุทธศักราช 2481 เสด็จในกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อจัดตั้งองค์กรขึ้นบริหารงานรักบี้ฟุตบอล คือตั้งเป็น “ยูเนี่ยน” โดยใช้ชื่อว่า “สยามรักบี้ฟุตบอลยูเนี่ยน” (Siam Rugby Football Union) มีที่ทำการอยู่ที่ราชกรีฑาสโมสร ถนนสนาม ปทุมวัน พระนคร โดยมีกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ทรงเป็นองค์นายกและหม่อมเจ้าจันทร์รัชนี เป็นเลขานุการและได้จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายเมื่อเดือนตุลาคม ปีพุทธศักราช 2482 เพื่อส่งเสริมกีฬาชนิดนี้และได้มีการเรียกประชุมผู้สนใจเป็นครั้งแรกที่ราชกรีฑาสโมสรและได้มีการจัดการแข่งขันชิงถ้วยระหว่างสมาชิกเป็นครั้งแรกเป็นการแข่งขันชิง “ถ้วยบริติชเคาน์ซิล” (British Council Cup) ท่านเอกอัครราชทูตอังกฤษประจำประเทศไทยจัดหาถ้วยมามอบให้และได้ใช้เป็นถ้วยแข่งขันมาจนทุกวันนี้ ทำให้กิจการสมาคมฯ รุดหน้ามีทีมสมัครเข้าเป็นสมาชิกและส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันหลายสถาบันรวมทั้งการแข่งขันประเภทนักเรียน

ต่อมาปีพุทธศักราช 2484 ได้เกิดสงครามมหาเอเซียบูรพา สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอล ต้องหยุดลงแต่ไม่ถึงกับล้มเลิกโดยเด็ดขาดหลังจากนั้นปีพุทธศักราช 2486 ซึ่งอยู่ในภาวะสงคราม สมาคมฯ ไม่

อาจจัดการแข่งขันประเภทสโมสรได้แต่สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอล ก็ไม่ได้หยุดนิ่ง พระยาจินดาร์ักษ์ อธิบดีกรมพลศึกษาได้เข้าจัดแข่งขันรักบี้แทนสมาคมฯ โดยจัดแข่งขันชิงโล่ชนะเลิศระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยความรักกีฬาเป็นชีวิตจิตใจจึงมอบให้ นายโฉลก โกมารกุล ณ นคร เป็นผู้จัดทำโล่รางวัลชนะเลิศประเภทมหาวิทยาลัยขึ้นมาใหม่อีกประเภทหนึ่งเรื่อยมา

ปีพุทธศักราช 2493 ได้ส่งเสริมกีฬารักบี้ฟุตบอลเข้าไปในโรงเรียนและได้จัดการแข่งขันประเภทโรงเรียน โดยพระราชวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์หลวงพิบูลย์สงคราม อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและหลวงประดิษฐมนูธรรมได้มอบโล่รางวัลสำหรับการแข่งขันประเภทโรงเรียนซึ่งโรงเรียนเตรียมนายเรือเป็นทีมชนะเลิศ

ปีพุทธศักราช 2494 สมาคมฯได้ส่งทีมรักบี้ฟุตบอลของสมาคมฯ T.R.U. ไปเล่นที่กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษการไปครั้งนี้ทำให้ได้เรียนรู้วิธีการเล่นรักบี้ฟุตบอลที่ดีเพิ่มมากขึ้นและกิจการของสมาคมฯในปีนี้มีเปลี่ยนแปลงที่นับเป็นเกียรติของสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพล อดุลยเดช ทรงรับสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลเข้าอยู่ “ในพระบรมราชูปถัมภ์” และเปลี่ยนชื่อมาเป็น “สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์” และเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมสูงสุดทุกชนิดที่มีการแข่งขันที่สนามศุภชลาศัยจะมีประชาชนสนใจเข้าชมจนเต็มอัฒจันทร์ล้นหลามลงมายืนในลู่วิ่งสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลก่อตั้งมาแล้ว 76 ปี และดำเนินกิจการงานสมาคมให้เจริญก้าวหน้ามาจวบจนทุกวันนี้ (สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย, 2550)

### การจัดการของสโมสรรักบี้ฟุตบอลมหาวิทยาลัย

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) กล่าวว่า สโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย มีระบบการบริหารจัดการหลายรูปแบบ และมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอซึ่งไม่ค่อยแน่ชัด การบริหารจัดการส่วนใหญ่มี 2 รูปแบบ ได้แก่ การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมมุ่งเน้นองค์กรโดยรวมพยายามจะแสวงหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรให้ดี มีการจัดการแบบไม่ยืดหยุ่นลักษณะของงานจะคงที่บุคลากรแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะ และทำงานในกลุ่มเดิมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงทำงานในสถานที่ทำงานและเป็นเวลาที่แน่นอน และการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ มีการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นกับแนวทางปฏิบัติสามารถปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้ มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับบุคลากรในการทำงานและต้องได้ผลงานตามที่กำหนดบุคลากรต้องเพิ่มศักยภาพของตนที่จะเรียนรู้สามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และกลุ่มงานอยู่เป็นประจำ



### แนวคิดการพัฒนา กีฬา รักบี้ สู่ ลีกอาชีพ

กฤษณ ประจวบเหมาะ (2561) กล่าวว่า สำหรับแนวทางในการพัฒนา กีฬา รักบี้ สู่ ลีกอาชีพ นั้น จะมุ่งไปที่การจัดตั้งลีก รักบี้ ฟุตบอล 7 คน โดยการแข่งขันแบ่งออกเป็น 5 ภาค ระบบแบบพบกันหมด เอาทีมที่มีคะแนนดีที่สุดอันดับ 1-3 หรือ แชมป์ กับ รองแชมป์ เพื่อเข้ามาสู่อรอบชิงชนะเลิศใน กรุงเทพมหานคร ซึ่งจะทำให้ กีฬา รักบี้ ฟุตบอล ได้มีช่างเผือกหน้าใหม่ และเป็นการยกระดับมาตรฐานของกีฬาชนิดนี้ให้สูงขึ้น รวมไปถึงกรรมการผู้ตัดสินและการวางโปรแกรมการแข่งขันในแต่ละปีจะมีความเข้มข้นและเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญคือ เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน รักบี้ 7คน นานาชาติ พร้อมทั้งจะสามารถสร้างอาชีพหรือรายได้ให้กับนักกีฬาและผู้ฝึกสอนอย่างเป็นรูปธรรม เพราะในระดับโอลิมปิกเกมส์ก็มีบรรจุ กีฬา รักบี้ เข้าไป ซึ่งหากยังไม่มีลีกอาชีพก็เหมือนกับว่า กีฬา รักบี้ ฟุตบอล นั้นยังคงล้าหลังอยู่

### แนวคิดและทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2542 ) ได้กล่าวถึง แนวความคิดด้านประชากรนี้เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความ เป็นเหตุเป็นผล กล่าวคือ พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมา กระตุ้นเปความเชื่อที่ว่าคนที่มีคุณสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538) กล่าวว่า ประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษาอาชีพและรายได้ต่อเดือนลักษณะทางประชากรศาสตร์เป็นลักษณะที่สำคัญและสถิติที่วัดได้ของประชากรช่วยในการกำหนดตลาดเป้าหมาย ในขณะที่ลักษณะด้านจิตวิทยาและสังคม วัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงความคิดและความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายนั้น ข้อมูลด้านประชากรจะสามารถเข้าถึงและมีประสิทธิผลต่อการกำหนดตลาดเป้าหมายคนที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกันโดยวิเคราะห์จากปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- 1.เพศ ความแตกต่างทางเพศทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกันคือ เพศหญิงมีแนวโน้มความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชายในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย

- 2.อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรมคนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนอายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยมยึดถือการปฏิบัติระมัดระวังมองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่อายุ

น้อยเนื่องมาจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกันลักษณะการใช้สื่อมวลชนก็ต่างกันคนที่อายุน่ามากมักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนักๆ มากกว่าความบันเทิง

3. การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิดค่านิยมทัศนคติและพฤติกรรมแตกต่างกันคนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมาก ในการเป็นผู้รับสารที่ดีเพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดีแต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอในขณะที่คนมีการศึกษาน้อยมักจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์วิทยุโทรทัศน์และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพรายได้และสถานภาพทางสังคมของบุคคล มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารเพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรมประสบการณ์ทัศนคติค่านิยมและเป้าหมายที่ต่างกัน

ปรมะ สตะเวทิน (2546) ได้อธิบายถึง คุณสมบัติเฉพาะของคนที่แตกต่างกันในแต่ละคนซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผู้รับสารในการสื่อสารในสถานการณ์ที่แตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนของผู้รับสารที่มีปริมาณแตกต่างกันด้วย ดังนั้น วิธีการที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ผู้รับสาร คือ การจำแนก ผู้รับสารออกเป็นกลุ่มตามลักษณะประชากร (Demographic Characteristics) ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษา ศาสนา สถานภาพสมรส เป็นต้น

กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ (2548) ได้กล่าวว่า ในหน่วยงานองค์กรต่างๆ จะประกอบไปด้วยบุคลากรในระดับต่างๆ เป็นจำนวนมาก บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนี้ มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล จะเป็นดังนี้

1. อายุกับการทำงาน (Age and job Performance) เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยลงขณะที่อายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามบุคคลที่มีอายุมากจะถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง และสามารถปฏิบัติหน้าที่การงานที่จะก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดได้ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าคนที่อายุมากจะไม่ลาออกจากงานหรือย้ายงานแต่จะทำงานที่เดิม ทั้งนี้เพราะโอกาสในการเปลี่ยนงานมีน้อย ประกอบกับช่วงเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น ตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ก็จะมีเพิ่มขึ้นด้วย รวมทั้งพนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ ขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

ความอาวุโสในการทำงาน (Tenure and job Performance) ผู้อาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าบรรดาพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนที่มึลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาที่ต่างกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครินทร์ พาหเสวด (2546) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ประสพการณ์ในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Katz (1978) นักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในลักษณะเปิด (Open system) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบสำคัญของประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรนั้นถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าและผลผลิตที่ได้นั้นจะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) ขององค์กรในการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรนั้นปัจจัยต่างๆ ได้ การฝึกอบรม ประสพการณ์ในการทำงาน ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก

สรุปได้ว่า ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์เป็นกระบวนการศึกษาเกี่ยวกับประชากรและการเปลี่ยนแปลงของประชากรซึ่งส่งผลให้ประชากรมีความต้องการแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป เช่น อายุ เพศ การศึกษา สถานะทางสังคม สถานะทางระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ประสพการณ์ในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## องค์ประกอบของสโมสร

### นิยามกีฬา

เทพประสิทธิ์ กุศลวัชวิชัย (2558) ได้นิยามความหมายของกีฬา ไว้สองรูปแบบ ได้แก่ กิจกรรมการแข่งขันและการยอมรับของสังคมหมายถึง การแข่งขันของบุคคลลักษณะเดียวกับเกม แต่กีฬามี กฎ กติกาและระเบียบการเล่นสลับซับซ้อนมากกว่าและต้องเป็นที่สากลยอมรับว่ามีระบบการจัดการจัดการแข่งขันและการจัดการที่ชัดเจนมีองค์กรที่มีการบริหารงานเพื่อพัฒนาส่งเสริมการกีฬาโดยคณะกรรมการที่มาจากชาติต่างๆ ที่เป็นสมาชิกสหพันธ์ (Nation Federation) กีฬานั้นๆ คณะกรรมการบริหารสหพันธ์กีฬานานาชาติแต่ในความหมาย ของกีฬาตามความเข้าใจและการยอมรับของสังคมแล้วกีฬาจะหมายถึง การออกกำลังกายอย่างหนึ่งที่บุคคลนิยมและเป็นกิจกรรม

ที่มีความหลากหลายกลุ่มชนิดและประเภทให้สามารถเลือกใช้หรือเล่น (Play) ตามความต้องการที่เป็นเฉพาะแต่ละบุคคลซึ่งรวมถึงการออกกำลังกาย (Exercise) และกิจกรรมทางกาย (Physical activity) หรือกิจกรรมทางการพลศึกษา (Physical education) เป็นต้น ซึ่งในการสร้างสโมสรนั้นจึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่างๆ เพื่อทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์กรทางกีฬาขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานของสโมสรกีฬา

### องค์ประกอบสโมสรกีฬา

Howie (2004) ได้เขียนไว้ในคู่มือการจัดตั้งสโมสรอย่างเป็นทางการซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดตั้งสโมสรในหลายๆ สโมสรมีกระบวนการในการก่อตั้งสโมสรที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับองค์กรของประเทศแต่ละประเทศ ซึ่งทุกสโมสรแต่ละประเทศนั้นต้องเข้าไปเป็นสมาชิกของสมาคมก่อนและยอมรับกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่สมาคมกำหนดไว้เพื่อให้ทุกทีมปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกันตามมาตรฐานที่ถูกต้องซึ่งถ้าทีมไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกถอดทีมหรือพักการแข่งขันซึ่งการเป็นสมาชิกก็จะได้ประโยชน์หลายๆอย่าง เช่น โครงสร้างของเกมส์การแข่งขันในระดับชาติที่เพิ่มขึ้นจากระดับท้องถิ่นโอกาสที่ได้รับความช่วยเหลือจากสมาคมการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาสโมสรและทีมมีโอกาสพัฒนาในอนาคตโดยผ่านทางสมาคมขึ้นสู่ในระดับนานาชาติต่อไปโดยสมาคมจะเข้ามาช่วยสโมสรในการพัฒนาทีมการบริหารจัดการสโมสรการฝึกอบรมต่างๆ และการหาแหล่งเงินทุนซึ่งสิ่งสำคัญระดับแรกก่อนการก่อตั้งสโมสรอย่างเป็นทางการคือสโมสรต้องมีนักกีฬาและเจ้าหน้าที่ที่จำเป็นเพียงพอที่จะนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างของสโมสรที่ประกอบด้วย การจัดตั้ง การควบคุม การพัฒนา และการปกครอง ที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบของสมาคมเพื่อความเข้าใจได้อย่างถูกต้องและทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองในสโมสรโดยมีประธาน เลขาธิการ เภรัญญิก ฯลฯ มาช่วยดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพดังนี้

1.1 ชื่อสโมสรต้องมีลักษณะเฉพาะหรือไม่เป็นชื่อทีมที่ใช้แล้ว

1.2 คณะกรรมการสโมสรเพื่อเป็นผู้ดำเนินงานในสโมสรตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาสโมสรรวมไปถึงการกำหนดนโยบายของสโมสร

1.3 กฎระเบียบการควบคุม เช่น การขึ้นทะเบียนของนักกีฬา เรื่องสัญญาจ้าง ค่าจ้าง ต้องมีความเหมาะสม

1.4 สมาชิกสโมสรซึ่งเป็นการจัดทำทะเบียนข้อมูลต่างๆ

1.5 ค่าสมัครสมาชิกรายปี

1.6 การร้องเรียนการไล่ออกและลาออก

### 1.7 การประชุมสามัญประจำปีและโอกาสพิเศษ

2. การบริหารจัดการของสโมสรซึ่งสโมสรต้องมีวิธีดำเนินการ การวางแผนการ บริหารจัดการ สโมสร เช่น การจัดการนักกีฬา การจดทะเบียน การประเมินความเสี่ยง การฝึกซ้อม การลงทะเบียน เข้าร่วมการแข่งขัน การแข่งขันนัดกระชับมิตร การประชุมและผลลัพธ์ในการแข่งขันโดยแบ่งเป็น ช่วงๆ ดังนี้

#### 2.1 เตรียมทีมก่อนเริ่มฤดูกาล

#### 2.2 กลางฤดูกาล

#### 2.3 จบฤดูกาล

3. การจัดการเงินสำหรับทีมเล็กๆ ที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งขึ้นซึ่งการเงินจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดฤดูกาลไม่ว่าจะเป็นค่าสมัครเข้าร่วมการแข่งขันค่า อุปกรณ์ต่างๆ ค่าจ้าง ฯลฯ จึงจำเป็นต้องบริหารรายได้ให้มีความสมดุลกับรายจ่ายเพื่อให้เกิดสภาพ คล่องตลอดทั้งฤดูกาลมีดังนี้

#### 3.1 การวางแผนการปฏิบัติการเงินของสโมสรให้ตรงและชัดเจน

#### 3.2 ค่าใช้จ่ายแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นของสโมสร

#### 3.3 การจัดทำงบประมาณ

4. การหาแหล่งเงินทุนและการตลาดซึ่งกระบวนการให้การสนับสนุนหมายถึง สโมสรมี ผู้สนับสนุนเข้ามาและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกแต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทั้งสองฝ่าย จะต้องได้ประโยชน์ร่วมกันจนผู้สนับสนุนเห็นด้วยจึงนำไปสู่การลงทุนในสัญญาและมีความสุขในการ เข้ามาสนับสนุนสโมสรโดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 การตลาด

#### 4.2 การหาสปอนเซอร์

5. การจัดการอาสาสมัครเข้ามาสนับสนุน ซึ่งสโมสรจะต้องมีความต้องการเข้ามา ช่วยให้งาน สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ความจำเป็นของงานในบทบาทหน้าที่ต่างๆ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเตรียมรับ อาสาสมัคร เกณฑ์ในการรับสมัคร เช่น งานที่ต้องการความสำเร็จมีงานใหญ่เกินตัวและงานต้องสัมพันธ์กับ เวลา

#### 5.2 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ

#### 5.3 ค่าตอบแทนของอาสาสมัคร

6. การพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคตหมายถึง การสร้างแผนพัฒนาซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการตั้งจุดเป้าหมายและความมั่นคงว่าสโมสรจะก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อจะช่วยสร้างโอกาสให้กับสโมสร เช่น เงินทุนและการเพิ่มขึ้นของสปอนเซอร์ เป็นต้น ซึ่งขอบเขตของแผนการพัฒนาจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนในสโมสรโดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 การคิดเกี่ยวกับอนาคตของสโมสร

6.2 วางแผนการพัฒนาในอนาคตยกตัวอย่างเช่น

7. การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย เช่น ร่างประเต็นพื้นฐานของปัญหาสุขภาพและความปลอดภัยในสโมสรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการประเมินความเสี่ยงและที่สำคัญที่สุดคือคำนึงถึงความปลอดภัยก่อนนั่นเอง

**สรุปได้ว่า** จากการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลสโมสรที่จะประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับหลายๆ องค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่ทำหน้าที่ร่วมกันซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดตั้งสโมสร ด้านการบริหารจัดการสโมสร ด้านการจัดการเงิน ด้านการหาแหล่งเงินทุนและการตลาด ด้านการจัดการอาสาสมัครเข้ามาสนับสนุน ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคตและด้านส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด TQM ที่จะเสนอในหัวข้อต่อไป

### **แนวคิด Total Quality Management (TQM) ในส่วนของ 7 ด้าน**

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2549) แนวคิด TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ กล่าวคือ เป็นการระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM ความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญเพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตด้านการตลาด และด้านการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขันโดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดออกอย่างไร้พรมแดน องค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบการมีตัวอย่างความสำเร็จของ TQM จากกิจกรรมต่างๆ ทั่วโลก

## ที่มาและวิวัฒนาการของแนวคิดเรื่อง TQM

แนวคิด TQM ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดย W.Edwards Deming เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ แต่ชาวอเมริกายังไม่นำมาใช้จริงจัง โดยการนำ TQM มาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังนั้น ได้เริ่ม ตั้งแต่ปลายปี 1940 โดยความพยายามของบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารคุณภาพ เช่น Juran, Feigenbaum และ Deming ในปี 1951 Feigenbaum ได้แต่งหนังสือเรื่อง Total Quality Control และในปีเดียวกัน Joseph M. Juran เขียนหนังสือเรื่อง Juran's Quality Control Handbook TQM ได้รับความนิยมและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่น

เมื่อปี ค.ศ. 1950 ประเทศญี่ปุ่นซึ่งในขณะนั้นกำลังประสบปัญหาอย่างมากในเรื่องคุณภาพของสินค้า ที่ไม่ได้มาตรฐาน จึงได้นำแนวคิด TQM มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมภายในประเทศญี่ปุ่นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ดีขึ้น จากสินค้าที่ผลิตในประเทศญี่ปุ่นนั้นจะถือเป็นสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ กลายเป็นสินค้าที่เป็นที่ต้องการของตลาดจนกลายเป็นสินค้าขึ้นหนึ่ง จากนั้นประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของ TQM และเริ่มกลับมาสนใจในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอีกครั้งหนึ่งในปี 1980 ส่วนในประเทศไทยเองนั้นเริ่มมีการพูดถึงหลักการดังกล่าวตั้งแต่ราวๆ ปี 1985 (Mehrotra, 2007)

ปรัชญาของ TQM มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กร หลักการของ “Kaizen” ในประเทศญี่ปุ่นต้องการให้พนักงานทุกคนค้นหา ปัญหาเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TQM สอนให้ป้องกันของเสีย ซึ่งหมายถึงรวมถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือความสำเร็จของเป้าหมายตามภายในและภายนอก รวมทั้งฝ่ายบริหารคาดหวัง TQM ยังหมายถึงรวมถึงระบบการตรวจ หรือสืบค้นเพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไขปรับปรุง

### หลักการและความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

TQM (Total Quality Management) เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ TQM จึงเป็นแนวทางที่หลายองค์กรนำมาใช้ปรับปรุงงาน ระบบ TQM เป็นระบบที่มองภาพรวมทั้งองค์กรระบบนี้ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหรือความต้องการเป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กรและการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้มีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้

TQM เป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรประสิทธิภาพของการจัดองค์กรในระบบนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคนในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

วีรวุฒ มาฆะศิริรานนท์ (2549) ได้ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือเรียก อีกชื่อหนึ่งว่า ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม TQM หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนโดยทุกคนใน องค์กรนั้น ๆ จะต้องมีส่วนร่วม

สุนทร พูนพิพัฒน์ (2542) เมื่อกล่าวไว้ว่า สำหรับความหมายของ TQM นั้นมีดังนี้

T (Total) : การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน โดยตรง

Q (Quality) : การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการ เป็นหลัก นอกจากนี้คุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ

M (Management) : ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการ และควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การประกาศพันธกิจหลัก และกล ยุทธ์ของการบริหาร

กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม หรือ TQM คือ ระบบการบริหารธุรกิจที่ดำเนินการด้วยความร่วมมือจากบุคลากรในทุกฝ่ายงานและทุกระดับชั้น อย่างมีระบบ โดยตัดสินใจด้วยเหตุและผล เพื่อจุดมุ่งหมายคือการประกันคุณภาพโดยรวมให้แก่ลูกค้า

Eric C. Schwarz (2010) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางกีฬาเป็นการ จัดการองค์กรให้ มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุผลที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการ จัดการขององค์กรกีฬาเป็นอย่างมาก เช่น ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมการ กำหนดบทบาทของบุคลากรและการจัดการทางการเงิน ฯลฯ ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรกีฬารวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการ ดำเนินงานในสโมสรตามขอบเขตความรับผิดชอบงานที่ชัดเจนของแต่ละฝ่ายผ่านการประยุกต์ใช้ TQM กับการกีฬาซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่ผลงานโดยรวมในการพัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานของ องค์กรกีฬาที่มุ่งสู่ระดับที่สูงขึ้นเป็นไปตามวิสัยทัศน์แผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่สมบูรณ์ เพื่อให้ได้สิ่งที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



Juran (1988) กล่าวว่า การมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจความต้องการของลูกค้าที่องค์กรจะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคตได้

วีรวัธ มาฆะศิริรานนท์ (2549) ได้ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม TQM หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนโดยทุกคนในองค์กรนั้นๆ จะต้องมีส่วนร่วม

Crosby (1926) เสนอปรัชญาด้านการบริหารคุณภาพที่เน้นการปฏิบัติได้โดยได้นำเสนอโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพ 14 ขั้นตอนภายใต้แนวคิด “ทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก” ซึ่งต่อมาทำให้การบริหารคุณภาพมีความสำคัญมากขึ้นในการดำเนินงานทางธุรกิจในปัจจุบันนี้ซึ่งในหนังสือ “คู่มือส่งเสริม TQM ซึ่งได้ให้เหตุผลสำคัญดังกล่าวไว้ 2 ประการ คือ ทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นและบริษัทสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่าในขณะที่ระบบการผลิตการกระจายและสื่อสารมีการขยายที่จะพัฒนาผู้ซื้อสามารถกำหนดสิ่งที่ต้องการและเวลาที่ต้องการได้ง่ายมากขึ้นเรื่อยๆ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำเริ่มหายไปจากตลาดคุณภาพของผลิตภัณฑ์กลายเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจการบริหารธุรกิจที่ให้คุณค่าน้อยต่อคุณภาพทำให้ไม่สามารถสร้างกำไรและไม่สามารถดำรงอยู่ทางธุรกิจได้

2. จัดระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นบริษัทที่ให้คุณค่าอย่างมากต่อคุณภาพจะต้องสร้างสรรค์และสร้างผลจากการปรับปรุงต่างๆ มีเป้าหมายกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรมีคุณภาพที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพความคิดต่างๆ จะต้องมึระดมนวัตกรรมต่างๆ ต้องมีการสนับสนุนความสามารถของแรงงานโดยรวมต้องมีการปรับปรุงอันจะทำให้เห็นความแตกต่างอย่างมากระหว่างการบริหารที่คำนึงถึงคุณภาพและการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพน้อยการบริหารในแบบแรกไม่เพียงแต่ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นแต่ยังส่งผลด้านอื่นๆ ของธุรกิจซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงโดยรวมของการบริหารทั้งองค์กร

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “TQM คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจ เป็นระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่างสุดในทุกฝ่ายทุกแผนกในทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมรวมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้าบริการและมาตรฐาน

การทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิด และวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA ย่อมาจาก plan (วางแผน) do (ปฏิบัติ) check (ตรวจสอบ) action (ปรับปรุง) เชิงสถิติใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพควบคู่กับส่งเสริม การศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงานตลอดจนการวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคมไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

**สรุปได้ว่า** แนวคิดทางด้านคุณภาพนั้น (TQM) เป็นเครื่องมือการจัดการเป้าหมายให้เกิดความสำเร็จด้วยการร่วมมือร่วมใจกันของทุกคนทุกระดับและตอบสนองต่อความต้องการได้ดีและยังเป็นการจัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการดำเนินโครงการ TQM เปรียบเสมือนกับการสร้างบ้านคุณภาพบ้านที่แข็งแรงย่อมต้องมีเสาที่มาค้ำยันตัวบ้านไว้ซึ่งคือกิจกรรมต่างๆ ในโครงการนั่นเอง TQM ก็เปรียบเสมือนกับเสาของบ้าน ยังมีเสาที่แข็งแรงมาค้ำยันตัวบ้านไว้มากเท่าไรบ้านก็ยิ่งแข็งแรงมากขึ้นเท่านั้น

### การนำหลักการ Deming มาใช้กับ TQM

Deming ได้ริเริ่มวงจรเดมิง “Deming Cycle” เพื่อแสดงถึงหลักการของวงจร PDCA เพื่อการบริหารที่ดีซึ่งการจัดการที่ดีจะต้องมีการวางแผน หรือพัฒนาเป้าหมายสำหรับแผนงาน และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จตามแผน หลังจากนั้นแผนต้องถูกนำไป ปฏิบัติผล การปฏิบัติจะต้องถูกตรวจสอบหรือทบทวนตามระยะเวลาที่กำหนดและในที่สุด ผู้บริหารจะต้องพิจารณาดำเนินการหรือตัดสินใจในการดำเนินการขั้นต่อไป

Deming (1986) PDCA หรือที่เรียกว่าวงจรเดมิง วงจรการบริหารงานคุณภาพย่อมาจาก 4 คำได้แก่ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ), Check (ตรวจสอบ) และ Act (การปรับปรุงแก้ไข)

1. Plan (การวางแผน) หมายถึง การวางแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการทำงาน กำหนดระยะเวลาการทำงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

2.Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับ การดำเนินการในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้

3.Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การประเมินแผนอาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินของผลงาน การดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบว่า ในขั้นตอนการปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ แต่สิ่งสำคัญก็คือ ต้องรู้ว่า จะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

4.Act (ปรับปรุงแก้ไข) การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนอาจประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควร ปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการต่อไป

ดั่งที่ จิตติมา ใจสุข (2558) กล่าวว่า ถ้าจะทำให้ TQM ทำงานได้ดีทุกคนในองค์กรต้องตระหนักถึงความสูญเสียจากคุณภาพที่ดำรงอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวัดความสูญเสียจากคุณภาพทางสถิติ หมายถึง กิจกรรมการผลิตภัณฑ์และให้บริการจะมีจริงได้ก็ต่อเมื่อลูกค้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นมีจริงและกิจกรรมดังกล่าวจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อผลิตภัณฑ์และบริการตอบสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการ การผลิตและขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นการสูญเสียโดยตัวของมันเองดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารคุณภาพในองค์กรจะถูกพิจารณาจากเกณฑ์พื้นฐานดังต่อไปนี้

1.1 ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรผลิตตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือไม่

1.2 องค์กรดังกล่าวมีผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างคุ้มค่าหรือไม่

ทุกคนในองค์กรจะต้องใช้ข้อมูลที่เป็นจริงเพื่ออธิบายสถานภาพอย่างถูกต้องที่เกี่ยวกับคำถามสองประเด็นข้างต้น และวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวด้วยสถิติจึงสามารถสรุปได้ว่า ความสูญเสียหลักจากคุณภาพมี 3 ประเภท คือ ความสูญเสียคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความสูญเสีย จากคุณภาพของกระบวนการ และความสูญเสียจากต้นทุนและประสิทธิภาพจึงจะนำไปสู่การเอาวงจร PDCA มาปรับปรุงงาน

### การนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติ

บุญรัตน์ แก้วเชื่อน (2509) กล่าวว่า TQM (Total Quality Management) ถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรในทุกด้าน ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหลายแห่งมีความต้องการที่จะนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหลายท่านได้ศึกษา ปรัชญา และแนวคิดพื้นฐานของ TQM ไปบ้างแล้วแต่ยังไม่สามารถมองภาพในเชิงปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ดังนั้นบทความนี้จึงเป็นการแนะนำให้ผู้บริหารทราบโดยสังเขปว่าการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัตินั้นควรจะมีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับปรัชญา และแนวคิดพื้นฐานของ TQM การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัตินี้มีกิจกรรมที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในองค์กรของตนเองดังนี้

1. การฝึกอบรมทางด้านคุณภาพ
2. การบริหารงานประจำวัน (Daily Management)
3. การบริหารนโยบาย (Policy Management)
4. การบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management)
5. กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity)
6. ตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Management Diagnosis)

สรุปได้ว่า การนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยการทำงานร่วมกันในทุกๆ ฝ่ายอย่างมีระบบซึ่งเป็นการทำงานเพื่อมุ่งเน้นต่อการตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนกระทั่งถึงบุคลากรในองค์กร ในอันที่จะปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรโดยมีการผสมรวมระหว่างเทคนิคการควบคุมเพื่อประกันคุณภาพ

### แนวคิด TQM กับการกีฬา

การนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในการจัดการสโมสรนั้น นับว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรในทุกๆด้าน โดยมีสอดคล้องกับหลักการจัดการสโมสรกีฬาของ Howie (2004) ว่าองค์ประกอบที่ทำให้สโมสรสามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดตั้ง สโมสร ด้านการบริหารจัดการสโมสร ด้านการจัดการเงิน ด้านการหาแหล่งเงินทุนและการตลาด ด้านการจัดการอาสาสมัครเข้ามาสนับสนุน ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต และด้านส่งเสริมสุขภาพและ

ความปลอดภัย ล้วนแล้วแต่เป็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรกีฬาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM

บุญรัตน์ แก้วเชื่อน (2509) การนำ TQM มาใช้ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เพราะ TQM เป็นเรื่องที่ซับซ้อนละเอียดอ่อน และเกี่ยวข้องกับทุกคนองค์กร ถึงแม้ผู้บริหารจะดำเนินการตามขั้นตอนการนำ TQM ไปปฏิบัติแบบเปิดตำราทำ (Open Book Approach) แล้วก็ตามโครงการ TQM ก็อาจจะล้มเหลวได้ เพราะผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจและไม่ตระหนักถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่เรียกว่ากุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) หรือ KSFs โดยที่เราสามารถสรุป KSFs ที่ช่วยให้การนำ TQM มาประยุกต์จนประสบความสำเร็จซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้

1. ความรู้และความเข้าใจ (Knowledge and Understanding)
2. ความศรัทธาและมุ่งมั่น (Faith and Commitment)
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)
4. ความกล้า (Courage)
5. การบริหารระบบ (System Management)

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่จะทำให้การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จนั้น ต้องขึ้นอยู่กับทุกสายงานในองค์กร และทุกคนต้องมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ต้องมีความกล้าที่จะนำสิ่งใหม่ๆ หรือนำสิ่งที่ดีกว่าเข้ามาปรับใช้กับองค์กร และต้องหมั่นตรวจสอบ วิเคราะห์และแก้ไขให้การปฏิบัติงานก้าวหน้าและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับผู้วิจัยที่ว่าต้องการนำแนวคิด TQM เข้ามาค้นหาคุณภาพในสโมสร โดยการนำแนวคิด TQM ในส่วนหนึ่งของ 7 ด้าน (knop, 2004) ให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพโดยรวม ของสโมสรทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

#### 1. การวางแผนกลยุทธ์และการตลาด

rosenzweig (1970) การวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรอย่างไรและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นซึ่งประกอบด้วยดังนี้

1.1 องค์ประกอบของสโมสร หมายถึง การบริหารจัดการของสโมสรโดยแบ่งเป็นช่วงๆ คือ ช่วงเตรียมก่อนฤดูกาลแข่งขัน ช่วงกลางฤดูกาลแข่งขันและสิ้นสุดฤดูกาลแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งรวบรวมไปถึงการจัดการเงินเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนการปฏิบัติการเงินของสโมสรให้ตรงและชัดเจนจัดทำงบประมาณประมาณการแนวโน้มค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นของสโมสรและการหาแหล่งเงินทุนเข้ามา

สนับสนุนสโมสรที่เกิดจากแผนการตลาดที่มีการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่างๆ และการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต

1.2 แนวคิดในการจัดการด้านการวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขอบเขตของงานตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์และการตลาดนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากการวางแผนนั้นเป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งของสโมสรในปัจจุบันเพราะสโมสรต้องมีแผนนโยบายต่างๆ ให้ทันสมัยอยู่เหนือคู่แข่งขั้นในสถานะที่ตลาดมีการแข่งขันสูงและสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การทำให้สโมสรสามารถอยู่รอดได้ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ มีการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์และการตลาดในการดำเนินงานจึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาสโมสรให้ประสบความสำเร็จ

## 2. กระบวนการและระบบงานภายใน

วนาวัลย์ ดาดี (2553) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารความคิดและทัศนคติในองค์กรของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันแต่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันทั้งนี้ก็เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นอกจากนั้นแล้วยังช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ด้วยวิธีการสื่อสารแบบต่างๆ เช่น การสั่งการ การควบคุมช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการระบุดสิ่งทีสมาชิกในองค์กรต้องทำเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและองค์กรเพื่อส่งเสริมการยอมรับเป้าหมาย และการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจถ้าหากได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

วันชัย มีชาติ (2548) สรุปว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ “ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และ ผู้รับสาร”

Bellows.R. Gilson (1962) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูดอักษรสัญลักษณ์หรือข่าวสารเพื่อให้สมาชิกในองค์กรหนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหารองค์กรอาจจะกล่าวให้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การกระจายหรือสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่างพร้อมก็รับข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่างๆ กลับมา

สรุปได้ว่า กระบวนการและระบบงานภายในมีความสำคัญเป็นอย่างมากในสโมสรหรือองค์กรต่างๆ ซึ่งระบบการสื่อสารงานภายในนั้นจะประกอบได้ด้วย ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร โดยการกระจายหรือสื่อความหมายเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร ถ้าระบบสื่อสารหรือระบบงานภายในไม่ดีนั้นจะส่งผลให้การทำงานในแต่ละหน่วยงานเกิดความผิดพลาด

### 3. การสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

Howie (2004) ได้กล่าวไว้ในบทความว่า การทำให้หน่วยงานภายนอกเห็นมุมมองหรือภาพลักษณ์ของสโมสรการประชาสัมพันธ์ สื่อและกิจกรรมต่างๆ สิ่งที่สปอนเซอร์จะได้รับจากการตลาดดังกล่าวยกตัวอย่างเช่น คุณสมบัติของสโมสรที่มีและสิทธิของสปอนเซอร์ที่ได้รับในการติดแบร์นของสปอนเซอร์ เช่น สปอนเซอร์สโมสรโปรแกรมการแข่งขัน การโฆษณา สื่อ นักเตะ บอร์ดในการติดสแตนด์ ทางเข้า สถานที่ในแมตซ์การแข่งขัน อาหารและเครื่องดื่ม สิ่งอำนวยความสะดวก รางวัลและดินเนอร์หลังจบฤดูกาล เป็นต้น สิ่งเหล่านั้นเป็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นคือสปอนเซอร์เข้ามาสนับสนุนสโมสรของคุณ

วิรัช ลภีรัตนกุล (2549) ได้กล่าวไว้ว่า “ภาพลักษณ์ หมายถึง ภาพลักษณ์ในใจของคนเรา อาจจะเป็นภาพที่มีต่อสิ่งมีชีวิตหรือสิ่งที่ไม่มีชีวิตก็ได้ เช่น ภาพที่มีต่อ บุคคล องค์กรสถาบันหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งสร้างให้เกิดขึ้นแก่จิตใจเราหรืออาจเป็นภาพที่เราสร้างขึ้นเองก็ได้” ภาพลักษณ์นั้นมีความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์มาก เนื่องจากการประชาสัมพันธ์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกันภาพลักษณ์และเป็นงานที่มีส่วนเสริมสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงาน สถาบันหรือองค์กร ให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อความรู้สึกนึกคิดของประชาชนเพื่อชื่อเสียงและความศรัทธาจากประชาชนที่มีต่อองค์กรหรือสถาบันนั่นเอง

สรุปได้ว่า การสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร เป็นงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ มุ่งสร้างภาพที่ดี เหมาะสม น่าเชื่อถือ การสร้างความประทับใจและมีระบบการจัดการที่ดี มีสนามที่ทันสมัย มีนักกีฬาที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นการดึงดูดให้มีหน่วยงานองค์กรภายนอกเข้ามาเป็นผู้สนับสนุนหรือเรียกอีกอย่างว่า “สปอนเซอร์”

### 4. วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้สรุปนิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรของนักทฤษฎีองค์กรหลายคนไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อข้อสมมติพื้นฐานหรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร โดยคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามนอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังหมายถึง สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และความเข้าใจของคน จำนวนหนึ่งหรือส่วน

ใหญ่ภายในองค์การรวมถึงกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (implicit rules) ต่างๆ ในหน่วยงานและวัฒนธรรมหมายถึงพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอขณะที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในหน่วยงานธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์การจาก ความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ หลากหลายดังกล่าวผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อ ที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนใน องค์การตามที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามและสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศ ในสโมสร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การและสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูก ประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่มเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูก ถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร สโมสรที่ดำเนินต้องมีขนบธรรมเนียมประเพณีหรือแนวทางในการ ปฏิบัติร่วมกันในสโมสรและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมกับแผนงานขององค์กรเพื่อให้องค์กร นั้นสามารถดำเนินการตามแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. การบริหารจัดการและโครงสร้าง

Knop (2004) การกำหนดโครงสร้างของสโมสรที่ประกอบด้วย การจัดตั้ง การควบคุม การ พัฒนาและการปกครอง ที่อยู่ภายใต้ระเบียบเพื่อความเข้าใจได้อย่างถูกต้องและทราบบทบาทหน้าที่ ของตนเองในสโมสรในการดำเนินงานของสโมสร เช่น ประธาน เภรัญญิก เลขานุการ ฯลฯ มา ช่วย ดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพในการติดตามควบคุมตามกฎหมาย ดังนี้

1. ชื่อสโมสรต้องมีลักษณะเฉพาะหรือไม่เป็นชื่อทีมที่ใช้แล้ว
2. คณะกรรมการสโมสรเพื่อเป็นผู้ดำเนินงานในสโมสรตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบใน การพัฒนาสโมสรรวมเป็นถึงการกำหนดนโยบายของสโมสร
3. กฎระเบียบการควบคุม เช่น การขึ้นทะเบียนของนักกีฬาเรื่องสัญญาจ้าง ค่าจ้างต้องมี ความเหมาะสม
4. สมาชิกสโมสร ซึ่งเป็นการจัดทำทะเบียนข้อมูลต่างๆ
5. ค่าสมัครสมาชิกรายปี
6. การร้องเรียนการไล่ออกและลาออก
7. การประชุมสามัญประจำปีและโอกาสพิเศษ
8. การบริหารจัดการของสโมสรซึ่งสโมสรต้องมีวิธีดำเนินการ การวางแผนการบริหารจัดการ สโมสร



พงศ์สีณธ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรมณี (2526) ให้ความหมายว่า โครงสร้างขององค์กร หมายถึง แผนภูมิขององค์การซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรมีการแสดงรายละเอียดของ การทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงานโครงสร้างขององค์การที่ เกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่การติดต่อสื่อสารและสายทางเดินของงานช่วยให้มีการทำงาน อย่างเป็นทางการเกิดขึ้นซึ่งโครงสร้างองค์กรจะดำเนินหรือขับเคลื่อนไปได้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ สโมสรนั่นเอง

กานต์ สินธวานนท์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปรับ โครงสร้างองค์กรกรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน การศึกษา คือ พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนกลาง (ทุ่งมหาเมฆ) จำนวน 302 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปพบว่า

1. พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนกลางมีความคิดเห็นต่อการปรับ โครงสร้างองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ระยะเวลา การปฏิบัติงานและหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน ทำให้พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด ส่วนกลางมีความคิดเห็นต่อการปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ ระดับ.05

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการและโครงสร้างสโมสรต้องคำนึงถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ การกำหนดโครงสร้างการทำงานของสโมสรหรือองค์กร มีการสั่งงานกันอย่างเป็นระบบ เป็นขั้น เป็นตอนตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบต่องานอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้กล่าวเกี่ยวกับทรัพยากรในการจัดการว่า การจัดการหรือ การบริหารกิจกรรมต่างๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการโดยทั่วไปถือว่า ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย สำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักในนาม 4M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) การจัดการ (Management)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดแม้ว่าองค์กรจะมี เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีราคาแพงเพียงใดก็ตามถ้าหากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว

เครื่องจักรและอุปกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดและถึงแม้จะใช้ดำเนินงานได้บ้าง ประสิทธิภาพเครื่องจักรก็คงอยู่ในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลข้างต้น การจัดคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคลจึงถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานและการเพิ่มผลผลิตทำได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการบริหารองค์กร เพราะเป็นขั้นตอนที่ได้คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งหน้าที่และเหมาะสมกับงานทำให้การทำงานมีคุณภาพผลงานที่ออกมาได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงองค์ประกอบในด้านต่างๆ เช่น จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน บรรลุให้เข้าทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ ให้การศึกษาและอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พยายามทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

## 7. ประสิทธิภาพของการองค์กร

Knop (2004) หมายถึง การสรุป ประเมินผล และการปรับปรุงการจัดการสโมสรและทฤษฎีระบบ เป็นวิธีการจัดการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การขึ้นนำ และการควบคุม

Chelladurai (1985) ได้กล่าวถึงการจัดการเพื่อให้องค์กรดำเนินกิจการ บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การจัดองค์กร (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคคลแบ่งแผนงานและจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
3. การขึ้นนำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเองและการจูงใจ ซึ่งเกี่ยวกับการชักจูงหรือการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ
4. การควบคุมองค์กร (Controlling) เป็นการควบคุมองค์กรให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร เป็นไปตามแผนงานความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการจัดองค์กรเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรนั้นมีความประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดและการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรกมากน้อย

เพียงใดโดยการสรุป การประเมินผลและการติดตามผลปรับปรุงสโมสรที่ดีต้องมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามประเมินผลมีการสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยมนต่างประเทศ

Rotella (1991) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเข้าใจตนเองและเข้าใจในพฤติกรรมของการเป็นผู้นำในสถานภาพของการเป็นนักกีฬา ซึ่งจุดมุ่งหมายครั้งนี้ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าใจในตนเอง ความเชื่อมั่นของนักกีฬาและการศึกษาการแข่งขันกีฬา การเตรียมตัวสำหรับนักกีฬาสำหรับพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ พฤติกรรมการฝึกซ้อม พฤติกรรม การเป็นประชาธิปไตย พฤติกรรมการมีอำนาจเด็ดขาดการสนับสนุนด้านสังคมและพฤติกรรมทำให้รางวัล สำหรับนักกีฬา โค้ชและการแสดงออกของบุคคล ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ก็จะแสดงออกมาทางผลการแข่งขันแพ้และชนะของนักกีฬากลุ่มตัวอย่างเป็นนักกีฬาฟุตบอลระดับวิทยาลัยจำนวน 131 คน ใช้ระดับการให้คะแนนของความเข้าใจของดาราชูรีเป็นตัวชี้ถึงพฤติกรรมการเป็นผู้นำซึ่งผลแสดงให้เห็นถึงการฝึกซ้อมตามโครงการที่เตรียมไว้ในระดับดี มีระดับการเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นประชาธิปไตย ผลการศึกษาพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับชั้นของนักกีฬาฟุตบอลโดยการเป็นผู้นำและพฤติกรรมการมีอำนาจแบบเด็ดขาดเป็นส่วนมาก

Hegazy (2012) ได้ศึกษาเรื่อง อุปสรรคที่นำไปใช้จัดการคุณภาพโดยรวมของสโมสรอัจฉริยะ (Al-Jouf) ประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อระบุอุปสรรคที่ขัดขวางในใบสมัครเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพในสโมสรโดยงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้การวิจัยแบบสำรวจจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจงของสโมสร 4 สโมสร ในพื้นที่ของอัจฉริยะ (Al-Jouf) ประเทศซาอุดีอาระเบียจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 52 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบริหาร ซึ่งผลที่ได้รับจากการศึกษาแสดงให้เห็นถึง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนการฝึกพนักงานทั้งหมดในองค์กรนั้น

โคลเยอร์ Colyer อ่างใน สุเมธ ภิญาคอง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมขององค์กร ในการคัดเลือกสมาชิกกีฬาในออสเตรเลียตะวันตก โดยศึกษาองค์กรทางกีฬา เกี่ยวกับ ความเป็มา ปริมาณ คุณภาพ ตลอดจนกระบวนการในการดำเนินงาน โดยใช้วิธีเปรียบเทียบระหว่างสมาชิกกีฬาต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า เกิดความตึงเครียดระหว่างองค์กรที่มีลักษณะที่เป็นกลุ่มอาสาสมัครกับกลุ่มลูกจ้าง ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กร

### งานวิจัยในประเทศ

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวความคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ได้มีการจัดทำทิศทางการพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี (2540-2554) การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานมีอิสระมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการมีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ๆ ค่อนข้างสูง กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ที่เหมาะสมสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ การดำเนินการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับTQM การสร้างทีมดำเนินงานTQM เพื่อนำร่อง การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจกำหนดระบบรางวัล การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน และการรายงานผลและกำหนดรางวัล ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากในทุกขั้นตอน ยกเว้นในด้านความเหมาะสมของการกำหนดรางวัลมีค่าเฉลี่ยของความ คิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

เอกวิณา ธาตรีอดีตแรก (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการ ด้านทุกคนมีส่วนร่วมในองค์การ การบริหารด้วยข้อเท็จจริง การระดมสมอง การให้ความสำคัญต่อกระบวนการและป้องกันการเกิดซ้ำ การใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ การให้ความรู้ และการฝึกอบรมทางด้านคุณภาพ โดยจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยปฏิบัติงานที่สังกัด โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติใน ส่วนปฏิบัติการระบบตอนนอกที่ จำนวน 221 คน เก็บข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ทางด้านคุณภาพโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ด้านการปรับปรุงกระบวนการ และด้านการให้ความรู้และการฝึกอบรม ทางด้านคุณภาพมีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด และยังพบอีกว่าด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า

โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ในส่วนปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องของ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยปฏิบัติงานที่สังกัด ไม่แตกต่างกัน

ธัชชัย อานวยผลวิวัฒน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และสมรรถนะของการดำเนินงานและพัฒนาขึ้น เป็นโมเดลการวิจัยในรูปแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQM) และตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรระดับผู้บริหารขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจผลิตกระดาษพิมพ์และเขียนแห่งหนึ่งในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการส่วนและหัวหน้าแผนก จำนวน 54 คน ผลการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรด้านการนำองค์กรและตัวแปรด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต่อมาในตัวแปรด้านการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากตัวแปรต่างๆ โดยเฉพาะจากตัวแปรด้านการนำองค์กรและตัวแปรด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้โดยผ่านตัวแปรด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตัวแปรด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับตัวแปรผลลัพธ์ได้แก่ ตัวแปรด้านการนำองค์กร ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และตัวแปรด้านการจัดการกระบวนการ

บุญยฤทธิ์ ปฐมทัศน์ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการสโมสรฟุตบอลไทยดิวิชั่น 1 เพื่อศึกษาการจัดการของสโมสรฟุตบอลไทยดิวิชั่น 1 ปี 2010 วิธีดำเนินการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรของสโมสรฟุตบอลไทยดิวิชั่น 1 จำนวน 304 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปผลการวิจัย การจัดการสโมสรฟุตบอลไทยดิวิชั่น 1 อยู่ในเกณฑ์ดีและเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรของสโมสรในแต่ละสโมสร 40 คน พบว่า บุคลากรของสโมสรฟุตบอลสุพรรณบุรีเอฟซี สโมสรฟุตบอลอาแบคเอฟซี และสโมสรฟุตบอลนครราชสีมาเอฟซี ที่อยู่ใน 3 อันดับสุดท้าย จึงเห็นว่า สโมสรดังกล่าวควรมีการปรับปรุงในเรื่องการจัดการสโมสร

เกียรติศักดิ์ รัสมิ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการสโมสรว่ายน้ำที่เป็นสมาชิกสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทยใน เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการสโมสรว่ายน้ำที่เป็นสมาชิกสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร และนักกีฬา ที่สังกัดสโมสรที่เป็นสมาชิกสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการสโมสรสมาชิกสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย ในเขต กรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่เริ่มต้นจากการสมัครเรียนว่ายน้ำพื้นฐานไต่ระดับขึ้นมาจนได้ฝึกซ้อม เป็นนักกีฬาสังกัดสโมสรน้ำไปสู่อันดับที่สูงขึ้น ด้านบุคลากร ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน พบว่า ผู้ฝึกสอนดูแล และเอาใจใส่นักกีฬามากที่สุด รองลงมาคือพ่อแม่ให้การสนับสนุนในการเป็นนักกีฬา ว่ายน้ำ นักกีฬาเข้าใจและทำตามที่คุณฝึกสอนสั่ง ด้านการงบประมาณ พบว่า พ่อแม่มีการให้รางวัลเมื่อนักกีฬาได้เหรียญ รองลงมา คือ เงินสนับสนุนการแข่งขันว่ายน้ำ เงินบำรุงสโมสรในการฝึกซ้อมว่ายน้ำ ของนักกีฬาในระยะ 1 เดือนเบี้ยเลี้ยงฝึกซ้อม ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า อุปกรณ์ว่ายน้ำเพียงพอกับจำนวน นักกีฬา สระว่ายน้ำมีขนาดใหญ่เพียงพอจำนวนนักกีฬา ด้านการวางแผน พบว่า ผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอนทุ่มเทในการฝึกซ้อมให้นักกีฬา และผู้ฝึกสอนจัดโปรแกรมการฝึกซ้อมว่ายน้ำให้นักกีฬาอย่างเหมาะสม ด้านการจัดองค์การการจัดสายงาน พบว่า ผู้ปกครองเข้าใจและให้กำลังใจในการฝึกซ้อม และการแข่งขันว่ายน้ำของนักกีฬา นักกีฬาเข้าใจและปฏิบัติตามผู้ฝึกสอนสั่ง ผู้ดูแลสระว่ายน้ำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน พบว่า นักกีฬาเข้าร่วมแข่งว่ายน้ำที่สโมสรมีการแข่งขัน รองลงมา คือ ผู้ฝึกสอนให้กำลังใจและสร้างแรงจูงใจเมื่อนักกีฬาเกิดการท้อแท้ในการแข่งขันและการฝึกซ้อมว่ายน้ำ ผู้ปกครองมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการฝึกซ้อมว่ายน้ำ นักกีฬาเรียนหนังสือหนักทำให้ ฝึกซ้อมได้ไม่เต็มที่ ด้านการอำนวยความสะดวก พบว่า สโมสรนำสื่อต่างๆ มาช่วยเป็นสื่อการเรียนรู้ให้กับ นักกีฬาและสโมสรอัดฉีดของรางวัลแก่นักกีฬาที่ทำผลงานได้ในการแข่งขันว่ายน้ำ ด้านการประสานงาน พบว่า การสื่อสารระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา การประสานงานการส่งนักกีฬาเข้าแข่งขัน ด้านการรายงาน พบว่า ผลงานของนักกีฬาในรอบปีเป็นไปตามที่คาดหวัง

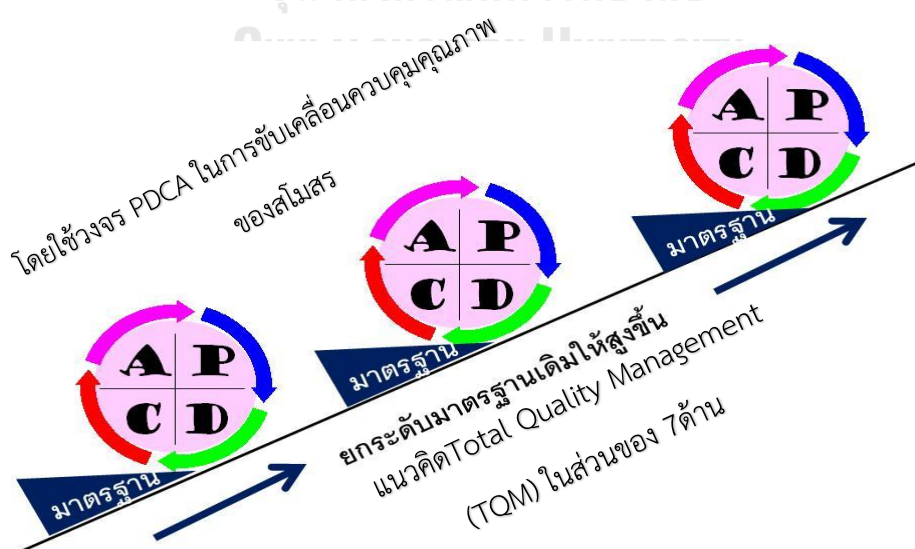
จิตติมา ใจสุข (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM และเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลจำแนกตามสถานภาพ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 352 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากคณะกรรมการบริหารสโมสร ทีมผู้ฝึกสอนและนักกีฬาวอลเลย์บอลที่ขึ้นทะเบียนเป็นสโมสรสมาชิกสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนกรและระบบงานภายใน ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและ

สิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านประสิทธิภาพขององค์กรโดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาในการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลทั้ง 7 ด้าน โดยจำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรวอลเลย์บอล พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนั้นมีการนำทฤษฎีต่างๆ ไปใช้ในการศึกษาวิจัยที่หลากหลายและงานที่วิจัยที่เกี่ยวข้อง มักจะพบปัญหาในด้านงบประมาณ การบริหารจัดการ ด้านบุคลากร และด้านการประเมินคุณภาพ จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสโมสรในประเทศไทยส่วนใหญ่มักจะใช้ทฤษฎีในการจัดการ ได้แก่ 4M's POLE ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยต่างๆ แล้ว ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า ทฤษฎีในการจัดการเหล่านี้ ไม่ได้ครอบคลุมคุณภาพในระบบการบริหารจัดการทั้งสโมสรให้ประสบความสำเร็จมากพอ ซึ่งจากการศึกษาการจัดการสโมสรที่นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวมของสโมสร เพื่อการพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลให้ไปสู่ความสำเร็จหรือตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และ เป็นการนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กรสโมสรรักบี้ฟุตบอลให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาและค้นคว้างานวิจัยต่างๆ พบว่า การที่จะทราบปัญหาการจัดการสโมสรให้ได้อย่างครบถ้วนนั้น พบว่ามีงานวิจัยโดยนีอบ และคณะ (Knop.,et al., 2004) ใช้แนวคิด Total Quality Management (TQM) ในส่วนของ 7 ด้าน เพื่อใช้ในการตรวจสอบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมในสโมสร ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันในการดำเนินงานจากบุคลากรในทุกฝ่ายงานอย่างมีระบบ



รูปที่ 1 แนวคิด TQM ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับแนวคิด PDCA

โดยสรุปแล้วในการศึกษาคั้งนี้จะนำแนวคิด Total Quality Management (TQM) ในส่วน ของ 7 ด้าน (Knop., et al., 2004) โดยใช้วงจร PDCA ซึ่งวงจร PDCA เป็นแนวคิดหนึ่งที่ไม่ได้ให้ ความสำคัญเพียงแค่เป็นการวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมี เป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย Plan คือ การวางแผน DO คือ การปฏิบัติตามแผน Check คือ การตรวจสอบ Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่าง เหมาะสม หรือการจัดทำมาตรฐานใหม่ และนำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับ แนวคิด TQM ในการ ขับเคลื่อนควบคุมคุณภาพของสโมสร เพื่อศึกษาวิเคราะห์การจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในแต่ละด้าน ที่จะนำไปสู่การดำเนินการเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือจากบุคลากรในทุกฝ่ายงานอย่างมีระบบเพื่อการ พัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นการนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ของสโมสรรักบี้ฟุตบอลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## 8.กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเป็นการศึกษาแนวทางการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ ทำการค้นคว้าและศึกษาภาพรวมในแนวทางการจัดการสโมสรของแต่ละสโมสร ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นว่า การที่สโมสรแต่ละสื่อนั้นจะประสบความสำเร็จได้ไม่ขึ้นอยู่กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่จะขับเคลื่อนให้ สโมสรไปในทิศทางที่ดีขึ้นและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันสูงสุดนั้น ล้วนแล้วแต่จะต้อง ร่วมมือกันจากทุกๆ ฝ่ายงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรต้นไว้ดังนี้ คณะกรรมการบริหารสโมสร และคณะผู้ควบคุมทีม และประสบการณ์ระยะเวลาในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล เพื่อ เปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย จากแนวคิดและ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม ซึ่งนำมาวิเคราะห์ตามแนวคิด Total Quality Management (TQM) ในส่วน ของ 7 ด้าน (Knop., et al., 2004) ประกอบกับศึกษาจากบุคลากรที่ มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการจัดการสโมสรของฮาวิ (Howie, 2004) ประกอบด้วย ด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับของสโมสร ด้านการบริหารจัดการ สโมสร ด้านการจัดการเงิน ด้านการหาแหล่งเงินทุนและการตลาด ด้านการจัดการอาสาสมัครเข้ามา สนับสนุน ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต และด้านส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย เพื่อใช้ ในการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ซึ่งจากทฤษฎีและแนวคิดที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัญหา การจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM โดยนำมาเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



## กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ตัวแปรต้น

สถานภาพบุคลากรในการจัดการสโมสร  
กีฬารักบี้ฟุตบอล ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารสโมสรและคณะผู้  
ควบคุมทีม
2. ประสบการณ์ระยะเวลาในการทำงาน  
เกี่ยวกับสโมสรกีฬารักบี้ฟุตบอล



## ตัวแปรตาม

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการ  
สโมสรกีฬารักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย  
โดยแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้าน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### ประชากรที่ศึกษา

คณะกรรมการบริหารและคณะผู้ควบคุมทีมของสโมสรประเภทสามัญแต่ละสโมสรที่อยู่ในระเบียบการรับสมัครสโมสรสมาชิกในสังกัดสโมสรสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในการยื่นจัดตั้งสโมสร โดยมีรายละเอียดที่แบ่งตามภาคของประเทศไทย ดังนี้ ภาคเหนือ จำนวน 5 ทีม จำนวน 50 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 ทีม จำนวน 40 คน ภาคกลาง จำนวน 33 ทีม จำนวน 330 คน ภาคตะวันออก จำนวน 3 ทีม จำนวน 30 คน รวมทั้งหมด 450 คน เป็นสโมสรรักบี้ฟุตบอลประเภทสามัญ จำนวน 45 สโมสร ได้แก่ โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนสุรวิทยาคาร โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย โรงเรียนดอนทองวิทยา โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติฯ ร้อยเอ็ด สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตอ่างทอง สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสมุทรสาคร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรืออากาศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตกรุงเทพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ โรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ โรงเรียนนายเรือ หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน สโมสรตำรวจ สโมสรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สโมสรทหารบก สมาคมนักเรียนเก่า ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ สโมสรทหารอากาศ สมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซัวร์นส์ สโมสรลูกประตู่ ราชนาวิสโมสร กรมสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ หน่วยบัญชาการต่อสู้ อากาศยานและรักษาฝั่ง โรงเรียนปทุมพิทยาคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สโมสร ไทยบอบาเรียน สมาคมนักเรียนเก่าวชิราวุธวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สโมสรวังเดิม ราชกรีฑาสโมสร สโมสร นรข. เขตเชียงราย สมาคมนักเรียนเก่าปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โรงเรียนนายร้อย ตำรวจ โรงเรียนเทพศิรินทร์ สมุทรปราการ

โดยกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละทีมที่จะทำการเก็บข้อมูลไว้ดังนี้ คณะกรรมการบริหาร จำนวน 7 คน ซึ่งประกอบด้วย ประธานสโมสร รองประธานสโมสร คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ รวมเป็น 315คน และในส่วนของคณะผู้ควบคุมทีมทั้งหมด 3คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน และ ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน รวมเป็น 135คน รวมเป็นประชากรทั้งหมด 450คน (สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย 2561)

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะเป็นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM (Knop, Hoecke, & Bosscher, 2004) ซึ่งครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์และการตลาด
2. กระบวนการและระบบงานภายใน
3. การสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม
5. การบริหารจัดการและโครงสร้าง
6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์
7. ประสิทธิภาพของการองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ ที่มีผลต่อปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสาร ตำรา วิทยานิพนธ์ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา

2. ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้แบบสอบถามได้นำเอาแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้าน ของ (Knop., et al., 2004) ประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านประสิทธิภาพขององค์กร นำทฤษฎีและแนวคิดที่ได้จากการศึกษา นำมาประยุกต์ใช้แล้วสร้างแบบสอบถามขึ้นให้สอดคล้องครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัยได้อย่างเหมาะสม และตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษา

4. เมื่อปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำเรียบร้อยแล้ว นำแบบสอบถามส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item – Objective Congruence : IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้ตัดสินเครื่องหมายเป็นรายข้อสอดคล้อง ดังนี้ (+1) ไม่แน่ใจ (0) และไม่สอดคล้อง (-1) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) โดยเกณฑ์การ พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เท่ากับ 0.98

5. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อนำแบบสอบถามไปใช้สอบถาม (Try Out) กับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งนำแบบสอบถามไปใช้สอบถาม (Try out) กับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สโมสรรักบี้ฟุตบอล ประเภทวิสามันต์ ซึ่งไม่ได้อยู่ในระเบียบการรับสมัครสโมสรสมาชิกในสังกัดสโมสรสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่น ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ศิริชัย กาญจนวาสี (2544) ของแบบสอบถามด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Method) เกณฑ์การพิจารณารายข้อค่าความเชื่อมั่นที่ 0.97

6. แบบสอบถามมีทั้งหมด 43 ข้อ ใช้เวลาประมาณ 5-10 นาที

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือกับสโมสรที่เป็นสมาชิกของสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในการตอบแบบสอบถามไปยังสโมสรต่างๆ

2. การเก็บข้อมูลกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยมีผู้ช่วยทำการเก็บข้อมูล จำนวน 2 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้ วุฒิระดับปริญญาตรี มีความสนใจในกีฬารักบี้ฟุตบอล มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะมีการอบรมและชี้แจงแก่ผู้ช่วยวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจก่อนการเก็บข้อมูล และส่งผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้วิจัยและผู้ช่วยจะเป็นผู้ดำเนินการในการอธิบายและแจกแบบสอบถามและรอรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวเองและผู้ช่วยวิจัยโดยจะดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่ได้วางแผนไว้ โดยการเดินทางโดยรถส่วนตัว รถโดยสารประจำทาง เครื่องบิน ซึ่งในการเก็บข้อมูลจะประกอบไปด้วยช่วงเช้าและบ่ายของ

แต่ละวันในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยจะทำการวิจัยโดยการนำแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละสโมสรที่สังกัดอยู่แต่ละภาค ซึ่งจะทำการเก็บข้อมูลตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ โดยจะเก็บข้อมูลตั้งแต่เวลา 8.00-12:00 และ 13:00-18.00 น. ในการเก็บข้อมูล

3. เก็บข้อมูลจากทุกสโมสรที่มีการจัดตั้งขึ้นตามระเบียบที่กำหนดไว้จากสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารและคณะผู้ควบคุมทีมของสโมสรประเภทสามัญ แต่ละสโมสรที่อยู่ในระเบียบการรับสมัครสโมสรสมาชิกในสังกัดสโมสรสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในการยื่นจัดตั้งสโมสร โดยมีรายละเอียดที่แบ่งตามภาคของประเทศไทย ดังนี้ ภาคเหนือ จำนวน 5 ทีม จำนวน 50 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 ทีม จำนวน 40 คน ภาคกลาง จำนวน 33 ทีม จำนวน 330 คน ภาคตะวันออก จำนวน 3 ทีม จำนวน 30 คน รวมทั้งหมด 450 คน

เป็นสโมสรรักบี้ฟุตบอลประเภทสามัญ จำนวน 45 สโมสร โดยกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละทีมที่จะทำการเก็บข้อมูลไว้ดังนี้ คณะกรรมการบริหารจำนวน 7 คน ซึ่งประกอบด้วย ประธานสโมสร รองประธานสโมสร คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ รวมเป็น 315คน และในส่วนของคณะผู้ควบคุมทีมทั้งหมด 3คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน และผู้ช่วยผู้ฝึกสอน รวมเป็น 135คน

รวมเป็นประชากรทั้งหมด 450คน(สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย 2560)

4.เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้วนำไปวิเคราะห์และแปรผลข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม คัดเลือกแบบสอบถามออกเป็นหมวดหมู่ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าสถิติต่างๆ

2.แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ของแต่ละคำตอบนำมาคิดเป็นร้อยละและนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

3. แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาในการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างใช้การวิเคราะห์รายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ และในส่วนการเปรียบเทียบระหว่างคณะกรรมการบริหารกับคณะผู้ควบคุมทีมใช้การวิเคราะห์ด้วยค่า “ที” (t-test) แล้วนำเสนอในรูป ตารางและความเรียง

แบบสอบถามเป็น 5 ระดับ ที่ได้นำปรับปรุงประยุกต์ใช้ตามเกณฑ์ การประเมินค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1963)

ระดับการรับรู้มากที่สุด	ให้เป็นคะแนน 4
ระดับการรับรู้มาก	ให้เป็นคะแนน 3
ระดับการรับรู้น้อย	ให้เป็นคะแนน 2
ระดับการรับรู้น้อยที่สุด	ให้เป็นคะแนน 1
ระดับการรับรู้ไม่พบปัญหา	ให้เป็นคะแนน 0

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายข้อและทั้งหมดมาปรับปรุงประยุกต์ใช้เกณฑ์การ ประเมินค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ ประคอง วรรณสูตร (2542)

ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับ “มาก”

ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับ “น้อย”

ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ย 0.50 – 1.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”

ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ย 0.00 – 0.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย อยู่ในระดับ “ไม่มีปัญหา”

5. แบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนำมาสรุปผลและนำเสนอเป็นความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM” โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษาปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยและเพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้านกับสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 450 ชุด มาบันทึกข้อมูลและทำการวิเคราะห์หาค่าจำนวนร้อยละ และทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาในการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างใช้การวิเคราะห์รายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ และในส่วนการเปรียบเทียบระหว่างคณะกรรมการบริหารกับคณะผู้ควบคุมทีมใช้การวิเคราะห์ด้วยค่า “ที” (t-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแยกผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน และนำเสนอตาราง ประกอบความเรียง ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตาม สถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอล

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลประจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
คณะกรรมการบริหาร	315	70.20
คณะผู้ควบคุมทีม	135	29.80
<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 1 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นคณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 70.2 รองลงมาคือ คณะผู้ควบคุมทีม คิดเป็นร้อยละ 29.8

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอลประจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
เพศชาย	372	82.70
เพศหญิง	78	17.30
<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามในสโมสรส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 82.7 รองลงมาคือเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 17.3

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอลประจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20-30 ปี	82	18.20
31-40 ปี	312	69.40
41 ปีขึ้นไป	56	12.40
<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นอยู่ในช่วงอายุ 31-40ปี คิดเป็นร้อยละ 69.4 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 20-30ปี คิดเป็นร้อยละ 18.2 และช่วงอายุ 41ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.4



ตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำแนกตามประเภททีม

ประเภททีม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภททีมชาย	230	51.10
ประเภททีมหญิง	16	35.60
ประเภททีมชาย-ทีมหญิง	60	13.30
<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ประเภททีมในสโมสรส่วนมากเป็นประเภททีมชาย คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาคือ ประเภททีมหญิง คิดเป็นร้อยละ 35.6 และประเภททีม ชาย-ทีมหญิง คิดเป็นร้อยละ 13.3

ตารางที่ 5 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปริญญาตรี	250	55.60
ระดับปริญญาโท	198	44.00
ระดับปริญญาเอก	2	0.40
<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.6 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 44.0 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.40

ตารางที่ 6 ตารางแสดงจำนวน และร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำแนกตามอาชีพ

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
นิสิต/นักศึกษา	2	0.40
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	62	13.80
ข้าราชการ	141	31.30
ธุรกิจส่วนตัว	160	35.60
พนักงานบริษัทเอกชน	79	17.60
นักกีฬาอาชีพ	6	1.30
<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 6 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากประกอบอาชีพ ธุรกิจส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 35.6 รองลงมา คือ ข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 31.3 พนักงานบริษัทเอกชน คิดเป็นร้อยละ

17.6 พนักงานรัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 13.8 นักกีฬาอาชีพ คิดเป็นร้อยละ 1.3 และ นิสิต/นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 0.40

ตารางที่ 7 ตารางแสดงจำนวน และร้อยละของสโมสรรักบี้ฟุตบอล จำแนกตามประสบการณ์ระยะเวลาในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล

ประสบการณ์ระยะเวลาในการทำงานเกี่ยวกับ สโมสรรักบี้ฟุตบอล	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	52	11.60
เกินกว่า 1-5 ปี	120	26.70
เกินกว่า 5-10 ปี	202	44.90
เกินกว่า 10 ปี	76	16.90
<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 7 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากที่เป็นคณะกรรมการบริหาร และคณะผู้ฝึกสอนมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล คือ เกินกว่า 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมาคือ เกินกว่า 1-5ปี คิดเป็นร้อยละ 30.9 เกินกว่า 10ปี คิดเป็นร้อยละ 19.3 และไม่เกิน 1ปี คิดเป็นร้อยละ 6.2

ส่วนที่ 2 ระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM

ตารางที่ 8 ระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM

การจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล	N = 450		ระดับการรับรู้
	$\mu$	SD.	
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด	2.71	0.38	มาก
2. ด้านการกระบวนการและระบบงานภายใน	2.63	0.37	มาก
3. ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร	2.90	0.44	มาก
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม	2.65	0.39	มาก
5. ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง	2.53	0.30	มาก
6. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.68	0.32	มาก
7. ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	2.53	0.46	มาก
<b>รวม</b>	2.66	0.23	มาก

จากตารางที่ 8 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ตาม

ตารางที่ 9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดย  
แนวคิด TOM กับด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด

ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด	N = 450		ระดับการรับรู้
	$\mu$	SD.	
1.มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของสโมสรที่ชัดเจน	2.54	.62	มาก
2.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ที่ชัดเจน	2.59	.68	มาก
3.สโมสรมีการวางแผนการทำงานในระยะเวลาสั้น ระยะเวลา กลาง และ ระยะเวลา ยาว เช่น 3เดือน 6เดือน 1ปี 3ปี และ 5ปี	3.17	.68	มาก
4.มีการวางแผนให้สโมสรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต	2.66	.69	มาก
5.สโมสรมีการวางแผนการตลาดและแผนการหารายได้แหล่งเงินทุน มาสนับสนุนอย่างชัดเจน เช่น การหาผู้สนับสนุนจากบริษัทต่างๆ การเขียนรายละเอียดสิทธิผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าสนับสนุน สโมสร	2.66	.59	มาก
6.สโมสรมีการวางแผนด้านงบประมาณการเงินที่ชัดเจน	2.68	.56	มาก
7.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาดอย่างต่อเนื่อง	2.64	.56	มาก
<b>รวม</b>	2.71	0.39	มาก

จากตารางที่ 9 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TOMด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TOM ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด โดยภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65

ตารางที่ 10 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านกระบวนการและระบบงานภายใน

ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน	N = 450		ระดับการรับรู้
	$\mu$	SD.	
1.สโมสรมีการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจน เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	2.75	.61	มาก
2.สโมสรมีการติดต่อประสานงานร่วมกันภายในองค์กร	2.61	.58	มาก
3.สโมสรมีการจัดสรรปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอ	3.12	.68	มาก
4.มีการจัดการประชุมอยู่เสมอเพื่อแสดงความคิดเห็นภายในสโมสร	2.32	.60	น้อย
5.สโมสรมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ	2.36	.53	น้อย
6.สโมสรมีการจัดการระบบเกี่ยวกับการจัดการสมาชิก เช่น การเปิดรับสมัครการขึ้นทะเบียนสมาชิก	2.60	.76	มาก
7.สโมสรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงองค์กร อย่างต่อเนื่อง	2.33	.59	น้อย
8.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านกระบวนการและระบบงานภายในอย่างต่อเนื่อง	2.92	.66	มาก
<b>รวม</b>	2.63	0.37	มาก

จากตารางที่ 10 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQMด้านกระบวนการและระบบงานภายใน พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQMด้านกระบวนการและระบบงานภายใน โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63

ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร	N = 450		ระดับการรับรู้
	$\mu$	SD.	
1.สโมสรมีการทำแผนประชาสัมพันธ์ การตลาดที่ต้องการสื่อสารกับภายนอก และการสร้างภาพลักษณ์ให้กับสโมสร เช่น การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ	2.62	.73	มาก
2.สโมสรมีการจัดทำโครงการ คลินิกรักบี้ฟุตบอลเป็นประจำทุกปี	3.42	.66	มาก
3.สโมสรมีการติดต่อประสานหน่วยงานภายนอก เช่น สโมสรต่างๆ สมาคม สื่อ เพื่อทำงานร่วมกัน	2.61	.75	มาก
4.สโมสรมีการใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ เช่น สุนัขบัตร โปรแกรมการแข่งขัน และเว็บไซต์	3.27	.66	มาก
5.สโมสรมีการหาผู้สนับสนุนเข้ามาสนับสนุนสโมสรอย่างต่อเนื่อง	2.77	.58	มาก
6.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร อย่างต่อเนื่อง	2.83	.55	มาก
7.สโมสรมีแผนประชาสัมพันธ์ที่มีความเป็นมืออาชีพ	2.81	.52	มาก
<b>รวม</b>	2.90	0.44	มาก

จากตารางที่ 11 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านกระบวนการและระบบงานภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรโดยภาพรวมมีปัญหาลู่อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90

ตารางที่ 12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดย  
แนวคิด TQM กับ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม

ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม	N = 450		ระดับการรับรู้
	$\mu$	SD.	
1.สโมสรมีขนบธรรมเนียมประเพณี หรือกิจกรรมที่ทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น ประเพณีการต้อนรับน้องใหม่	2.55	.80	มาก
2.สมาชิกในสโมสรมีการอยู่ร่วมกันที่ดี เช่น สมาชิกไม่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน	2.43	.68	น้อย
3.สโมสรมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย สถานที่ทำการฝึกซ้อมและแข่งขันเหมาะสม และสะดวกสบาย	2.85	.70	มาก
4.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	2.79	.82	มาก
<b>รวม</b>	2.65	0.39	มาก

จากตารางที่ 12 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้กีฬาฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมโดยภาพรวมมีปัญหายอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65

ตารางที่ 13 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้บอลโดยแนวคิด TQM กับด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง

ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง	N = 450		ระดับการรับรู้
	$\mu$	SD.	
1.สโมสรมีการกำหนดแผนการจัดการและโครงสร้างต่างๆ อย่างชัดเจน	2.77	.65	มาก
2.สโมสรมีโครงสร้างองค์การตามสายงานอย่างชัดเจน เช่น การแบ่งตามลักษณะของหน้าที่	2.73	.58	มาก
3.สโมสรมี กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการจัดตั้งสโมสรอย่างชัดเจน	2.02	.57	มาก
4.สโมสรมีการจัดทำโครงสร้างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนานักกีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	2.34	.58	น้อย
5.สโมสรมีการตรวจสอบคุณสมบัติของนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ไม่ให้เกิดข้อระงับในเรื่องของกฎการแข่งขัน	2.54	.64	มาก
6.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง	2.76	.66	มาก
<b>รวม</b>	2.53	0.30	มาก

จากตารางที่ 13 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้กีฬาฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง โดยภาพรวมมีปัญหายอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53



ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	N = 450		ระดับการรับรู้
	$\mu$	SD.	
1.สโมสรมีกระบวนการและเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ในสโมสร	2.99	.75	มาก
2.สโมสรมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน	3.22	.68	มาก
3.สโมสรมีการอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์	2.68	.79	มาก
4.บุคลากรทางการกีฬาของสโมสรมีความรู้ความสามารถและเคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านที่เกี่ยวกับการกีฬา	2.34	.57	น้อย
5.ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาจิตใจและ คุณธรรมแก่บุคลากรในสโมสร	2.18	.54	น้อย
6.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	2.64	.72	มาก
<b>รวม</b>	2.68	.32	มาก

จากตารางที่ 14 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีปัญหาลอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68

ตารางที่ 15 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM กับด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	N = 450		ระดับการรับรู้
	$\mu$	SD.	
1.สโมสรมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามประเมินผล	2.55	.67	มาก
2.สโมสรมีการวางมาตรการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	2.67	.68	มาก
3.สโมสรมีการวางมาตรการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ	2.59	.61	มาก
4.สโมสรมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุดของสโมสร เช่น การกำหนดเป้าหมายของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม	2.34	.68	น้อย
5.สโมสรมีการสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ ประเมินผล แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้กลับไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	2.49	.58	น้อย
<b>รวม</b>	2.53	0.46	มาก

จากตารางที่ 15 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านประสิทธิภาพขององค์กร โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ตารางที่ 16 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา	1		2		3		4		F	P	ทดสอบโดย
	ไม่เกิน 1ปี		เกินกว่า1-5ปี		เกินกว่า5-10ปี		เกินกว่า10ปี				
	$\mu$	SD.	$\mu$	SD.	$\mu$	SD.	$\mu$	SD.			
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด	2.50	.31	2.53	.34	2.77	.35	2.96	.33	33.26	0.000*	(1-3)(1-4)
2. ด้านการกระบวนกรและระบบงานภายใน	2.47	.30	2.55	.35	2.66	.38	2.76	.34	9.59	0.000*	(1-3)(1-4)
3. ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร	2.68	.38	2.73	.45	3.00	.43	3.07	.33	19.27	0.000*	(1-3)(1-4)
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม	2.64	.35	2.61	.36	2.61	.43	2.85	.43	8.02	0.000*	(1-4)
5. ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง	2.48	.30	2.55	.27	2.5	.31	2.50	.32	0.78	0.503	
6. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.65	.36	2.54	.34	2.70	.28	2.85	.28	15.70	0.000*	(1-4)
7. ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	2.24	.34	2.34	.35	2.61	.48	2.81	.39	30.31	0.000*	(1-3)(1-4)
<b>รวม</b>	<b>2.52</b>	<b>.18</b>	<b>2.55</b>	<b>.19</b>	<b>2.70</b>	<b>.22</b>	<b>2.82</b>	<b>.20</b>	<b>36.34</b>	<b>0.000*</b>	<b>(1-3)(1-4)</b>

\*p < .05

จากตารางที่ 16 แสดงว่าในด้านสถานภาพกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน จากผลการศึกษาพบว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานได้แก่ ไม่เกิน 1ปี เกินกว่า1-5ปี เกินกว่า5-10ปี และเกินกว่า10 ปี ทั้ง 7 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนการ และระบบงานภายใน ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้าน ประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไปซึ่งพบว่า ด้าน การวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนการและระบบงานภายใน ด้านการสื่อสาร ภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและด้านประสิทธิภาพขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 5-10ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.05 และด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกินกว่า 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มีระดับการรับรู้ปัญหา ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาดกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านการวางแผนกลยุทธ์และ การตลาด	1		2		3		4		F	P	ทดสอบราย คู่
	ไม่เกิน 1ปี		เกินกว่า1-5ปี		เกินกว่า5-10ปี		เกินกว่า10ปี				
	$\mu$	SD.	$\mu$	SD.	$\mu$	SD.	$\mu$	SD.			
1.มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของสโมสรที่ชัดเจน	2.48	.67	2.53	.63	2.47	.55	2.78	.67	5.027	0.002*	(3-4)
2.มีการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายที่ชัดเจน	2.23	.51	2.40	.65	2.70	.67	2.86	.69	14.868	0.000*	(1-3) (1-4)
3.สโมสรมีการวางแผนการทำงานในระยะเวลาสั้นระยะกลางและระยะยาว เช่น 3เดือน 6เดือน 1ปี 3ปี และ 5ปี	3.19	.79	3.01	.75	3.22	.65	3.29	.51	3.507	0.015*	(2-4)
4.มีการวางแผนให้สโมสรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต	2.46	.67	2.53	.72	2.68	.65	2.97	.67	8.672	0.000*	(1-4)
5.สโมสรมีการวางแผนการตลาดและแผนการหารายได้แหล่งเงินทุนมาสนับสนุนอย่างชัดเจนเช่น การเขียนรายละเอียดผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าสนับสนุน	2.29	.57	2.39	.64	2.81	.52	2.96	.38	31.020	0.000*	(1-3) (1-4)
6.สโมสรมีการวางแผนด้านงบประมาณ	2.48	.61	2.43	.55	2.77	.53	2.97	.40	22.148	0.000*	(1-3) (1-4)
7.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด	2.38	.53	2.42	.53	2.74	.54	2.88	.49	19.102	0.000*	(1-3) (1-4)

\*p < .05

จากตารางที่ 17 แสดงว่าด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TOM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกัน อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1 ถึงรายข้อที่ 9 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้าน การวางแผนกลยุทธ์และการตลาด แตกต่างกับกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเซฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า 5-10ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 10ปี อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 2,5,6 และ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวง การณ์รักบี้เกินกว่า 5-10 ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า5-10 ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อ ที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า1-5ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่ แตกต่างกับกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า 5-10ปี มี ระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

ตารางที่ 18 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้าน กระบวนการ และด้านกระบวนการระบบงานภายในกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านกระบวนการระบบงาน ภายใน	1		2		3		4		F	P	ทดสอบรายคู่
	ไม่เกิน 1ปี		เกินกว่า1-5ปี		เกินกว่า5-10ปี		เกินกว่า10ปี				
	μ	SD.	μ	SD.	μ	SD.	μ	SD.			
1.สโมสรมีการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจน เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	2.48	.67	2.65	.66	2.84	.59	2.84	.46	6.621	0.000*	(1-3)(1-4)
2.สโมสรมีการติดต่อประสานงานร่วมกันภายในองค์กร	2.21	.57	2.44	.67	2.71	.48	2.89	.45	22.386	0.000*	(1-3)(1-4)
3.สโมสรมีการจัดสรรปริมาณวัสดุอุปกรณ์ ที่เพียงพอ	3.10	.85	3.04	.76	3.10	.59	3.30	.59	2.466	0.062	-
4.มีการจัดการประชุมอยู่เสมอเพื่อแสดงความคิดเห็นภายในสโมสร	2.15	.46	2.18	.63	2.36	.61	2.54	.53	7.439	0.000*	(1-4)
5.สโมสรมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ	2.19	.45	2.34	.49	2.38	.55	2.49	.53	3.390	0.018*	(1-4)
6.สโมสรมีการจัดการระบบเกี่ยวกับจัดการสมาชิก เช่น การเปิดรับสมัครนักเรียนสมาชิก	2.50	.70	2.48	.72	2.70	.84	2.62	.57	2.578	0.053	-
7.สโมสรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะนำเพื่อการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง	2.13	.44	2.24	.57	2.36	.63	2.51	.53	5.581	0.001*	(1-4)
8.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านกระบวนการและระบบงานภายในอย่างต่อเนื่อง	2.96	.66	3.03	.73	2.86	.63	2.89	.60	1.666	0.174	-

\*p < .05

จากตารางที่ 18 แสดงว่าด้านกระบวนการระบบงานภายใน กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1,2,4,5 รายข้อที่ 7 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้าน

กระบวนการระบบงานภายใน แตกต่างกันกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1 และรายข้อที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า5-10 ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 3,4 และ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการ เกินเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05





ตารางที่ 19 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านการสื่อสารภายนอกและ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร	1		2		3		4		F	P	ผลการเปรียบเทียบ
	ไม่เกิน 1ปี μ SD.	เกินกว่า1-5ปี μ SD.	เกินกว่า5-10ปี μ SD.	เกินกว่า10ปี μ SD.							
1.สโมสรมีการทำแผนประชาสัมพันธ์ การตลาดที่ต้องการสื่อสารกับภายนอก และการสร้างภาพลักษณ์ให้กับสโมสร เช่น การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ	2.38 .53	2.36 .67	2.75 .75	2.88 .71	13.230	0.000*	(1-3)(1-4)				
2.สโมสรมีการจัดทำโครงการ คลินิกรักบี้ฟุตบอลเป็นประจำทุกปี	3.33 .65	3.32 .72	3.50 .64	3.43 .57	2.249	0.082	-				
3.สโมสรมีการติดต่อประสาน หน่วยงานภายนอก เช่นสโมสรต่างๆ สมาคม	2.27 .60	2.37 .66	2.78 .77	2.75 .75	13.168	0.000*	(1-3)(1-4)				
4.สโมสรมีการใช้เครื่องมือ ในการประชาสัมพันธ์ เช่น สื่อบัตร โปรแกรมการแข่งขัน	2.94 .61	3.11 .74	3.42 .52	3.27 .66	11.206	0.000*	(1-3)(1-4)				
5.สโมสรมีการหาผู้สนับสนุนเข้ามา สนับสนุนสโมสรอย่างต่อเนื่อง	2.50 .61	2.65 .56	2.80 .59	3.07 .44	13.110	0.000*	(1-3)(1-4)				
6.สโมสรมีการตรวจสอบหรือ ติดตามผลลัพธ์ในด้านการสื่อสาร ภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร	2.63 .60	2.67 .56	2.91 .52	3.00 .52	10.022	0.000*	(1-3)(1-4)				
7.สโมสรมีแผนกประชาสัมพันธ์ มีความเป็นมืออาชีพ	2.71 .54	2.68 .57	2.87 .52	2.95 .43	6.176	0.000*	(2-3)				

\*p < .05

จากตารางที่ 19 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1,3,4,5,6 และรายข้อที่ 7 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ้ (Scheffe) ต่อไป พบว่า

รายชื่อที่ 1,3,4,5 และรายชื่อที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 5-10 ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายชื่อที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า1-5ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า 5-10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05



ตารางที่ 20 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านวัฒนธรรมองค์กรและ สิ่งแวดล้อม	1 ไม่เกิน 1ปี		2 เกินกว่า1-5ปี		3 เกินกว่า5-10ปี		4 เกินกว่า10ปี		F	P	ผู้ตอบแบบสอบถาม
	μ	SD.	μ	SD.	μ	SD.	μ	SD.			
1.สโมสรรมีขนบธรรมเนียมประเพณีหรือกิจกรรมที่ทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น ประเพณีการต้อนรับน้องใหม่	2.23	.43	2.46	.62	2.54	.80	2.92	1.09	9.151	0.000*	(1-4)
2.สมาชิกในสโมสรรมีการอยู่ร่วมกันที่ดี เช่น สมาชิกไม่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน	2.54	.73	2.58	.72	2.28	.56	2.49	.83	5.952	0.001*	(2-3)
3.สโมสรรมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย สถานที่ทำการฝึกซ้อมและแข่งขันเหมาะสม และสะดวกสบาย	2.75	.59	2.73	.67	2.79	.68	3.04	.79	11.504	0.000*	(1-4)
4.สโมสรรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	3.04	.79	2.65	.76	2.84	.84	2.71	.86	3.285	0.021*	(1-2)

\*p < .05

จากตารางที่ 20 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1 ถึงรายข้อที่ 4 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม แตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1 และรายข้อที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า1-5ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า 5-10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ระดับ 0.05 และรายชื่อที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า1-5ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05



ตารางที่ 21 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	1		2		3		4		F	P	ทิศทาง
	ไม่เกิน 1ปี	เกินกว่า1-5ปี	เกินกว่า5-10ปี	เกินกว่า10ปี	μ	SD.	μ	SD.			
1.สโมสรมีกระบวนการและเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ในสโมสร	2.88	.88	2.84	.90	3.05	.68	3.13	.55	3.251	0.022*	-
2.สโมสรมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน	3.10	.85	2.98	.63	3.29	.63	3.53	.50	11.993	0.000*	(1-4)
3.สโมสรมีการอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์	2.79	.89	2.36	.75	2.36	.75	2.91	.75	10.554	0.000*	(1-2)
4.บุคลากรทางการกีฬาของสโมสรมีความรู้ความสามารถและเคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านที่เกี่ยวกับการกีฬา	2.48	.61	2.44	.61	2.22	.47	2.37	.67	5.368	0.001*	(1-3)
5.ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาจิตใจและคุณธรรมแก่บุคลากรในสโมสร	2.17	.51	2.15	.64	2.17	.51	2.25	.47	0.576	0.631	-
6.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	2.50	.78	2.48	.75	2.68	.67	2.89	.69	6.208	0.000*	(1-4)

\*p < .05

จากตารางที่ 21 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 2,3,4 และรายข้อที่ 6 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 2 และรายข้อที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า1-5ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ

0.05 และรายชื่อที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า5-10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05



ตารางที่ 22 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“เอฟ” (F-test) และการเปรียบเทียบ รายคู่ของระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านประสิทธิภาพขององค์กรกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	1		2		3		4		F	P	ทดสอบรายคู่
	ไม่เกิน 1ปี		เกินกว่า1-5ปี		เกินกว่า5-10ปี		เกินกว่า10ปี				
	μ	SD.	μ	SD.	μ	SD.	μ	SD.			
1.สโมสรมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามประเมินผล	2.33	.62	2.30	.67	2.62	.65	2.93	.55	18.590	0.000*	(1-3) (1-4)
2.สโมสรมีการวางมาตรการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	2.31	.54	2.51	.72	2.78	.70	2.89	.45	12.669	0.000*	(1-3) (1-4)
3.สโมสรมีการวางมาตรการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ	2.21	.50	2.31	.56	2.70	.58	2.99	.45	35.113	0.000*	(1-3) (1-4)
4.สโมสรมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุดของสโมสรเช่นการกำหนดเป้าหมายของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม	2.02	.31	2.23	.59	2.42	.72	2.55	.77	8.650	0.000*	(1-3) (1-4)
5.สโมสรมีการสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ประเมินผล แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้กลับไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	2.35	.59	2.37	.56	2.52	.57	2.70	.059	6.460	0.000*	(1-4)

\*p < .05

จากตารางที่ 22 แสดงว่าระดับการรับรู้ปัญหาด้านประสิทธิภาพขององค์กรกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1 ถึง รายข้อที่ 5 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านประสิทธิภาพขององค์กร แตกต่างกับกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1 ถึง รายข้อที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า5-10ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 5 ผู้ตอบ

แบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05





ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตาม สถานภาพบุคลากรใน สโมสรรักบี้ฟุตบอล

ตารางที่ 23 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของ แนวคิด TQM โดยจำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา	1		2		t	P
	คณะกรรมการบริหาร		คณะผู้ควบคุมทีม			
	μ	SD.	μ	SD		
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการตลาด	2.67	.37	2.78	.37	-2.935	0.004*
2. ด้านการกระบวนกร และระบบงานภายใน	2.57	.35	2.75	.36	-4.858	0.000*
3. ด้านการสื่อสารภายนอก และการสร้างภาพลักษณ์องค์กร	2.89	.44	2.91	.42	-0.476	0.634
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อม	2.56	.35	2.87	.37	-8.407	0.000*
5. ด้านการบริหารจัดการ และโครงสร้าง	2.51	.28	2.55	.33	-1.242	0.216
6. ด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์	2.63	.31	2.77	.32	-4.205	0.000*
7. ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	2.48	.46	2.63	.41	-3.443	0.001*
<b>รวม</b>	<b>2.61</b>	<b>.22</b>	<b>2.75</b>	<b>.23</b>	<b>-5.859</b>	<b>0.000*</b>

\*p < .05

จากตารางที่ 23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร และคณะผู้ควบคุมทีม กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล โดยแนวคิด TQM พบว่ามี 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์

องค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการกระบวนการและระบบงานภายใน และด้านประสิทธิภาพขององค์กร  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 24 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาดกับ สถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด	1		2		t	P
	คณะกรรมการบริหาร		คณะผู้ควบคุมทีม			
	$\mu$	SD.	$\mu$	SD		
1.มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดย กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของ สโมสรที่ชัดเจน	2.49	.63	2.65	.56	-2.709	0.007*
2.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายที่ชัดเจน	2.58	.67	2.62	.639	-0.584	0.559
3.สโมสรมีการวางแผนการทำงานใน ระยะเวลาสั้นระยะกลางและระยะยาว เช่น 3เดือน 6เดือน 1ปี 3ปี และ 5ปี	3.14	.68	3.25	.637	-1.607	0.109
4.มีการวางแผนให้สโมสรมีการพัฒนา ความก้าวหน้าในอนาคต	2.53	.60	2.98	.76	-6.589	0.000*
5.สโมสรมีการวางแผนการตลาดและ แผนการหารายได้แหล่งเงินทุนมาสนับสนุน อย่างชัดเจนเช่น การเขียนรายละเอียด ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าสนับสนุน	2.66	.59	2.67	.56	-0.052	0.959
6.สโมสรมีการวางแผนด้านงบประมาณ	2.67	.56	2.70	.55	-0.409	0.686
7.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด	2.64	.55	2.64	.56	0.018	0.985

\*p < .05

จากตารางที่ 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล โดยแนวคิด TQM ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสร รักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดย แนวคิด TQM ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด พบว่ามีการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนด เป้าหมายความสำเร็จของสโมสรที่ชัดเจน และมีการวางแผนให้สโมสรมีการพัฒนาความก้าวหน้าใน อนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 25 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านกระบวนการ และด้านกระบวนการ ระบบงานภายในกับสถานภาพของบุคลากรเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านกระบวนการระบบงาน	1 คณะกรรมการบริหาร		2 คณะผู้ควบคุมทีม		t	P
	μ	SD.	μ	SD.		
1.สโมสรมีการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจน เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	2.70	.60	2.86	.61	-2.563	0.010*
2.สโมสรมีการติดต่อประสานงานร่วมกันภายในองค์กร	2.60	.56	2.64	.60	-0.798	0.425
3.สโมสรมีการจัดสรรปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอ	3.02	.65	3.36	.67	-4.897	0.000*
4.มีการจัดการประชุมอยู่เสมอเพื่อแสดงความคิดเห็นภายในสโมสร	2.30	.58	2.36	.61	-0.880	0.389
5.สโมสรมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ	2.30	.49	2.53	.55	-4.152	0.000*
6.สโมสรมีการจัดการระบบเกี่ยวกับการจัดการสมาชิก เช่น การเปิดรับสมัครการขึ้นทะเบียนสมาชิก	2.57	.75	2.68	.76	-1.460	0.145
7.สโมสรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง	2.32	.57	2.35	.61	-0.507	0.612
8.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านกระบวนการและระบบงานภายในอย่างต่อเนื่อง	2.78	.61	3.24	.64	-7.175	0.000*

\*p < .05

จากตารางที่ 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล โดยแนวคิด TQM ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน พบว่า สโมสรมีการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจน เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สโมสรมีการจัดสรรปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอ สโมสรมีการแจ้งข่าวสาร ให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ และสโมสรมีการ

ตรวจสอบหรือติดตาม ผลลัพธ์ในด้านกระบวนการและระบบงาน ภายในอย่างต่อเนื่อง แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 26 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมกับ สถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านวัฒนธรรมองค์กรและ สิ่งแวดล้อม	1 คณะกรรมการบริหาร		2 คณะผู้ควบคุมทีม		t	p
	$\mu$	SD.	$\mu$	SD.		
1.สโมสรมีขนบธรรมเนียมประเพณี หรือกิจกรรมที่ทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น ประเพณีการต้อนรับน้องใหม่	2.53	.43	2.46	.62	-0.666	0.506
2.สมาชิกในสโมสรมีการอยู่ร่วมกันที่ดี เช่น สมาชิกไม่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน	2.44	.69	2.40	.67	0.541	0.589
3.สโมสรมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย สถานที่ทำการฝึกซ้อมและแข่งขันเหมาะสม และสะดวกสบาย	2.73	.64	3.12	.75	-5.499	0.000*
4.สโมสรมีการตรวจสอบหรือ ติดตามผลลัพธ์ในด้านวัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	2.54	.71	3.38	0.75	-11.178	0.000*

\*p < .05

จากตารางที่ 26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม พบว่า สโมสรมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัยสถานที่ทำการฝึกซ้อมและแข่งขันเหมาะสมสะดวกสบาย และสโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 27 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ สถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	1		2		t	p
	คณะกรรมการบริหาร		คณะผู้ควบคุมทีม			
	μ	SD.	μ	SD.		
1.สโมสรมีกระบวนการและเกณฑ์ในการ คัดเลือกบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ในสโมสร	3.02	0.74	2.92	0.78	1.29	0.195
2.สโมสรมีบุคลากรเพียงพอ ต่อการดำเนินงาน	3.22	0.67	3.23	0.69	-0.10	0.916
3.สโมสรมีการอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์	2.67	0.78	2.73	0.79	-0.73	0.466
4.บุคลากรทางการกีฬาของสโมสรมีความรู้ ความสามารถและเคยมีประสบการณ์ ในการทำงานด้านที่เกี่ยวกับการกีฬา	2.32	0.59	2.36	0.59	-0.66	0.506
5.ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาจิตใจและ คุณธรรมแก่บุคลากรในสโมสร	2.17	0.53	2.19	0.56	-0.19	0.850
6.สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตาม ผลลัพธ์ ในด้านการจัด การทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	2.40	0.57	3.21	0.70	-11.72	0.000*

\*p < .05

จากตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล โดยแนวคิด TQM ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตาม ผลลัพธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 28 ตารางแสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า“ที” (t-test) ระดับการรับรู้ ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในด้านประสิทธิภาพขององค์กรกับสถานภาพ บุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ระดับการรับรู้ปัญหา ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	1		2		t	P
	คณะกรรมการบริหาร		คณะผู้ควบคุมทีม			
	μ	SD.	μ	SD.		
1.สโมสรมีกระบวนการขั้นตอนใน การดำเนินงานของแต่ละฝ่าย เพื่อติดตามประเมินผล	2.44	0.59	2.81	0.76	-4.905	0.000*
2.สโมสรมีการวางมาตรการแก้ไข กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	2.61	0.66	2.81	0.69	-2.821	0.005*
3.สโมสรมีการวางมาตรการป้องกัน การเกิดปัญหาซ้ำ	2.57	0.62	2.64	0.55	-1.103	0.270
4.สโมสรมีการกำหนดทิศทางใน การดำเนินงานของสโมสร เพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุด ของสโมสรเช่นการกำหนดเป้าหมาย ของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม	2.38	0.68	2.25	0.64	1.906	0.057*
5.สโมสรมีการสรุปผลการดำเนินงาน ภาพรวมขององค์กรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ ประเมินผล แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้กลับไป พัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด	2.41	0.51	2.67	0.68	-4.508	0.000*

\*p < .05

จากตารางที่ 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอล โดยแนวคิด TQM ด้านประสิทธิภาพขององค์กร จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอล ในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า สโมสรมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อ ติดตามประเมินผล สโมสรมีการวางมาตรการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สโมสรมีการ กำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุดของสโมสรเช่นการกำหนด เป้าหมาย ของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม สโมสรมีการสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรเพื่อวิเคราะห์ประเมินผลแล้วนำผลลัพธ์ที่ได้กลับไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM” ซึ่งสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ประชากร

ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ คณะกรรมการบริหารและคณะผู้ควบคุมทีมของสโมสรประเภทสามัญแต่ละสโมสร ที่อยู่ในระเบียบการรับสมัครสโมสรสมาชิกในสังกัดสโมสรสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในการยื่นจัดตั้งสโมสร โดยมีรายละเอียดที่แบ่งตามภาคของประเทศไทย ดังนี้ ภาคเหนือ จำนวน 5 ทีม จำนวน 50 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 ทีม จำนวน 40 คน ภาคกลาง จำนวน 33 ทีม สมาชิกทั้งหมด 330 คน ภาคตะวันออก จำนวน 3 ทีม จำนวน 30 คน รวมสโมสรรักบี้ฟุตบอลประเภทสามัญ จำนวน 45 สโมสร ได้แก่ โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนนวมิรุฑูรวิทยาลัย โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนสุรวิทยาคาร โรงเรียนปรินทร์ รอยแยลส์วิทยาลัย โรงเรียนดอนทองวิทยา โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติฯ ร้อยเอ็ด สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอ่างทอง สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตสมุทรสาคร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรืออากาศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตกรุงเทพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ โรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ โรงเรียนนายเรือ หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน สโมสรตำรวจ สโมสรมหาวิทยาลัยรามคำแหง สโมสรทหารบก สมาคมนักเรียนเก่า ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สโมสรทหารอากาศ สมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซัวร์นส์ สโมสรลูกประคู้ ราชนาวิสโมสร กรมสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง โรงเรียนปทุมพิทยาคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สโมสร ไทยบาราเรียน สมาคมนักเรียนเก่าชิราวุธวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สโมสรวังเดิม ราชกรีฑาสโมสร สโมสร นรข. เขตเชียงราย สมาคมนักเรียนเก่าปรินทร์ รอยแยลส์วิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ โรงเรียนเทพศิรินทร์ สมุทรปราการ

โดยกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละทีมที่จะทำการเก็บข้อมูลไว้ดังนี้ คณะกรรมการบริหาร จำนวน 7 คน ซึ่งประกอบด้วย ประธานสโมสร รองประธานสโมสร คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ รวมเป็น

315คน และในส่วนของคณะผู้ควบคุมทีมทั้งหมด 3 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน และผู้ช่วยผู้ฝึกสอน รวมเป็น 135คน รวมเป็นประชากรทั้งหมด 450 คน

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะเป็นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM (knop, Hoecke, & Bosscher, 2004) ซึ่งครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์และการตลาด
2. กระบวนการและระบบงานภายใน
3. การสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม
5. การบริหารจัดการและโครงสร้าง
6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์
7. ประสิทธิภาพของการองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ ที่มีผลต่อปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือกับสโมสรที่เป็นสมาชิกของสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในการตอบแบบสอบถามไปยังสโมสรต่างๆ

2. ทำการเก็บข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยตนเอง และมีผู้ช่วยวิจัยคอยช่วยเหลือในการเก็บ จำนวน 2 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้ วุฒิระดับปริญญาตรี มีความสนใจในกีฬารักบี้ฟุตบอล มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและมีความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะมีการอบรมและชี้แจงแก่ผู้ช่วยวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจก่อนการเก็บข้อมูล และส่งผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

3. เก็บข้อมูลจากทุกสโมสรที่มีการจัดตั้งขึ้นตามระเบียบที่กำหนดไว้จากสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยในครั้งนี้ คือ คณะกรรมการบริหารและคณะผู้ฝึกสอนของสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ปี 2561 ที่เป็นสมาชิกสโมสรรักบี้ฟุตบอลที่ขึ้นทะเบียนสามัญของสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ซึ่งกำหนดจำนวนประชากรไว้ทั้งหมด 450 คน แบ่งเก็บข้อมูลทีละ 10 คน จำนวน 45 ทีม ซึ่งกำหนดตำแหน่งต่างๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ คณะกรรมการบริหารจำนวน 7 คน ได้แก่ ประธานสโมสร รองประธานสโมสร กรรมการบริหารฝ่ายต่างๆ คณะผู้ควบคุมทีม จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้จัดการทีม หัวหน้าผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน ซึ่งอยู่ในระเบียบการรับสมัครสโมสรสมาชิกในสังกัดสโมสรสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในการยื่นจัดตั้งสโมสร ซึ่งผู้วิจัยและผู้ช่วยจะเป็นผู้ดำเนินการในการอธิบายและแจกแบบสอบถามและรอรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวเองและผู้ช่วยวิจัยโดยจะดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่ได้วางแผนไว้ ประกอบไปด้วยช่วงเช้าและบ่ายของแต่ละวันในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการวิจัยโดยการนำแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละสโมสรที่สังกัดอยู่แต่ละภาค ซึ่งจะทำการเก็บข้อมูลตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ โดยจะเก็บข้อมูลตั้งแต่เวลา 8.00-12:00 และ 13:00-18.00 น. ในการเก็บข้อมูล

4. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการ และการเปรียบเทียบระหว่างคณะกรรมการบริหารกับคณะผู้ควบคุมทีมใช้การวิเคราะห์ด้วยค่า “ที” (t-test) ในปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้าน

## สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ทำการ ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการและการเปรียบเทียบระหว่างคณะกรรมการบริหารกับคณะผู้ควบคุมทีมที่ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่า“ที” (t-test) ในปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้าน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอล พบว่า ส่วนมากเป็นคณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 70.2 รองลงมาคือ คณะผู้ควบคุมทีม คิดเป็นร้อยละ 29.8

1.2 จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในสโมสรส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 82.7 รองลงมาคือเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 17.3

1.3 อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นอยู่ในช่วงอายุ 31-40ปี คิดเป็นร้อยละ 69.4 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 20-30ปี คิดเป็นร้อยละ 18.2 และช่วงอายุ 41ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.4

1.4 ประเภททีม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ประเภททีมในสโมสรส่วนมากเป็นประเภททีมชาย คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาคือ ประเภททีมหญิง คิดเป็นร้อยละ 35.6 และประเภททีม ชาย-ทีมหญิง คิดเป็นร้อยละ 13.3

1.5 ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.6 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 44.0 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.40

1.6 อาชีพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากประกอบอาชีพ ธุรกิจส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 35.6 รองลงมา คือ ข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 31.3 พนักงานบริษัทเอกชน คิดเป็นร้อยละ 17.6 พนักงานรัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 13.8 นักกีฬาอาชีพ คิดเป็นร้อยละ 1.3 และ นิสิต/นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 0.40

1.7 ประสบการณ์ระยะเวลาในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากที่เป็นคณะกรรมการบริหาร และคณะผู้ฝึกสอนมีประสบการณ์ในการทำงาน

เกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล คือ เกินกว่า 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมาคือ เกินกว่า 1-5ปี คิดเป็นร้อยละ 30.9 เกินกว่า 10ปี คิดเป็นร้อยละ 19.3 และไม่เกิน 1ปี คิดเป็นร้อยละ 6.2

## ส่วนที่ 2 ระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM

ผลการวิจัย พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยภาพรวมมีปัญหายอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านเป็นรายข้อไป ก็มีปัญหายอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันตามลำดับ ดังนี้

- ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร โดยภาพรวมมีปัญหายอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบระดับปัญหายในระดับมากเช่นเดียวกัน ดังนี้

1.สโมสรมีปัญหายในด้านการจัดทำโครงการคลินิกกีฬารักบี้ฟุตบอลเป็นประจำทุกปี เช่น การออกไปเผยแพร่กฎกติกาการเล่นรักบี้ในสถานที่ต่างๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42)

2.สโมสรมีปัญหายในด้านการใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ เช่น สุนัขบัตร โปรแกรมการแข่งขัน และเว็บไซต์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27)

3.สโมสรมีปัญหายในด้านการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83)

4.สโมสรมีปัญหายในด้านการแผนกประชาสัมพันธ์ที่มีความเป็นมืออาชีพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81)

5.สโมสรมีปัญหายในด้านการหาผู้สนับสนุนเข้ามาสนับสนุนสโมสรอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77)

6.สโมสรมีปัญหายในด้านการทำแผนประชาสัมพันธ์ การตลาดที่ต้องการสื่อสารกับภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์ให้กับสโมสร เช่น การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62)

7.สโมสรมีปัญหายในด้านการติดต่อประสานหน่วยงานภายนอก เช่น สโมสรต่างๆ สมาคม สื่อเพื่อทำงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61)

- ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด โดยภาพรวมมีปัญหายอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบระดับปัญหายในระดับมากเช่นเดียวกัน ดังนี้

1.สโมสรมีปัญหายในด้านการวางแผนการทำงานในระยะเวลายาว ระยะเวลาสั้น ระยะเวลา และระยะยาว เช่น 3เดือน 6เดือน 1ปี 3ปี และ 5ปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17)

2. สโมสรมีปัญหาในด้านการวางแผนด้านงบประมาณการเงินที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68)
  3. มีปัญหาในด้านการวางแผนให้สโมสรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต เช่น มีการวางแผนเรื่อง สถานการณ์สโมสรอยู่ตรงจุดไหน และถ้าสโมสรต้องการให้สโมสรไปอยู่ตรงจุดนั้นได้ จะต้องทำอย่างไร เป็นต้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66)
  4. สโมสรมีการวางแผนการตลาดและแผนการหารายได้แหล่งเงินทุนมาสนับสนุนอย่างชัดเจน เช่น การหาผู้สนับสนุนจากบริษัทต่างๆ การเขียนรายละเอียดสิทธิผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าสนับสนุนสโมสร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66)
  5. สโมสรมีปัญหาในด้านการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาดอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64)
  6. ปัญหาในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59)
  7. ปัญหาในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของสโมสรที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54)
- ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบระดับปัญหาในระดับมากเช่นเดียวกัน ดังนี้
1. สโมสรมีปัญหาในด้านบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22)
  2. สโมสรมีปัญหาในด้านกระบวนการและเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ในสโมสร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99)
  3. สโมสรมีปัญหาในด้านการอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68)
  4. สโมสรมีปัญหาในด้านการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64)
  5. สโมสรมีปัญหาในด้านบุคลากรทางการศึกษาของสโมสรมีความรู้ความสามารถและเคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านที่เกี่ยวกับการกีฬา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.34)
  6. สโมสรมีปัญหาในด้านความสำคัญในเรื่องพัฒนาจิตใจและ คุณธรรมแก่บุคลากรในสโมสร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.18)
- ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบระดับปัญหาในระดับมากเช่นเดียวกัน ดังนี้

1. สโมสรมีปัญหาในด้านสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย สถานที่ทำการฝึกซ้อมและแข่งขันเหมาะสม และสะดวกสบาย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85)

2. สโมสรมีปัญหาในด้านการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79)

3. สโมสรมีปัญหาในด้านขนบธรรมเนียมประเพณี หรือกิจกรรมที่ทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น ประเพณีการต้อนรับน้องใหม่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55)

4. พบปัญหาในด้านการสมาชิกในสโมสรมีการอยู่ร่วมกันที่ดี เช่น สมาชิกไม่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43)

- ด้านกระบวนการและระบบงานภายในโดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบระดับปัญหาในระดับมากทเช่นเดียวกัน ดังนี้

1. สโมสรมีปัญหาในด้านการจัดสรรปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกซ้อมมีสภาพเก่าหรือมีไม่เพียงพอต่อนักกีฬา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12)

2. สโมสรมีปัญหาในด้านการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านกระบวนการและระบบงานภายในอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92)

3. สโมสรมีปัญหาในด้านการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจน เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75)

4. สโมสรมีปัญหาในด้านการติดต่อประสานงานร่วมกันภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61) สโมสรมีการจัดการระบบเกี่ยวกับการจัดการสมาชิก เช่น การเปิดรับสมัครการขึ้นทะเบียนสมาชิก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60)

5. สโมสรมีปัญหาในด้านการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36)

6. สโมสรมีปัญหาในการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะนำเพื่อการปรับปรุงองค์กร อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33)

7. ปัญหาในด้านการจัดการประชุมอยู่เสมอเพื่อแสดงความคิดเห็นภายในสโมสร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32)

- ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบระดับปัญหาในระดับมากเช่นเดียวกัน ดังนี้

1. สโมสรมีปัญหาในด้านการกำหนดแผนการจัดการและโครงสร้างต่างๆ อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77)

2. สโมสรมีปัญหาในด้านการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการบริหารการจัดการและโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76)

3. สโมสรมีปัญหาในด้านโครงสร้างองค์การตามสายงานอย่างชัดเจน เช่น การแบ่งตามลักษณะของหน้าที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73)

4. สโมสรมีปัญหาในด้านการตรวจสอบคุณสมบัติของนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ขัดต่อข้อระวังในเรื่องของกฎการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54)

5. สโมสรมีปัญหาในด้านการจัดทำโครงสร้างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนานักกีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.34)

6. สโมสรมีปัญหาในด้าน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการจัดตั้งสโมสรอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.02)

- ด้านประสิทธิภาพขององค์กร โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบระดับปัญหาในระดับมากเช่นเดียวกัน ดังนี้

1. สโมสรมีปัญหาในด้านการวางมาตรการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67)

2. สโมสรมีปัญหาในด้านการวางมาตรการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59)

3. สโมสรมีปัญหาในด้านกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามประเมินผล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55) **กิจกรรมมหาวิทยาลัย**

4. สโมสรมีปัญหาในด้านการสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ ประเมินผล แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้กลับไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49)

5. สโมสรมีปัญหาในด้านการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุดของสโมสร เช่น การกำหนดเป้าหมายของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.34) ตามลำดับ



ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้านที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

1. การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็น ส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM กับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ตามประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยของผู้ตอบแบบสอบถามมี ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานได้แก่ ไม่เกิน 1ปี เกินกว่า1-5ปี เกินกว่า 5-10ปี และเกินกว่า10ปี ทั้ง 7 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนกรและระบบงานภายใน ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไปซึ่งพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนกรและระบบงานภายใน ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและด้านประสิทธิภาพขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 5-10ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกินกว่า 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มีระดับการรับรู้ปัญหาไม่แตกต่างกัน

## 2. ผลการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้โดยแนวคิด TQM ในแต่ละด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกับประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า

-ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด พบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1 ถึง รายข้อที่ 9 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านการวางแผน กลยุทธ์และการตลาด แตกต่างกับกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า5-10ปี มีระดับการรับรู้ ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า10ปี อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 2,5,6 และ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวง การรักบี้เกินกว่า5-10ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ ประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า5-10 ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ราย ข้อที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า1-5ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่ แตกต่างกับกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า5-10ปี มี ระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า 10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

- ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาด้านกระบวนการและ ระบบงานภายใน กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1,2,4,5 รายข้อที่ 7 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านกระบวนการระบบงานภายใน แตกต่างกับกับผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณา เป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1 และรายข้อที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกับกลุ่มผู้ตอบ แบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า5-10 ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.05 รายข้อที่ 3,4 และ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มี

ระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการ เกินเกินกว่า 10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

-ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักษาฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1,3,4,5,6 และรายข้อที่ 7 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1,3,4,5 และรายข้อที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 5-10 ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า1-5ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า 5-10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

- ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักษาฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1 ถึง รายข้อที่ 4 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1 และรายข้อที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า1-5ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า 5-10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และรายข้อที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า1-5ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

- ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อไม่แตกต่างกัน

- ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 2,3,4 และรายข้อที่ 6 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 2 และรายข้อที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า1-5ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และรายข้อที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการ เกินกว่า5-10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

-ด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาด้านประสิทธิภาพขององค์กรกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การรับรู้ปัญหาการจัดการรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อที่ 1 ถึง รายข้อที่ 5 มีระดับระดับการรับรู้ปัญหาด้านประสิทธิภาพขององค์กร แตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ในวงการรักบี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป พบว่า รายข้อที่ 1 ถึง รายข้อที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า5-10ปีและเกินกว่า10ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 รายข้อที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกิน 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตาม สถานภาพบุคลากรใน สโมสรรักบี้ฟุตบอล

1. การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็น ส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM กับสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอล

ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอล ของผู้ตอบแบบสอบถามมี ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ทั้ง 7 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่ามี 5 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในแต่ละด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกับสถานภาพของบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอล

-ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด พบว่ามีการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของ สโมสรที่ชัดเจน และมีการวางแผนให้สโมสรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

-ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านกระบวนการระบบงานภายใน จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน พบว่า สโมสรมีการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจน เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สโมสรมีการจัดสรรปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอ สโมสรมีการจ้างข่าวสาร ให้สมาชิกทราบอยู่เสมอและ สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตาม ผลลัพธ์ในด้านกระบวนการและระบบงาน ภายในอย่างต่อเนื่อง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

-ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร พบว่า ไม่แตกต่างกัน

-ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

-ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกันกับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง พบว่า สโมสรมีการกำหนดแผนการจัดการและโครงสร้างต่างๆ อย่างชัดเจน สโมสรมีโครงสร้างองค์การตามสายงานอย่างชัดเจน ไม่แตกต่างกัน

-ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตาม ผลลัพธ์ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- ด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านประสิทธิภาพขององค์กร จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า สโมสรมีกระบวนการขั้นตอนใน การดำเนินงานของแต่ละฝ่าย เพื่อติดตามประเมินผล สโมสรมีการวางมาตรการแก้ไข กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สโมสรมีการกำหนดทิศทางใน การดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุดของสโมสรเช่นการกำหนดเป้าหมาย ของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม สโมสรมีการสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ ประเมินผล แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้กลับไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผล เป็นดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย
2. การรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM
3. การรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานได้แก่ ไม่เกิน 1ปี เกินกว่า1-5ปี เกินกว่า5-10ปี และเกินกว่า10ปี เป็นไปตามสมมติฐาน
4. การรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้านที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามสถานภาพบุคลากร ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะผู้ควบคุมทีม เป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นคณะกรรมการบริหาร เป็นนักกีฬารักบี้ฟุตบอลประเภททีมชาย อายุ 31-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพธุรกิจส่วนตัว และประสบการณ์ระยะเวลาในการทำงานเกินกว่า 5-10 ปี ซึ่งข้อมูล พื้นฐานเหล่านี้ สามารถนำมาอธิบายลักษณะต่างๆ ของสถานภาพบุคลากรในสโมสรเกี่ยวกับระดับการรับรู้ ปัญหาที่แตกต่างกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตติมา ใจสุข (2560) ที่ได้อธิบายถึง คุณสมบัติเฉพาะของคน เช่น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นนักกีฬาโอลิมปิกประเภททีมชาย อายุต่ำกว่า 20 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพนิสิต/นักศึกษา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท และประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วส่วนใหญ่อยู่ในสโมสรวอลเลย์บอลภาคกลาง

### 2. การรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM

การรับรู้ปัญหาจัดการคุณภาพโดยรวมของสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ในส่วนหนึ่งของ 7 ด้าน พบว่าโดยภาพรวมสโมสรรักบี้ฟุตบอลมีปัญหาในระดับมาก โดยอันดับแรก คือ ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการกระบวนการและระบบงานภายใน ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง ด้านประสิทธิภาพขององค์กร ตามลำดับ ซึ่งไม่

สอดคล้อง กับงานวิจัยของ จิตติมา ใจสุข (2560) ที่พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา การส่งเสริมกีฬาโอลิมปิกของประเทศไทย ตามการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมโอลิมปิก ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา โอลิมปิก พบว่า โดยภาพรวมสโมสรโอลิมปิกมีปัญหาในระดับมาก โดยอันดับแรก คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้าง ภาพลักษณ์องค์กร ด้านประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง ด้านการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการกระบวนการและระบบงาน ภายใน ตามลำดับดังนี้

## 2.1 ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการสื่อสาร ภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมากโดยอันดับแรก คือ สโมสรมีการจัดทำโครงการ คลินิกรักบี้ฟุตบอลเป็นประจำทุกปี เช่น การออกไปเผยแพร่กฎกติกาการเล่นรักบี้ในสถานที่ต่างๆ ไม่สอดคล้องกับงานของ จิตติมา ใจสุข (2560) ที่ทำการศึกษากาวิเคราะห์ ปัญหาการจัดการสโมสรโอลิมปิกในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM พบว่า ด้านการสื่อสาร ภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร สโมสรโอลิมปิกขาดสปอนเซอร์เข้ามาสนับสนุนสะท้อน ให้ เห็นปัญหาในการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่จะช่วยเรียกผู้สนับสนุนเข้ามา ในสโมสร และไม่สอดคล้องกับงานของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยวัฒน์ ชลานันต์ (2557) ได้ ทำการศึกษา วิจัยเรื่อง อิทธิพลภาพลักษณ์สโมสรฟุตบอลและความนิยมในภาพลักษณ์นักกีฬา ฟุตบอลที่มีชื่อเสียง ส่งผลต่อพฤติกรรมการติดตามรับชมการแข่งขันฟุตบอลไทย พบว่า ภาพลักษณ์ ของสโมสรฟุตบอล ส่งผลต่อพฤติกรรมการรับชมการแข่งขันของฟุตบอลไทยมากกว่าความนิยมใน ภาพลักษณ์นักฟุตบอล ที่มีชื่อเสียง

## 2.2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของ แนวคิด TQM โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรก คือ สโมสรมีการวางแผนการ ทำงานในระยะเวลายาว ระยะเวลาสั้น ระยะเวลากลาง และระยะยาว เช่น 3เดือน 6เดือน 1ปี 3ปี และ 5ปี

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสโมสรมีการวางแผนการทำงานในระยะเวลายาว ระยะเวลาสั้น และ ระยะยาว จากปัญหาดังกล่าวจะส่งผลต่อการ วางแผนในการดำเนินงาน เป้าหมายความสำเร็จ และ แผนการพัฒนาความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นของสโมสรรักบี้ฟุตบอลได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ถกศักดิ์ หังสาจล (2554) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการ เตรียมทีมกีฬารักบี้ฟุตบอลเพื่อเข้าร่วม



การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 38 พบว่า สภาพและปัญหาด้านงบประมาณในการเตรียมทีมโดยรวมมีปัญหายุ่งยากในระดับมาก ซึ่งที่ได้รับการ สนับสนุนจากสถาบันการศึกษาของตน ตามรอบปีงบประมาณที่ตั้งไว้เป็นส่วนใหญ่ และในส่วนของ การ สนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบ้างแต่เป็นส่วนน้อย ทำให้งบประมาณที่ได้รับนั้นไม่เพียงพอและเป็นอุปสรรคมากต่อการเสริมสร้างศักยภาพของนักกีฬาในระยะยาวต่อไป

### 2.3 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีปัญหายุ่งยากในระดับมาก โดยอันดับแรก สโมสรมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญฤทธิ์ ปฐมทัศน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการของสโมสรฟุตบอลไทยดิวิชั่น 1 ปี 2010 เพื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการสโมสรฟุตบอลไทยดิวิชั่น 1 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรใน สโมสรฟุตบอลไทยดิวิชั่น 1 ที่มีต่อทรัพยากรพื้นฐานในการจัดการทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์ดี และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในการ ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (ธงชัย สันติวงษ์, 2545) ที่ได้กล่าว ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดแม้ว่าองค์กรจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีราคาแพงเพียงใดก็ตาม ถ้าหากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว เครื่องจักรและอุปกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ อันใด และถึงแม้จะใช้ดำเนินงานได้บ้าง ประสิทธิภาพเครื่องจักรก็คงอยู่ในระดับต่ำด้วยเหตุผลข้างต้น การจัดการคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคลจึงถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานและการเพิ่ม ผลผลิตทำได้ดีขึ้น

### 2.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมมีปัญหายุ่งยากในระดับมาก โดยอันดับแรก คือ สโมสรมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย สถานที่ทำการฝึกซ้อมและแข่งขันเหมาะสม และสะดวกสบาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิ รัตนราช (2540) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย พบว่าสภาพและปัญหาการจัดการและดำเนินการแข่งขันของคณะกรรมการจัดการแข่งขันผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนและนักฟุตบอลโดยส่วนรวม พบว่า ด้านสนาม อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการ แข่งขันและฝึกซ้อม มีสนามแข่งขันจำนวนไม่เพียงพอ และสโมสรมีสนามฝึกซ้อมที่ไม่ได้มาตรฐาน

## 2.5 ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน โดยภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรก คือสโมสรมีการจัดสรรปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกซ้อมมีสภาพเก่าหรือมีไม่เพียงพอต่อนักกีฬา ไม่สอดคล้องกับงานของจิตติมา ใจสุข (2560) ที่ทำการศึกษาวเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM พบว่า ด้านกระบวนการและระบบงานภายในข้อสโมสรมีปัญหาในด้านกระบวนการและระบบงานภายใน เกี่ยวกับ การจัดการองค์กรหรือการดำเนินงานที่มีแนวทางการปฏิบัติหรือประเพณีที่สืบทอดกันมาที่อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมที่ต้องจัดทุกปีสืบทอดต่อกันมา ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อระบบการ สื่อสาร ระบบการทำงาน และการติดต่อระหว่างบุคลากรภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อดำเนิน กิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง

## 2.6 ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างโดยภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรก คือ สโมสรมีการกำหนดแผนการจัดการและโครงสร้างต่างๆ อย่างชัดเจน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา ใจสุข (2560) ที่ทำการศึกษาวเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง พบว่า สโมสรมียังขาดความพร้อมในด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬาอย่างเหมาะสม เช่น การจองสนามฝึกซ้อม ชุดการแข่งขันที่ถูกต้อง

## 2.7 ด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ด้านประสิทธิภาพขององค์กร โดยภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับมากโดยอันดับแรก คือสโมสรมีการวางมาตรการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา ใจสุข (2560) ที่ทำการศึกษาวเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า สโมสรมีปัญหาด้านประสิทธิภาพขององค์กร เกี่ยวกับการสรุปผล การดำเนินงานภาพรวมขององค์กรทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ ประเมินผล แล้วนำผลที่ได้กลับไปพัฒนาปรับปรุง ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด เพราะหากการพิจารณาองค์กรนั้นจะก่อให้เกิดการปัญหานั้นเอง

### 3. การรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน จากผลการศึกษาพบว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่าระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานได้แก่ ไม่เกิน 1ปี เกินกว่า1-5ปี เกินกว่า5-10ปี และเกินกว่า10 ปี ทั้ง 7 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนกรและระบบงานภายใน ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ต่อไป ซึ่งพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนกรและระบบงานภายใน ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและด้านประสิทธิภาพขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้เกินกว่า 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 5-10ปี และเกินกว่า10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในวงการรักบี้ไม่เกินกว่า 1ปี มีระดับการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์ในวงการเกินกว่า 10ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มีระดับการรับรู้ปัญหาไม่แตกต่างกัน

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1ปี รับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับ เกินกว่า5-10ปี และเกินกว่า10ปี ในรายชื่อดังนี้

1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายที่ชัดเจน

1.2 สโมสรมีการวางแผนการตลาดและ แผนการหารายได้แหล่งเงินทุนมาสนับสนุนอย่างชัดเจนเช่น การเขียนรายละเอียด

1.3 สโมสรมีการวางแผนด้านงบประมาณ

1.4 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด

2. ด้านการกระบวนกรและระบบงานภายใน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1ปี รับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับเกินกว่า5-10ปี และเกินกว่า10ปี ในรายชื่อดังนี้

2.1 สโมสรมีการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจนเช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

2.2 สโมสรมีการติดต่อประสานงานร่วมกันภายในองค์กร

นอกจากนั้นยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1ปี รับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับเกินกว่า10 ปี ในรายชื่อดังนี้

2.3 มีการจัดการประชุมอยู่เสมอเพื่อแสดงความคิดเห็นภายในสโมสร

2.4 สโมสรมีการแจ้งข่าวสาร ให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ

2.5 สโมสรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์กร อย่างต่อเนื่อง

3.ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1ปี รับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับ เกินกว่า 5-10ปี และเกินกว่า10ปี ในรายชื่อดังนี้

3.1 สโมสรมีการทำแผนประชาสัมพันธ์ การตลาดที่ต้องการสื่อสารกับภายนอก และการสร้างภาพลักษณ์ให้กับสโมสรเช่น การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ

3.2 สโมสรมีการติดต่อประสาน หน่วยงานภายนอก เช่นสโมสรต่างๆ สมาคม

3.3 สโมสรมีการใช้เครื่องมือ ในการประชาสัมพันธ์ เช่น สุนัขบัตร โปรแกรมการแข่งขัน

3.4 สโมสรมีการหาผู้สนับสนุนเข้ามา สนับสนุนสโมสรอย่างต่อเนื่อง

3.5 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1ปี และเกินกว่า10ปี ในรายชื่อดังนี้

4.1 สโมสรมีขนบธรรมเนียมประเพณีหรือกิจกรรมที่ทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น ประเพณีการต้อนรับน้องใหม่

4.2 สโมสรมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย สถานที่ทำการฝึกซ้อม และแข่งขันเหมาะสม

5.ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1ปี และเกินกว่า10ปี ในรายชื่อดังนี้

5.1 สโมสรมีบุคลากรเพียงพอ ต่อการดำเนินงาน

5.2 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตาม ผลลัพธ์ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

6. ด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1ปี รับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับ เกินกว่า5-10ปี และเกินกว่า10ปี ในรายชื่อดังนี้

6.1 สโมสรมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามประเมินผล

6.2 สโมสรมีการวางมาตรการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

6.3 สโมสรมีการวางมาตรการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ

6.4 สโมสรมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุดของสโมสรเช่นการกำหนดเป้าหมายของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม

**4.การรับรู้ปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้หลัก 7 ด้านที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด TQM โดยจำแนกตามสถานภาพบุคลากร ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะผู้ควบคุมทีม**

ผลการศึกษา พบว่า ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM จำแนกตามสถานภาพบุคลากรในสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยที่แตกต่างกัน กับระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM พบว่ามี 5 ด้าน คือ ระดับการรับรู้ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยแนวคิด TQM ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนการและระบบงานภายใน ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านประสิทธิภาพขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่ที่เป็นคณะกรรมการบริหารมีการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับคณะผู้ควบคุมทีม ในรายชื่อดังนี้

1.1 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของสโมสรที่ชัดเจน

1.2 มีการวางแผนให้สโมสรมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต

2. ด้านกระบวนการ และด้านกระบวนการระบบงานภายใน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่ที่เป็นคณะกรรมการบริหารมีการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับคณะผู้ควบคุมทีม ในรายชื่อดังนี้

2.1 สโมสรมีการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ชัดเจนเช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

2.2 สโมสรมีการจัดสรรปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอ

2.3 สโมสรมีการแจ้งข่าวสาร ให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ

2.4 สโมสรรีมีการตรวจสอบหรือติดตาม ผลลัพธ์ในด้านกระบวนการและระบบงานภายในอย่างต่อเนื่อง

3.ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่เป็นคณะกรรมการบริหารมีการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับคณะผู้ควบคุมทีม ในรายชื่อดังนี้

3.1 สโมสรรีมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย สถานที่ทำการฝึกซ้อม และแข่งขันเหมาะสม และสะดวกสบาย

3.2 สโมสรรีมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

4.ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่เป็นคณะกรรมการบริหารมีการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับคณะผู้ควบคุมทีม ในรายชื่อดังนี้

4.1 สโมสรรีมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

5.ด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่เป็นคณะกรรมการบริหารมีการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกับคณะผู้ควบคุมทีม ในรายชื่อดังนี้

5.1 สโมสรรีมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามประเมินผล

5.2 สโมสรรีมีการวางมาตรการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

5.3 สโมสรรีมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุดของสโมสรเช่นการกำหนดเป้าหมายของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม

5.4 สโมสรรีมีการสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อวิเคราะห์ ประเมินผล แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้กลับไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงระดับการรับรู้ปัญหาที่ต่างกัันระหว่างคณะกรรมการผู้บริหารและนักกีฬาทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา ใจสุข (2560) ที่ทำการศึกษาการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TOM พบว่า ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลโดยแนวคิด TOM มีปัญหาอยู่ในระดับมากโดย ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด ด้านการกระบวนการและระบบงานภายใน ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการ และโครงสร้าง ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านประสิทธิภาพขององค์กร กลุ่มผู้ตอบ แบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการบริหารสโมสรมีระดับการรับรู้

ปัญหาแตกต่างกันกับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักกีฬาโอลิมปิก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการบริหารสโมสรมี ระดับการรับรู้ปัญหาแตกต่างกันกับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นทีมผู้ฝึกสอนและนักกีฬา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สโมสรควรมีการดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารองค์กรในทุกๆ ด้านอย่างชัดเจนเพื่อที่จะส่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรหรือสโมสรให้ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

2. สโมสรควรมีการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาสโมสรการดำเนินการด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในสโมสรที่มีอิทธิพลในการให้ความสนใจและความตื่นตัวของประชาชนที่จะติดตามและให้การสนับสนุนสโมสรอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชาสัมพันธ์ สื่อ TV โปสเตอร์ สนามการแข่งขันที่ถูกต้องตามหลักสากลมีความทันสมัย ระบบสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี มีความสะอาด การปั้นดาวรุ่ง รวมไปถึงกิจกรรมสาธารณะต่างๆ เป็นต้น

3. สโมสรควรมีการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาดและด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง เพื่อที่สโมสรจะได้มีการดำเนินงานที่ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ในการบริหารและการจัดการของสโมสร ในแต่ละช่วงของแผนระยะสั้น แผนระยะยาว และการวางโครงสร้างระบบต่างๆของสโมสรอย่างชัดเจนมากขึ้น เพื่อที่จะนำสโมสรไปสู่การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อความมั่นคงของสโมสรต่อไปได้ในระยะยาว

4. สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยควรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการชัพพอร์ตในด้านต่างๆ ให้มากขึ้นเช่น การจัดอบรมด้านการบริหารจัดการ นการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต้อง เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษานโยบายการจัดการเพื่อพัฒนาสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย
2. ศึกษาระบบการจัดการสโมสรรักบี้บอลที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยและต่างประเทศ

## บรรณานุกรม

Bellows.R. Gilson., O. G. S. (1962). *Executive skill:their dynamics and development.*

Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Chelladurai, P. (1985). *Sport Management.* London, Ontario: Sports Dynamics.

Crosby, P. B. (1926). *Quality is Free.* New Yor: McGraw - Hill.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis.* Massachusetts of Technology Press. Cambridge.

Eric C. Schwarz, S. A. H. (2010). *Hall and Simon Shili.* Kidling, Oxford: Elsevier

Butterworth-Hein.

Griffin, J. (1997). *Effective Anxiety Management Without Drugs.* United Kingdom: Human

Givens Publishing Limited.

Hegazy, A. A. E. F. (2012). Obstacles to Applying Total Quality Management to Sport

Clubs in Al-Jouf, Saudi Arabia. *World Journal of Sport Sciences*, 6(1), 1-5.

Howie, L. (2004). *The official Fa Guide to Running a Club: FA Learning Ltd.* United

Kingdom: Hodder & Stoughton.

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook.* New York: McGraw

Hill.

Katz, D. a. R. L. K. (1978). *The social psychology of organization.* New Your: John Wiley &

Sons.

knop, P. D., Hoecke, J. V., & Bosscher, V. D. (2004). *Quality Management in Sport Clubs.*

Free University of Brussels Belgium, Faculty of Education and Physiotherapy.

rosenzweig, K. a. (1970). *organization and management a system approach.* new york:

Mc-Graw Hill.

Rotella, R. (1991). The Relationship of Athlete Satisfaction. *Dissertation Abstract*

*International.*

กรณีการ เหมือประเสริฐ. (2548). ทศนคติของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงาน

ของพนักงานในองค์กรบริษัท คูเวต ปีโตรเลียม (ประเทศไทย) จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตการ

จัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กษม จักรเครือ. (2559). ทีมรักบี้โรงเรียนบ้านบากนักร้อง "เท้าเปล่า" ชนะข้อจำกัดไปถึง. Retrieved from

<https://www.posttoday.com/sports/456481>



- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2557). การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- กุลธน ประจวบเหมาะ. (2561). รักบี้สัมพันธ์ตั้งลีกอาชีพ-28สโมสรผลึกกำลังเต็มที่. Retrieved from [https://www.matichon.co.th/sportslide/news\\_991552](https://www.matichon.co.th/sportslide/news_991552)
- โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2558). รักบี้เวิลด์คัพ 2558 พอเริ่มประดาบก็เลือดสาดเสียแล้ว. Retrieved from <http://m.matichon.co.th/readnews.php?newsid=1442999939>
- ข่าวไทยพีบีเอส. (2558). รักบี้ซีเกมส์ ตั้งเป้าคว้า 1 เหรียญทอง. Retrieved from <http://news.thaipbs.or.th/content/1495>
- จิตติมา ใจสุข. (2558). การวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TOM. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา.
- ชาคริสต์ ภาคสุนทร. (2558). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 10(กรกฎาคม-ธันวาคม 2558), 66-78.
- ถลศักดิ์ หังสาจล. (2554). สภาพและปัญหาการเตรียมทีมกีฬารักบี้ฟุตบอลเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 38. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะครุศาสตร์.
- เทพประสิทธิ์ กุลธวัชชัย. (2558). เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการทิศทางการจัดการกีฬาของประเทศไทย. คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธัชชัย อานวยผลวิวัฒน์. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและสมรรถนะของการดำเนินงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2527). หลักการการบริหารการศึกษา. ภาควิชาการบริหาร การศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพมหานคร.
- บุญรัตน์ แก้วเชื่อน, & จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ก. ค. (2509). การประเมินระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ปัญญาธารา จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยีวิทยาลักษณ์นวัตกรรม.
- ประมะ สตะเวทิน. (2546). หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- ประคอง วรรณสุต. (2542). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ ประกอบมาศ. (2551). การศึกษาการจัดการสนามกีฬาเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยณัฐ ศรีชะตา. (2557). การเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้พลศึกษาระหว่างการให้ผลย้อนกลับโดยครูกับการใช้สื่อวีดิทัศน์ที่มีต่อทักษะกีฬารักบี้ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา (OJED), 2, 409-420.

- ปิยธิดา ตรีเดช. (2536). การบริหารงานสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: คณะสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรมณี. (2526). หลักการจ้ดองค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: รามินทร์.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแบบมุ่งเน้นทั้งองค์การ. (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์.
- วนาวลัย ดาดี. (2553). กลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัทประกันชีวิต. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิต คณิงสุขเกษม. (2533). การสร้างนักกีฬาระดับสุดยอด. วารสารกีฬา, 24 (มิถุนายน 2553), 13-15.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธนรัช การพิมพ์.
- วิรัช ฤทธิรัตนกุล. (2549). การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิศิษฐ์ เกื้อกุล. (2560). สโมสรตำรวจยุคใหม่แห่งรวมดาวโรจน์วงการรักบี้ไทย. Retrieved from <http://www.siamsport.co.th/column/detail/68770>
- วีรุธ มาฆะศิริานนท์. (2549). คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพมหานคร: วิสิทธิ์วัฒนา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- สมคิด บางโม. (2551). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิทยพัฒน์ จำกัด.
- สมชาย กิจสัมพันธ์วงศ์. (2539). สภาพและปัญหาการจัดดำเนินการการกีฬาและนันทนาการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิกการ. (2526). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิกการ. (2536). กรุงเทพมหานคร: ดวงกลม.
- สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย. (2561). สโมสรสมาชิกรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร.
- สมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย. (2550). ประวัติสมาคมรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. Retrieved from <http://thairugbyunion.com/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A1/>
- สุนทร พูนพิพัฒน์. (2542). รูปแบบและการประยุกต์ใช้ TQM สำหรับสถานศึกษา. วารสารเพื่อคุณภาพ, 5 (มีนาคม-เมษายน 2542), 132-135.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การแนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนัก พิมพ์ โฟร์เพช.
- สุเมธ ภิญาคง. (2552). การจัดการที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท อูซ่า สยามสติลอินดัส

สตรีย์ จำกัด(มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), สถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูป  
ถัมภ์.

อภิวัฒน์ จั่วลำหิน. (2553). การจัดการเรียนรู้พลศึกษาโดยใช้กิจกรรมกีฬาฟุตบอลตามแนวคิดพัฒนาจริยธรรม ของโคล  
เบิร์กเพื่อพัฒนาความมีน้ำใจนักกีฬาของนักเรียนประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต),  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อักรินทร์ พาหเสวด. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศ  
ไทย ) จำกัด กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อุทัย เลหาวิเชียร. (2544). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

เอกวิณา ธาตรีอดิเรก. (2548). การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัททีโอที  
จำกัด (มหาชน). (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา.





ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรชัย ฉัตรบุญกุล
2. อาจารย์ ดร.จุกา ติงศภักดิ์
- 3.อาจารย์ ดร.สาริษฐ์ กุลธวัชวิชัย
- 4.พลเรือตรีปกครอง มนธาตุผลิน
- 5.นาวาโทฐัญญุวิทย์ เคลือสินธุ์





### แบบสอบถาม

#### แนวทางการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM ANALYSIS OF MANAGEMENT PROBLEMS OF RUGBYFOOTBALL CLUBS IN THAILAND UNDER TQM CONCEPT

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม :

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ในแบบสอบถามเท่านั้น
2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะผู้ฝึกสอน
3. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้แนวคิด TQM ในส่วนของ 7 ด้าน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ ที่มีผลต่อปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทย

4. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถือเป็นความลับ
5. แบบสอบถามมีทั้งหมด 43 ข้อ ใช้เวลาประมาณ 5-10 นาที

ในการตอบแบบสอบถามให้ปฏิบัติตามดังนี้

ตอนที่ 1 โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความตามที่เป็นจริง

ตอนที่ 2 โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความตามที่เป็นจริง

ตอนที่ 3 โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของผู้ตอบ

แบบสอบถามโดยใช้เกณฑ์พิจารณา ดังนี้

หมายเลข 4 หมายถึงมากที่สุด

หมายเลข 3 หมายถึงมาก

หมายเลข 2 หมายถึงน้อย

หมายเลข 1 หมายถึงน้อยที่สุด

หมายเลข 0 หมายถึงไม่พบปัญหา

นาย กัทรพัฒน์ กาญจนเกตุ

นิสิตมหาบัณฑิต ชั้นปีที่ 2 แผนกการจัดการกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. ท่านเป็น

คณะกรรมการบริหารสโมสร  คณะผู้ฝึกสอน

## 2. เพศ

ชาย  หญิง

## 3. อายุ

20-30 ปี  31-40 ปี  41 ขึ้นไป

## 4. สโมสรของท่านทำทีมประเภทใดบ้าง

ประเภททีมชาย  ประเภททีมหญิง  ทั้งประเภททีมชายและทีมหญิง

## 5. ระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับปริญญาตรี  ระดับปริญญาโท  ระดับปริญญาเอก

## 6. อาชีพ

นิสิต/นักศึกษา  พนักงานรัฐวิสาหกิจ  ข้าราชการ  
 ธุรกิจส่วนตัว  พนักงานบริษัทเอกชน  นักกีฬาอาชีพ  
 อื่นๆ.....

## 7. ประสบการณ์ระยะเวลาในการทำงานเกี่ยวกับสโมสรรักบี้ฟุตบอล

ไม่เกิน 1 ปี  เกินกว่า 1-5 ปี  เกินกว่า 5-10 ปี  
 ไม่เกินกว่า 10 ปี

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิด TQM ในส่วนของ 7 ด้าน

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านมีความคิดเห็น

การจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็น ส่วนหนึ่งของทฤษฎี TQM	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา
	4	3	2	1	0
<b>1.ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด</b>					
1.1 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จของสโมสรที่ชัดเจน					
1.2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ที่ชัดเจน					
1.3 สโมสรมีการวางแผนการทำงานในระยะเวลาสั้น ระยะ กลาง และระยะยาว เช่น 3เดือน 6เดือน 1ปี 3ปี และ 5ปี					
1.4 มีการวางแผนให้สโมสรมีการพัฒนาความก้าวหน้าใน อนาคต					



ขอขมาโครงการวิจัย..... 219.2/61  
วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2561  
วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2562



การจัดการสโมสรกีฬาคีฬาโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็น ส่วนหนึ่งของทฤษฎี TQM	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา
	4	3	2	1	0
<b>1.ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการตลาด (ต่อ)</b>					
1.5 สโมสรมีการวางแผนการตลาดและแผนการหารายได้ แหล่งเงินทุนมาสนับสนุนอย่างชัดเจน เช่น การหา ผู้สนับสนุนจากบริษัทต่างๆ การเขียนรายละเอียดสิทธิ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าสนับสนุนสโมสร					
1.6 สโมสรมีการวางแผนด้านงบประมาณการเงินที่ชัดเจน					
1.7 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการ วางแผนกลยุทธ์และการตลาดอย่างต่อเนื่อง					
<b>2.ด้านกระบวนการและระบบงานภายใน</b>					
2.1 สโมสรมีการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กรที่ ชัดเจน เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ ชัดเจน					
2.2 สโมสรมีการติดต่อประสานงานร่วมกันภายในองค์กร					
2.3 สโมสรมีการจัดสรรปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอ					
2.4 มีการจัดการประชุมอยู่เสมอเพื่อแสดงความคิดเห็น ภายในสโมสร					
2.5 สโมสรมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ					
2.6 สโมสรมีการจัดการระบบเกี่ยวกับการจัดการสมาชิก เช่น การเปิดรับสมัครการขึ้นทะเบียนสมาชิก					
2.7 สโมสรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น หรือเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์กร อย่างต่อเนื่อง					
2.8 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้าน กระบวนการและระบบงานภายในอย่างต่อเนื่อง					
<b>3.ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร</b>					
3.1 สโมสรมีการทำแผนประชาสัมพันธ์ การตลาดที่ ต้องการสื่อสารกับภายนอก และการสร้างภาพลักษณ์ ให้กับสโมสร เช่น การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ					
3.2 สโมสรมีการจัดทำโครงการ คณิกรกีฬาคีฬาเป็น ประจำทุกปี					
3.3 สโมสรมีการติดต่อประสานหน่วยงานภายนอก เช่น สโมสรต่างๆ สมาคม สื่อ เพื่อทำงานร่วมกัน					



ดงทีโครงการวิจัย..... ๒1๙.๒/๒1  
 วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2561  
 วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2562

4

การจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็น ส่วนหนึ่งของทฤษฎี TQM	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา
	4	3	2	1	0
<b>3.ด้านการสื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (ต่อ)</b>					
3.4 สโมสรมีการใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ เช่น คู่มือ โพรแกรมการแข่งขัน และเว็บไซต์					
3.5 สโมสรมีการหาผู้สนับสนุนเข้ามาสนับสนุนสโมสร อย่างต่อเนื่อง					
3.6 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการ สื่อสารภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร อย่าง ต่อเนื่อง					
3.7 สโมสรมีแผนกประชาสัมพันธ์ที่มีความเป็นมืออาชีพ					
<b>4. ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม</b>					
4.1 สโมสรมีขนบธรรมเนียมประเพณี หรือกิจกรรมที่ทำ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น ประเพณีการต้อนรับน้องใหม่					
4.2 สมาชิกในสโมสรมีการอยู่ร่วมกันที่ดี เช่น สมาชิกไม่มี ความขัดแย้งซึ่งกันและกัน					
4.3 สโมสรมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ กีฬาที่ทันสมัย สถานที่ทำการฝึกซ้อมและแข่งขัน เหมาะสม และสะดวกสบาย					
4.4 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้าน วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง					
<b>5.ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้าง</b>					
5.1 สโมสรมีการกำหนดแผนการจัดการและโครงสร้าง ต่างๆ อย่างชัดเจน					
5.2 สโมสรมีโครงสร้างองค์การตามสายงานอย่างชัดเจน เช่น การแบ่งตามลักษณะของหน้าที่					
5.3 สโมสรมี กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการจัดตั้ง สโมสรอย่างชัดเจน					
5.4 สโมสรมีการจัดทำโครงสร้างแผนกลยุทธ์ในการ พัฒนานักกีฬาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด					
5.5 สโมสรมีการตรวจสอบคุณสมบัติของนักกีฬาอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ขัดต่อข้อระงับในเรื่องของกฎการ แข่งขัน					
5.6 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการ บริหารการจัดการและ โครงสร้างอย่างต่อเนื่อง					



เลขที่โครงการวิจัย..... 219.2/61  
วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2561  
วันที่มอบ..... 16 ธ.ค. 2562

การจัดการสโมสรกีฬาฟุตบอลโดยใช้หลัก 7 ด้าน ที่เป็น ส่วนหนึ่งของทฤษฎี TQM	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา
	4	3	2	1	0
<b>6.ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>					
6.1 สโมสรมีกระบวนการและเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ในสโมสร					
6.2 สโมสรมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน					
6.3 สโมสรมีการอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์					
6.4 บุคลากรทางการกีฬาของสโมสรมีความรู้ความสามารถและเคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านที่เกี่ยวกับกีฬา					
6.5 ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาจิตใจและ คุณธรรมแก่บุคลากรในสโมสร					
6.6 สโมสรมีการตรวจสอบหรือติดตามผลลัพธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง					
<b>7.ด้านประสิทธิภาพขององค์กร</b>					
7.1 สโมสรมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามประเมินผล					
7.2 สโมสรมีการวางมาตรการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
7.3 สโมสรมีการวางมาตรการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ					
7.4 สโมสรมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายสูงสุดของสโมสร เช่น การกำหนดเป้าหมายของการแข่งขันที่จะเข้าร่วม					
7.5 สโมสรมีการสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ประเมินผล แล้นำผลลัพธ์ที่ได้กลับไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



สภาที่ว่าการวิจัย 219. 2/61  
วันที่รับรอง 17 ธ.ค. 2561  
วันหมดอายุ 16 ธ.ค. 2562

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามของท่าน





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 โทร.0-2218-3202

ที่ จว 363/2561

วันที่ 18 ธันวาคม 2561

เรื่อง แจ้งผลผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแจ้งผ่านการรับรองผลการพิจารณา

ตามที่นิสิต/บุคลากรในสังกัดของท่านได้เสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้น ในกรณี กรรมการผู้ทบทวนหลักได้เห็นสมควรให้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยได้ ดังนี้

โครงการวิจัยที่ 219.2/61 เรื่อง การวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดยแนวคิด TQM (ANALYSIS OF MANAGEMENT PROBLEMS OF RUGBYFOOTBALL CLUBS IN THAILAND UNDER TQM CONCEPT) ของ นายภัทรพัฒน์ กาญจนเกตุ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ศุภกวี ใจพิภพโสภณ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)  
กรรมการและเลขานุการ  
คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน  
กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เรียน วิภาดาพร พงษ์พานิช  
เพื่อโปรด  
 ทราบ และดำเนินการต่อไป  
 พิจารณา  
 ลงนาม  
 อื่นๆ  
 ลงชื่อ [Signature]  
 20 ธ.ค. 2561

แจ้ง กก.หลักสหศ.ม.ค., อ.ทันใจ  
และ นิสิตกรรมการ  
จกพร  
21 ธ.ค. 61



AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์/โทรสาร: 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 285/2561

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 219.2/61 : การวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรรักบี้ฟุตบอลในประเทศไทยโดย  
แนวคิด TQM  
ผู้วิจัยหลัก : นายภัทรพัฒน์ กาญจนเกตุ  
หน่วยงาน : คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice  
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม.....  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทิพนประดิษฐ์)  
ประธาน

ลงนาม.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)  
กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 17 ธันวาคม 2561

วันหมดอายุ : 16 ธันวาคม 2562

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย
- 4) แบบสอบถาม



เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการวิจัยจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น



บัญชีรายชื่อและจำนวนสมาชิกสมาคมกีฬารักบี้ฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์

ณ เพียงวันที่ 31 ธันวาคม 2561

ประเภทสมาชิก      ประเภทสามัญ      จำนวน      46 สโมสร

ที่	ชื่อสมาชิกประเภทสามัญ	ประเภ	ชื่อที่ใช้ในการประกอบการด้านกีฬา	วัน/ เดือน/ปี
		ท สมาชิ ก		ที่เป็น สมาชิก
1	โรงเรียนเตรียมทหาร	สามัญ	โรงเรียนเตรียมทหาร	-
2	โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย	สามัญ	โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย	พ.ศ. 2490
3	โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัยฯ	สามัญ	โรงเรียนภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย	พ.ศ. 2515
4	โรงเรียนสุรวิทยาคาร	สามัญ	โรงเรียนสุรวิทยาคาร	7 ก.ค. 2536
5	โรงเรียนปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัย	สามัญ	โรงเรียนปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัย	27 มี.ค. 2540
6	โรงเรียนดอนทองวิทยา	สามัญ	โรงเรียนดอนทองวิทยา	31 มี.ค. 2542
7	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ ศรีนครินทร์ ร้อยเอ็ด	สามัญ	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ ศรีนครินทร์ ร้อยเอ็ด	18 พ.ค. 2542
8	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขต อ่างทอง	สามัญ	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขต อ่างทอง	25 มิ.ย. 2522
9	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขต สมุทรสาคร	สามัญ	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขต สมุทรสาคร	27 มิ.ย. 2522
10	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า	สามัญ	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า	-
11	โรงเรียนนายเรืออากาศ	สามัญ	โรงเรียนนายเรืออากาศ	-
12	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	สามัญ	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	-
13	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	สามัญ	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	-
14	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	สามัญ	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	-



15	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	สามัญ	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	23 ก.พ. 2549
16	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	สามัญ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	พ.ศ. 2581
17	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขต กรุงเทพ	สามัญ	สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขต กรุงเทพ	28 เม.ย. 2546
18	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	สามัญ	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	25 ก.ค. 2546
19	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	สามัญ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	พ.ศ. 2481
20	โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ	สามัญ	โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ	1 เม.ย. 2553
21	โรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธ ศึกษาทหารเรือ	สามัญ	โรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธ ศึกษาทหารเรือ	20 เม.ย. 2553
22	โรงเรียนนายเรือ	สามัญ	โรงเรียนนายเรือ	19 เม.ย. 2553
23	หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน	สามัญ	หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน	20 เม.ย. 2553
24	สโมสรตำรวจ	สามัญ	สโมสรตำรวจ	-
25	สโมสรนักศึกษาเก่ารามคำแหง	สามัญ	สโมสรนักศึกษาเก่ารามคำแหง	-
26	สโมสรทหารอากาศ	สามัญ	สโมสรทหารอากาศ	พ.ศ. 2481
27	สมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ในพระบรม ราชูปถัมภ์	สามัญ	สมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	21 เม.ย. 2553
28	สโมสรทหารบก	สามัญ	สโมสรทหารบก	พ.ศ. 2490
29	สมาคมนักเรียนเก่า ภ.ป.ร. ราช วิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	สามัญ	สมาคมนักเรียนเก่า ภ.ป.ร. ราช วิทยาลัยฯ	22 พ.ค. 2523
30	บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนล แอสซัวร์นส์	สามัญ	AIA	23 เม.ย. 2553

31	สโมสรรถูกประตู	สามัญ	สโมสรรถูกประตู	19 เม.ย. 2553
32	ราชनावีสโมสร	สามัญ	ราชनावีสโมสร	19 เม.ย. 2553
33	กรมสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศทหารเรือ	สามัญ	กรมการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศทหารเรือ	31 มี.ค. 2553
34	หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยาน และรักษาฝั่ง	สามัญ	หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและ รักษาฝั่ง	8 เม.ย. 2553
35	โรงเรียนปทุมพิทยาคม	สามัญ	โรงเรียนปทุมพิทยาคม	6 ม.ค. 2557
36	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	สามัญ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	15 มี.ค. 2556
37	สโมสร ไทยบอบาเรียน	สามัญ	ไทยบอบาเรียน	28 ส.ค. 2556
38	สมาคมนักเรียนเก่าวิชราวุธ วิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	สามัญ	สมาคมนักเรียนเก่าวิชราวุธวิทยาลัยฯ	25 ก.ย. 2556
39	สโมสรวังเดิม	สามัญ	สโมสรวังเดิม	7 ต.ค. 2556
40	ราชกรีฑาสโมสร	สามัญ	ราชกรีฑาสโมสร	1 มี.ค. 56
41	สโมสร นรข. เขตเชียงราย	สามัญ	นรข. เขตเชียงราย	5 ต.ค. 56
42	สมาคมนักเรียนเก่าปรีณสรอย แยลส์วิทยาลัย	สามัญ	สมาคมนักเรียนเก่าปรีณสรอยแยลส์ วิทยาลัย	8 มิ.ย. 57
43	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	สามัญ	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	14 มิ.ย. 57
44	โรงเรียนนายร้อยตำรวจ	สามัญ	โรงเรียนนายร้อยตำรวจ	15 ม.ค. 58

45	โรงเรียนเทพศิรินทร์สมุทรปราการ	สามัญ	โรงเรียนเทพศิรินทร์ สมุทรปราการ	1 เม.ย. 58
----	--------------------------------	-------	---------------------------------	---------------



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ภัทรพัฒน์ กาญจนเกตุ
วัน เดือน ปี เกิด	19 มกราคม 2537
สถานที่เกิด	เชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา) คณะ วิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2559 - เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การ กีฬา แขนงการจัดการการกีฬา - คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2559
ที่อยู่ปัจจุบัน	87 หมู่ 8 บ้านรองบอนใต้ ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50210



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY