

FOOTBALL DEVELOPMENT MODEL AS AN EFFECTIVE ORGANIZATION

Kitsada Pattanapongpaibul¹*

¹Graduate School of Commerce Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

The purpose of research were to 1) Study of the development model of organization that can affect the operation of professional football clubs of Thailand 2) Study of stakeholders level that can affect the operation of professional football clubs of Thailand 3) Study of Change management level that can affect the operation of professional football clubs of Thailand 4) Study of the organization market position level that can affect the operation of professional football clubs of Thailand 5) Study of learning organization level that can affect the operation of professional football clubs of Thailand 6) Study of organization performance level that can affect the operation of professional football clubs of Thailand. Conduct data collection the samples and population were consisted of club owners, executives, managers, coaches, team officials. Multi-stage random sampling method was used and data collected on 251 samples. Computer software program was used to determine the frequency statistics include percentage of arithmetic mean, standard deviation Finding a conviction and used to confirmatory factor analysis.

The results followed as below,

- i) The development of professional football as an effective organization with an average of 13 elements at a high level. Elements of Financial Statements is the highest, level of community participation component of the organization is located. The team's performance The organizational factors, respectively, and an average of stakeholders with minimum
- ii) The model developed form of professional football as an effective organization with the empirical data is harmony. Considered it from the Chi - Square no statistically significant (Chi-Square = 47.66, df = 37, p = 0.11) GFI = 0.97, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.03 and SRMR = 0.01 and the weight elements ranged from 0.63 to 0.90 by the weight of all the elements of a statistically significant level. 01 by the performance of the team (ETE) has a weight. in the form of a standard component of 0.90 weight varies with the development model of professional football as an effective organization. The highest level is a minor component change management (ECM), with important weight measured in terms of weight, a standard component of 0.89 varies with the development model of professional football clubs of the organization is. Efficiency is high (79 percent) and component characteristics Team (EOT) has important weight in the form of weight standard component of 0.87 varies with the model developed professional football clubs of the efficiency organization is high.

Keywords: Football club, effective organization, development model

*Author e-mail address: kitsada.pat@gmail.com

รูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

กฤษฎา พัฒนพงษ์ไพบูลย์¹

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย 2) ศึกษาระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย 3) ศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย 4) ศึกษาระดับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย 5) ศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย 6) ศึกษาระดับของผลการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เจ้าของ ประธานสโมสร ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ฝึกสอน เจ้าหน้าที่ทีม และกลุ่มนักฟุตบอลอาชีพ โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 251 คน ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการหาค่าสถิติได้แก่ ร้อยละ ความถี่ การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าความเชื่อมั่น และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1) ระดับการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยของ 13 องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบด้านงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงไปที่คือ ระดับขององค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน ที่องค์กรตั้งอยู่ ด้านประสิทธิภาพของทีม ด้านปัจจัยองค์กร ตามลำดับ และค่าเฉลี่ยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าต่ำสุด

2) ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันภายใต้โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น พบว่า โมเดลรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 47.66, df = 37, p = 0.11$) ค่าดัชนีความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ค่าแล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.03 และค่าดัชนีของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อนของส่วนที่เหลือ (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.01 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าใกล้เคียงกัน มีค่าตั้งแต่ 0.63-0.90 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของทีม (ETE) มีน้ำหนักความสำคัญวัดอยู่ในรูปของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90 มีความแปรผันร่วมกับรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ECM) มีน้ำหนักความสำคัญวัดอยู่ในรูปของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.89 มีความแปรผันร่วมกับรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 79) และองค์ประกอบด้านลักษณะทีม (EOT) มีน้ำหนักความสำคัญวัดอยู่ในรูปของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.87 มีความแปรผันร่วมกับรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง

คำสำคัญ: สโมสรฟุตบอลอาชีพ, องค์กรที่มีประสิทธิภาพ, รูปแบบการพัฒนา

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สโมสรฟุตบอลถือเป็นองค์การหนึ่งในหลายองค์การที่จะต้องพัฒนาและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสามารถพึ่งพาตนเองบนรากฐานแห่งความพอเพียงได้ ต้องมีการสร้างและพัฒนาในรูปแบบของตนเองให้เป็นสโมสรอาชีพที่ยั่งยืน ซึ่งสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยส่วนใหญ่ถือกำเนิดจากองค์การที่เป็นภาครัฐและเอกชนที่ดั้งเดิมไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพ หรืออาจเป็นสโมสรฟุตบอลที่สร้างขึ้นเพื่อผลประโยชน์ทางด้านอื่น ๆ แอบแฝง เป็นผลให้สโมสรฟุตบอลของไทยขาดการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ไร้ทิศทาง ขาดความเป็นมืออาชีพ ซึ่งแตกต่างจากสโมสรฟุตบอลในประเทศอื่น ๆ ทำให้ที่มาของฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีความแตกต่างจากประเทศอังกฤษ มีผลทำให้สโมสรฟุตบอลอาชีพของไทยในช่วงเริ่มต้น ล้มลุกคลุกคลาน มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าของ เปลี่ยนจังหวัด สโมสรฟุตบอลอาชีพของไทยต้องพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย มีความจำเป็นต้องมีการบริหารงานด้วยยุทธวิธีของการใช้รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผสมผสานกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมุ่งเน้นให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นการบริหารเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ (Kotter, 2011; Marshak, 2005) ทำให้ 1) องค์กรที่อยู่รอด เมื่อบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลง ล้อมกรอบภายนอกเปลี่ยน ถ้าองค์กรไม่เปลี่ยน อาจอยู่รอดได้ยาก 2) องค์กรต้องการความเจริญเติบโต ก้าวหน้า เพื่อเกิดการขยายและพัฒนางาน 3) องค์กรต้องเกิดการแข่งขัน ต้องทำให้เกิดแตกต่างและดีขึ้นกว่าเดิม 4) องค์กรต้องเกิดการได้เปรียบและได้ประโยชน์โอกาสในการบริหารทรัพยากรมากขึ้น ลูกค้ายิ่งมากขึ้น ต้นทุนต่ำลง อีกทั้งสามารถดำรงอยู่ได้โดยบุคลากรขององค์กร ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกองค์กรหรือปัจจัยภายในองค์กร องค์กรก็สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยขีดความสามารถหลักของตน รวมทั้งความสามารถในการประคับประคอง

ตนให้รอดพ้นจากวิกฤตทางการเงินของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยการรายได้จากช่องทางที่หลากหลาย การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และการดำรงอยู่ได้โดยใช้หลักแบบพึ่งพาตนเอง และเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง การเพิ่มจำนวนของผู้สนับสนุน ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร สิ่งเหล่านี้จะทำให้สโมสรฟุตบอลในประเทศไทยมีความมั่นคง แข็งแกร่ง และการพัฒนาที่ยั่งยืน

สโมสรฟุตบอลถือเป็นองค์การหนึ่งในหลายองค์การที่จะต้องพัฒนาและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสามารถพึ่งพาตนเองบนรากฐานแห่งความพอเพียงได้ ต้องมีการสร้างและพัฒนาในรูปแบบของตนเองให้เป็นสโมสรอาชีพที่ยั่งยืน สำหรับสโมสรฟุตบอลในประเทศไทยส่วนใหญ่ถือกำเนิดจากองค์การที่เป็นภาครัฐและเอกชนที่ดั้งเดิมไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพ หรืออาจเป็นสโมสรฟุตบอลที่สร้างขึ้นเพื่อผลประโยชน์ทางด้านอื่น ๆ แอบแฝง เป็นผลให้สโมสรฟุตบอลของไทยขาดการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ไร้ทิศทาง ขาดความเป็นมืออาชีพ ซึ่งแตกต่างจากสโมสรฟุตบอลในประเทศอื่น ๆ เช่น ในประเทศอังกฤษที่สโมสรฟุตบอลเกิดจากชุมชนคนในชุมชนเป็นผู้ก่อตั้งสโมสรนี้ขึ้นมา เห็นได้ว่า สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีอายุมากกว่า 100 ปีขึ้นไป ทำให้ที่มาของฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยมีความแตกต่างจากประเทศอังกฤษ มีผลทำให้สโมสรฟุตบอลอาชีพของไทยในช่วงเริ่มต้น ล้มลุกคลุกคลาน มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าของ เปลี่ยนจังหวัด สโมสรฟุตบอลอาชีพของไทยต้องพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้การบูรณาการแนวคิดของการพัฒนาองค์การ ผู้ที่มีส่วนได้เสียการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งทางการตลาด และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจำแนกองค์ประกอบหลักได้ 2 ด้าน คือ Financial และ Non-financial ทั้งนี้เพื่อเป็น

แนวทางในการพัฒนารูปแบบของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีความก้าวหน้าและมีการพัฒนาที่อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาระดับรูปแบบการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย
2. ศึกษาระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย
3. ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย
4. ศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย
5. ศึกษาระดับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย
6. ศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย

คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงาน

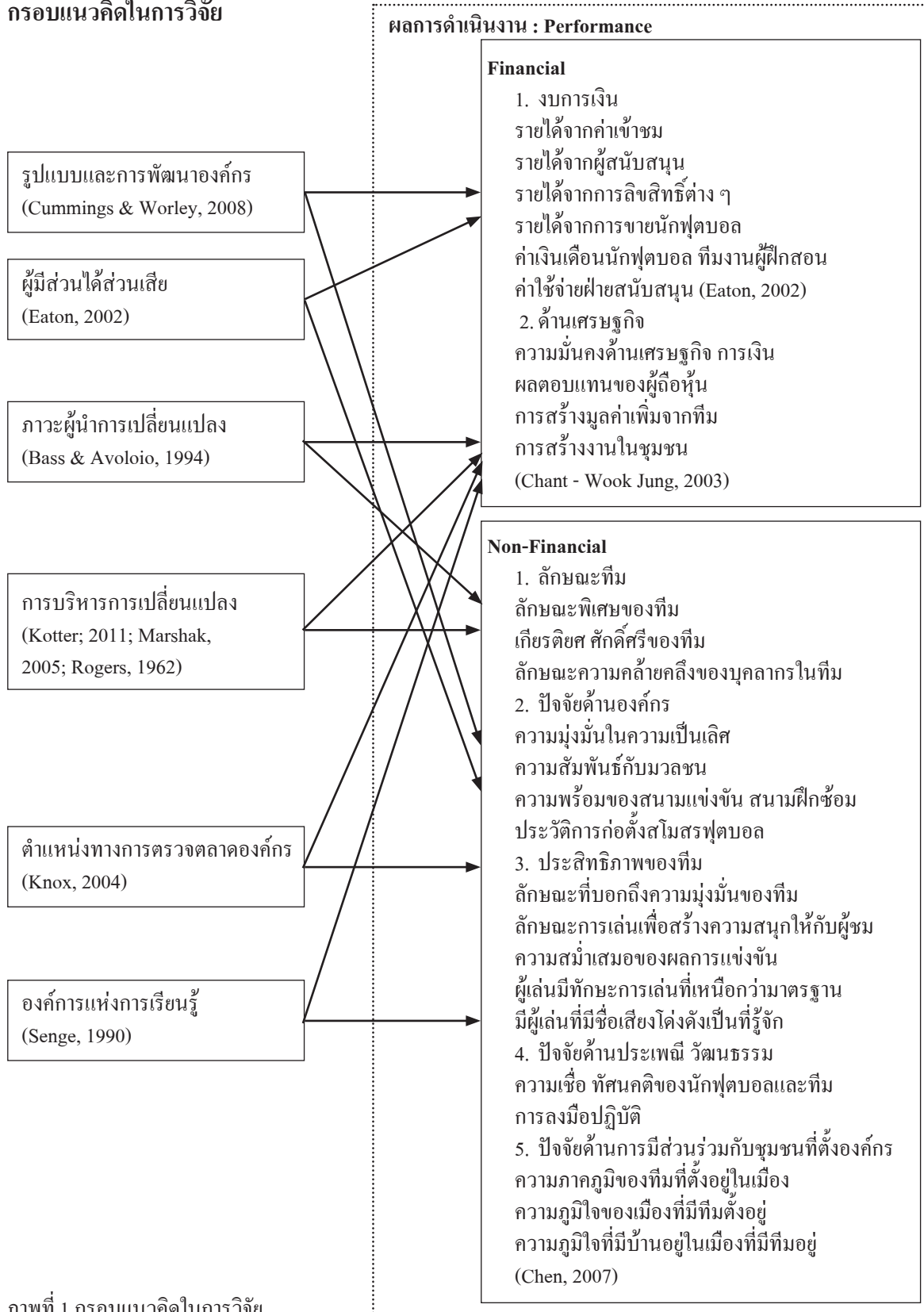
ของสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทย

2. รูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทยที่มีประสิทธิภาพต้องมีรูปแบบเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมและเป็นไปได้หรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

1. รูปแบบการพัฒนางานองค์กรมีผลต่อการดำเนินการขององค์กรด้าน Financial and non-financial
2. ผู้มีส่วนได้เสียมีผลต่อการดำเนินการขององค์กรด้าน Financial and non-financial
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการดำเนินการด้าน Financial and non-financial
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการดำเนินการด้าน Financial and non-financial
5. ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีผลต่อการดำเนินงานด้าน Financial and non-financial
6. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการดำเนินงานด้าน Financial and non-financial

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพิ่มเติมภายใต้การบูรณาการแนวคิดขององค์การที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับแนวคิดการพัฒนาองค์การ (Cummings & Worley, 2008) ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารการเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งทางการตลาด และองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจำแนกองค์ประกอบหลักได้ 2 ด้าน คือ Financial และ Non- Financial ประกอบด้วย

- 1) งบการเงิน ได้แก่ รายได้จากค่าเข้าชม รายได้จากผู้สนับสนุน รายได้จากกสิกรรมต่าง ๆ รายได้จากการขายนักฟุตบอล ค่าเงินเดือนนักฟุตบอล ทีมงานผู้ฝึกสอน ค่าใช้จ่ายฝ่ายสนับสนุน
- 2) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ การเงิน ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น การสร้างมูลค่าเพิ่มจากทีม การสร้างงานในชุมชน และ Non-financial ประกอบด้วย
 - 1) ลักษณะทีม ได้แก่ ลักษณะพิเศษของทีม เกียรติยศ ศักดิ์ศรีของทีม ลักษณะความคล้ายคลึงกันของบุคลากรในทีม
 - 2) ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศความสัมพันธ์กับมวลชน ความพร้อมของสนามแข่งขัน สนามฝึกซ้อม ประวัติการก่อตั้งสโมสรฟุตบอล
 - 3) ประสิทธิภาพของทีม ได้แก่ ลักษณะที่บอกถึงความมุ่งมั่นของทีม ลักษณะการเล่นเพื่อสร้างความสนุกให้กับผู้ชม ความสม่ำเสมอของผลการแข่งขัน ผู้เล่นมีทักษะการเล่นที่เหนือกว่ามาตรฐาน มีผู้เล่นที่มีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จัก
 - 4) ปัจจัยด้านประเพณี วัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อทัศนคติของนักฟุตบอลและทีม การลงมือปฏิบัติ
 - 5) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมชุมชนที่ตั้งองค์กร ได้แก่ ความภาคภูมิใจของทีมที่ตั้งอยู่ในเมือง ความภูมิใจของเมืองที่มีทีมตั้งอยู่ ความภูมิใจที่มีบ้านอยู่ในเมืองที่มีทีมอยู่

องค์กรมีการจัดโครงสร้างที่ดีควรเริ่มจากจัดโครงสร้างเป้าหมายทั้งหมดให้สอดคล้องหรือตอบโจทย์วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร มีการกำหนดหน่วยงานและตำแหน่งงาน รวมถึงวิธีการทั้งหมดที่จะทำให้เป้าหมายได้รับการตอบสนองเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละเป้าหมายมีมาตรฐานของตำแหน่งและจำนวนที่ต้องการ สอดคล้องเพียงพอกับตำแหน่งงานที่กำหนด มีวิธีการสื่อสารระหว่างแผนกแต่ละตำแหน่งควรมีความสัมพันธ์

กันอย่างไรทั้งนี้เพื่อการกระจายความร่วมแรงร่วมใจในแต่ละเป้าหมายลงสู่ตำแหน่งต่างๆ ดำเนินการเปรียบเทียบกับสิ่งที่อยู่จริงในองค์กรว่าโครงสร้างปัจจุบันกับโครงสร้างในความคาดหวังขององค์กรแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นในการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

รูปแบบและการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรหมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าในองค์กร เรื่องเกี่ยวกับการจัดการระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์กร โดยอาศัยผลของความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อวัตถุประสงค์ในการเจริญก้าวหน้าของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้เพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง (Beer, 1980; Beckhard, 1969)

ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร Eaton (2002) ในงานวิจัยเรื่อง Stakeholder market orientation and performance in sport business พบว่า

- 1) ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร (ลูกค้า) มีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกันในทิศทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร
- 2) ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร (ไม่ใช่ลูกค้า) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร มีเพียงผู้สนับสนุนรายใหญ่และผู้บริจาคเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิภาพขององค์กรในทิศทางบวก
- 3) ทิศทางตลาดเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาเพื่อทราบข้อมูลลูกค้าในปัจจุบันเพื่อให้เป็นลูกค้าในอนาคต ซึ่งต้องใช้ความจงรักภักดีของลูกค้า ดังนั้นจึงใช้ตัววัดทางการเงินมาเป็นตัววัดในระยะสั้น พบว่า การใช้การวัดผลทางการเงินได้รับผลกระทบเต็มรูปแบบต่อทิศทางของตลาดแต่ก็ไม่ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุด และสิ่งที่ดีที่สุดคือ การวัดที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งประสิทธิภาพทางธุรกิจ ทิศทางตลาดและความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพทางธุรกิจ
- 4) รายได้ระยะสั้นได้มาจากผู้สนับสนุนที่เป็นองค์กรใหญ่ ๆ

มีผลต่อการเติบโตของสโมสรซึ่งเป็นตัวแปรจากปัจจัยภายนอก Jung (2012) ในการวิจัยเรื่อง The Influence of Professional Sports Team s Corporate Social Responsibility on Team Image, Team Identification, and Team Loyalty พบว่า 1) มิติของความรับผิดชอบต่อสังคม (ทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมทางกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อลูกค้า) มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ภาพทีม 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลักษณะเฉพาะของทีม 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลกระทบต่อความจงรักภักดีของทีม 4) ความเป็นทีมมีอิทธิพลต่อลักษณะเฉพาะในทีม 5) ความเป็นทีมและลักษณะเฉพาะของทีมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากผลการศึกษาของ Chen (2007) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง Managerial factors affecting team identification พบว่า ทฤษฎีรูปแบบของ CSR มีผลต่อ ภาพลักษณ์ของทีม ลักษณะเฉพาะของทีม และความจงรักภักดีของนักกีฬาในทีม และพบว่า CSR เป็นเครื่องมือที่นักการตลาดสามารถนำไปใช้ในกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของทีมได้เป็นอย่างดี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นตามเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการสร้างความไว้วางใจ สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมองการณ์ไกล ตระหนักในพันธกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีสูงมากขึ้นจากที่มีอยู่ สร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเองของผู้ตามให้อำนาจในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ไม่ใช่อำนาจในการบังคับ แต่สร้างความรู้สึกรักพิเศษและความสนใจของผู้ตามที่มีต่อองค์กร (เคอีนเพ็ญ แยมสวาน, 2556; Burns, 1978; เนตร์พัฒนา ยาวีเศษ, 2552; Bass, 1985; Bennis & Nanus as cited in Roussel & Swansburg, 2009)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization development & Change) เป็นอีกหนึ่งแนวความคิดสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ในความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่อมุ่งการ

เปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด โดยมีการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมมาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรว่าในแต่ละขั้นตอนของการทำงานนั้น ควรมีการพัฒนาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในส่วนใดบ้าง เพื่อให้พนักงานแต่ละคนนั้นได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ กระบวนการในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการพัฒนาการใช้เทคนิคพัฒนาองค์กรนี้จะต้องทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักคือ 1) Unfreezing 2) Movement และ 3) Refreezing ซึ่งขั้นตอนแรกก็คือ การละลายพฤติกรรมหรือรูปแบบของการดำเนินงานที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในองค์กร แล้วทำการกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้อง และขั้นตอนสุดท้ายคือ การควบคุมดูแลให้กระบวนการต่าง ๆ นั้น สามารถกลับมาเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจทั้งกระบวนการ และสามารถมองเห็นภาพโดยรวมของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ หรือไม่เช่นนั้นก็จะไม่สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่ดีได้อย่างแน่นอน (Certo, 1992; Hodge, Anthony & Gale, 2002; กัลยาณี สูงสมบัติ, 2550; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536; Hemphill & Coons, 1957; Nadler & Tushman, 1997; Merron, 1995; Galbraith, 1995; Henning, 1997; Robert Osterhoff, 2010; Greenwood, Hining, & Brown, 1990; Chang, 2001)

ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร ผลการศึกษาของ Ansari, Economides and Ghosh (1994) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Competitive positioning in markets with non-uniform preference พบว่า การเข้ามาแข่งขันในตลาดของผู้แข่งขันรายใหม่มี 2 แบบ แบบแรก แข่งด้วยราคา แบบที่สองแข่งด้วยส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งทั้งสองแบบทำให้ตลาดการแข่งขันเข้าสู่ คุณภาพของตำแหน่งตราสินค้า ได้อย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงของลูกค้ำที่เนื่องจากราคาที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้คุณภาพของตำแหน่งตราสินค้าเปลี่ยนแปลงไปด้วย หรือการเปลี่ยนแปลงจากส่วนแบ่งการตลาดส่งผลให้คุณภาพของตำแหน่งตราสินค้าเปลี่ยนแปลงไปด้วย สำหรับ Sagar & others (2011) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Ethical Positioning Index (EPI): an innovative tool for differential brand positioning พบว่า EPI คือ ตัวบ่งชี้ด้านจริยธรรมของตราสินค้า ถือว่าเป็นนวัตกรรมทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความแตกต่างของตราสินค้า และ EPI ยังเป็นเครื่องมือที่อ่อนไหวที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากจริยธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึกของผู้บริโภคเห็นได้จากสินค้าระดับโลกมักจะสร้างอารมณ์ความรู้สึกร่วมกับผู้บริโภคให้ตระหนักถึง อารมณ์ ของการมีจิตสำนึกมีคุณธรรม ซึ่งแตกต่างกันไปตามพื้นที่ในแต่ละประเทศทั่วโลก Dibb and Simkin (1992) ได้นำเสนอบทความ The Strength of Branding and Positioning in Services ไว้ว่า กลยุทธ์ตำแหน่งทางการตลาดและตราสินค้าในธุรกิจบริการ แตกต่างจากธุรกิจสินค้า เนื่องจากธุรกิจบริการไม่ได้รับเพียงสินค้าเท่านั้น แต่ได้รับการบริการก่อน และหลังรับสินค้า เช่น ธุรกิจบันเทิง การแพทย์ และการศึกษา เป็นธุรกิจบริการที่มีส่วนผสมทางการตลาดมีความซับซ้อนอยู่ในตัวธุรกิจบริการเหล่านี้ ผู้ประกอบการในธุรกิจบริการต้องเข้าใจลูกค้ำที่เข้ามาใช้บริการโดยใช้หลักของการแบ่งตลาดเป็นกลุ่ม (Segmentation) กลุ่มเป้าหมายของธุรกิจบริการ (Targeting) และตำแหน่งของลูกค้ำที่มารับบริการ (Positioning) ด้วย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้ง

เป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็น ที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในความหมายนี้ก็คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการ อย่างแท้จริงซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (Systemic thinking) Garvin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหาและถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ Marquardt and Reynolds (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วย องค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาร์ควอตส์นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยองค์ประกอบของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบได้แก่พลวัต การเรียนรู้ (Learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge management) และ การใช้เทคโนโลยี (Technology application)

ผลการดำเนินการขององค์กร การวัดผลการดำเนินการขององค์กรแนวคิด Balance scorecard หรือ

Key performance indicator scorecard (Kaplan & Norton, 2001) ได้ใช้กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดการวัดผลการดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) โดยผ่านความสามารถในการทำกำไร การเติบโตทางการเงิน การป้องกันความเสี่ยง และมุมมองของผู้ถือหุ้น
2. มุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial perspective) ประกอบไปด้วย มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นสิ่งสำคัญหลักของกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อมูลค่าขององค์กร ต่อมาเป็นมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เป็นกิจกรรมที่เชื่อมต่อระหว่าง Financial perspective และ Customer perspective สุดท้ายเป็นมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth perspective) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีที่สูงขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัยด้วยการประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เจ้าของ ประธานสโมสร ผู้บริหาร จำนวนผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนจำนวนเจ้าหน้าที่ทีมจำนวน ประธานเชียร์ประจำสโมสร (แฟนบอล) และ นักฟุตบอลอาชีพ อาชีพ จำนวนรวมทั้งสิ้น 745 คน ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 251 คน ได้รับกลับคืนมา 238 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.82 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และใช้โปรแกรม ในการหาค่าสถิติได้แก่ ร้อยละ ความถี่ การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าความเชื่อมั่น และใช้โปรแกรม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัย

- 1) ระดับการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้เป็นอย่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้เป็นอย่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ	M	SD	การแปลผล
1. งบการเงิน	4.11	.66	มาก
2. การมีส่วนร่วมกับชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่	4.04	.63	มาก
3. ประสิทธิภาพของทีม	4.03	.59	มาก
4. ปัจจัยขององค์กร	4.02	.71	มาก
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.01	.63	มาก
6. องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00	.58	มาก
7. เศรษฐกิจ	3.97	.64	มาก
8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.96	.59	มาก
9. ตำแหน่งทางการตลาด	3.96	.69	มาก
10. ลักษณะทีม	3.95	.63	มาก
11. ประเพณีวัฒนธรรม	3.94	.68	มาก
12. รูปแบบและการพัฒนาองค์กร	3.88	.68	มาก
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.80	.69	มาก

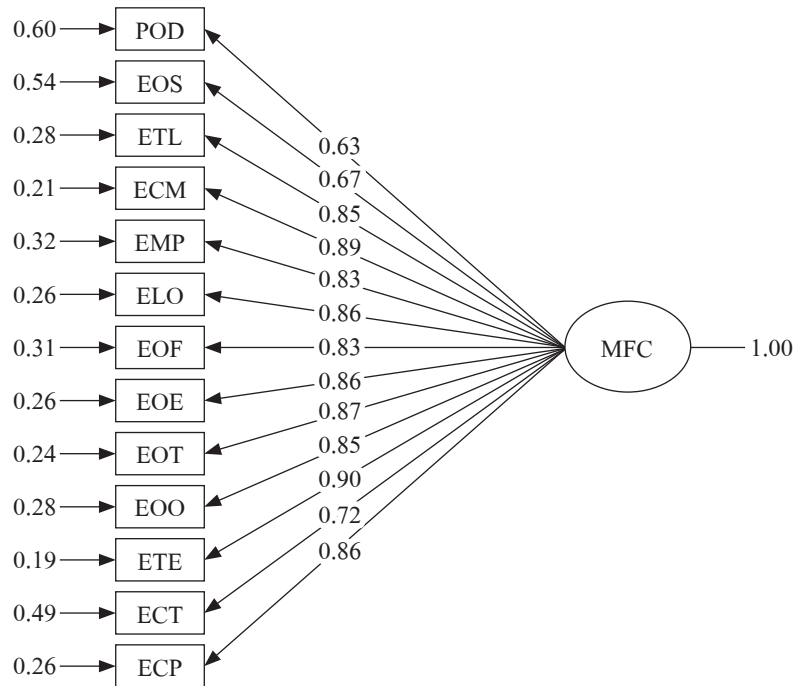
2) ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันภายใต้โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น พบว่า รูปแบบการพัฒนาโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 13 มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.40-0.90 โดยมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 78 คู่ โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ETL) และองค์ประกอบ

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ECM) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.90 ส่วนองค์ประกอบด้านรูปแบบและการพัฒนาองค์กร (POD) และองค์ประกอบด้านประเพณีวัฒนธรรม (ECT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด มีค่าเท่ากับ 0.40

ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลรูปแบบการพัฒนาโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลรูปแบบการพัฒนาโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ					C.R.
	สปส	SE	T	FS	SC	
POD	0.63	0.06	10.63	0.02	0.63	0.40
EOS	0.67	0.06	11.66	-0.04	0.67	0.46
ETL	0.85	0.05	16.13	0.06	0.85	0.72
ECM	0.89	0.05	17.31	0.22	0.89	0.79
EMP	0.83	0.05	15.50	0.06	0.83	0.68
ELO	0.86	0.05	16.60	0.05	0.86	0.74
EOF	0.83	0.05	15.50	0.04	0.83	0.69
EOE	0.86	0.05	16.52	0.09	0.86	0.74
EOT	0.87	0.05	16.86	0.13	0.87	0.76
EOO	0.85	0.05	16.18	0.09	0.85	0.72
ETE	0.90	0.05	17.76	0.30	0.90	0.81
ECT	0.72	0.06	12.47	-0.11	0.72	0.51
ECP	0.86	0.05	16.42	0.18	0.86	0.74



$$\chi^2 = 47.66 \text{ df}=37 \text{ p}=0.11 \text{ GFI}=0.97 \text{ AGFI}=0.93 \text{ RMSEA}=0.03 \text{ SRMR}=0.01$$

ภาพที่ 2 โมเดลการวัดรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3 ผลการระดมความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพ

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	สัดส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เห็นด้วย	ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
1. องค์ประกอบด้านรูปแบบและการพัฒนาองค์กร	8/10	
2. องค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	8/10	
3. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	8/10	
4. องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	8/10	
5. องค์ประกอบด้านตำแหน่งทางการตลาด	8/10	
6. องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	8/10	
7. องค์ประกอบด้านการเงิน	8/10	
8. องค์ประกอบไม่ใช่ทางการเงิน	9/10	
8.1 องค์ประกอบด้านลักษณะทีม		
8.2 องค์ประกอบปัจจัยด้านองค์กร		
8.3 องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของทีม		
8.4 องค์ประกอบด้านประเพณีวัฒนธรรม		
8.5 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่		

3) ผลการระดมความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพพบว่า ทุกตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยมากกว่าร้อยละ 80 จากจำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพค่าเฉลี่ยของระดับองค์ประกอบทั้ง 13 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบด้านงบการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงไปคือ ระดับขององค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ด้านประสิทธิภาพของทีม ด้านปัจจัยองค์กรด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ และค่าเฉลี่ยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าต่ำสุด

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภายใต้โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) พบว่ารูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ 111 ตัวบ่งชี้ โดยโมเดลรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2) ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 47.66$ df = 37 p = 0.11) ค่าดัชนีความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ค่าแล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.03 และค่าดัชนีของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อนของส่วนที่เหลือ (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.01 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าใกล้เคียงกัน มีค่าตั้งแต่ 0.63-0.90 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของทีม (ETE) มีน้ำหนักความสำคัญวัดอยู่ในรูปของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90 มีความแปรผันร่วมกับรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย

ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ECM) มีน้ำหนักความสำคัญวัดอยู่ในรูปของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.89 มีความแปรผันร่วมกับรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 79) และองค์ประกอบด้านลักษณะทีม (EOT) มีน้ำหนักความสำคัญวัดอยู่ในรูปของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.87 มีความแปรผันร่วมกับรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง

3. ผลการระดมความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพพบว่า ทุกตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยมากกว่าร้อยละ 80 จากจำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

อภิปรายผล

1. ระดับขององค์ประกอบพบว่า ผลของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบทั้งหมดอยู่ในระดับมากโดยมีองค์ประกอบด้านงบการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเนื่องจาก ฟุตบอลอาชีพเป็นสิ่งใหม่ในสังคมไทย ทำให้ส่งผลให้เกิดอาชีพใหม่ๆ เกิดขึ้นมาก เช่น นักฟุตบอลอาชีพ ผู้จัดการทีม ผู้อำนวยการสโมสร ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน โค้ชกายภาพ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา ผู้จัดการสิทธิประโยชน์สโมสร อื่น ๆ อีกมาก ซึ่งอาชีพเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะมีฟุตบอลอาชีพโดยผ่านระบบสโมสรที่มีการจัดแข่งขันตลอดทั้งปีที่เรียกว่าฤดูกาล ใช้เวลาประมาณ 9 เดือนของทั้งปีในการแข่งขันในระบบ เหย้า เยือนทุก ๆ สัปดาห์ 1 เดือนแข่ง 4 ครั้ง ทำให้ผลการแข่งขันส่งผลต่อลำดับในตารางการแข่งขัน ทุก ๆ สัปดาห์ มีการติดตามการแข่งขันจากแฟนคลับ ที่ตามเชียร์ที่สนามและจากการถ่ายทอดสด มีการนำเสนอผลการแข่งขัน ภาพการทำประตู เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการแข่งขัน มีการวิเคราะห์ก่อนเกมส์และหลังเกมส์การแข่งขัน มีการติดตามเชียร์จากแฟนฟุตบอลในท้องถิ่น โดยการซื้อเสื้อทีมแข่งเพื่อใช้ในการเข้าชมการแข่งขันที่ระลีกต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอาชีพใหม่ที่มาพร้อม

กับกิจกรรมใหม่ ๆ ของสังคมไทย ที่ถือว่าเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจ มีการใช้จับจ่าย หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ สโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยเป็นบริษัทที่เพิ่งเริ่มดำเนินกิจการ สิ่งแรกที่สโมสรฟุตบอลต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กำไรจากการทำกิจการ เหมือนบริษัทเอกชนทั่ว ๆ ไป ซึ่งต้องมีรายรับรายจ่าย ผ่านระบบบัญชีที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีรายจ่ายเป็นเงินเดือน ค่าจ้างสำหรับบุคลากรในสโมสรอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม มีระบบการติดตามผลและตรวจสอบการใช้งบประมาณของสโมสร มีอัตราการของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานทั้งหมดนี้เป็น องค์ประกอบด้านงบการเงิน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในองค์ประกอบทั้ง 13 องค์ประกอบ

รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในชุมชน มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสอง สโมสรฟุตบอลในประเทศไทยเดิม ผูกพันกับองค์กรต่าง ๆ เช่น กองทัพอากาศ รัฐวิสาหกิจ บริษัทที่มีธุรกิจหลักอยู่แล้ว ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมจำกัดเฉพาะบุคลากรที่สังกัดในหน่วยงานเหล่านั้น ไม่ได้ขยายไปในชุมชนที่สโมสรเหล่านั้นตั้งอยู่เนื่อง สโมสรฟุตบอลที่ตั้งมาเพื่อเป็นสันถนาการของหน่วยงาน เป็นกิจกรรมเสริมเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของ องค์กรและหน่วยงานนั้น แต่ต่อมา เมื่อระบบฟุตบอลอาชีพเริ่มก่อตั้งโดยมีผลบังคับให้สโมสรฟุตบอลจดทะเบียนนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็น สโมสรฟุตบอลอาชีพ เท่านั้น ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน ธนาคาร รัฐวิสาหกิจ ต้องทำการแยก สโมสรฟุตบอลออกมาเป็นอีกหนึ่งองค์กร ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเดิม ถ้าองค์กรนั้นยังอยากทำสโมสรฟุตบอลต่อไปหรืออาจเลิกการทำ สโมสรฟุตบอล โดยการยุบสโมสรทิ้งหรืออาจให้ กลุ่มทุนที่สนใจทำไปดำเนินการต่อ เป็นต้น

สโมสรฟุตบอลในอดีตของประเทศไทย ส่วนมากจะไม่เกิดความผูกพันกับชุมชนเพราะเหตุผลข้างต้นซึ่งแตกต่างจากสโมสรฟุตบอลอาชีพในยุคใหม่ ที่สร้างความผูกพันในชุมชนที่องค์กร สโมสรตั้งอยู่ตั้งแต่เริ่มต้นสโมสรที่ตั้งใหม่มาส่วนใหญ่ ใช้ชื่อชุมชนตั้งอยู่เป็นชื่อสโมสร เช่นชื่อ จังหวัด ชื่อแหล่งชุมชน เป็นต้น การที่สโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชนที่สโมสรองค์กรตั้งอยู่เป็นการจัดกิจกรรมความร่วมมือระหว่าง

สโมสรกับชุมชน ทำให้เกิดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน และมีความหลากหลาย รวมทั้งเป็นการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นในทางอ้อม เช่น ในการจัดการแข่งขันทีมเหย้าเยือนชุมชนสามารถมีรายได้จากการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของที่ระลึกของชุมชนแก่แขกผู้มาเยือน สร้างความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจแก่ชุมชนหรือท้องถิ่นนั้น ๆ ได้อีกประการหนึ่ง นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความแข็งแกร่งและความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรและนักฟุตบอลของสโมสรที่เป็นบุคคลในพื้นที่ นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในท้องถิ่น ทั้งนี้อาจรวมถึงการการจัดทำแผนพัฒนาสโมสร สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อขอความร่วมมือและสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นของสโมสรถิ่นที่ตั้งสโมสร ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าในอนาคตคงจะต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบการอาศัยความร่วมมือจากท้องถิ่นให้ มากขึ้น

สำหรับองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของทีม มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เนื่องจาก การที่สโมสรฟุตบอลอาชีพในปัจจุบัน ได้ก้าวข้ามผ่านการเป็นสโมสรฟุตบอลกึ่งอาชีพและสมัครเล่น ดังเช่นสโมสรฟุตบอลของประเทศไทยในอดีต ทำให้การเป็นอาชีพเต็มรูปแบบต้องมุ่งหวังประสิทธิภาพของ นักฟุตบอล ทีมงานผู้ฝึกสอน ทีมงานต่าง ๆ ตลอดจนผู้บริหารสโมสร ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าอดีตที่เป็นกึ่งอาชีพและมีสมัครเล่น ทั้งนี้ต้องวัดจากผลของการแข่งขัน ลำดับในตารางการแข่งขัน การขึ้นไปเล่นในลีกสูงสุดของประเทศ การบริหารจัดการทุกด้านอย่างมืออาชีพ เพราะผู้ชมเป็นผู้จ่ายเงินค่าชม ชื่อของที่ระลึก ย่อมคาดหวังผล ชนะ หรือเล่นได้อย่างประทับใจ ผู้เล่นมีความทุ่มเท มีร่างกายแข็งแรง ว่องไว เพื่อชนะในการแข่งขันและ โค้ชมีการแก้เกมสัการแข่งขันที่ดี มีการปรับเปลี่ยนตัวผู้เล่นที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งกัน โดยองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ ด้านการประเมินสมรรถนะการเล่นของนักฟุตบอลอย่างต่อเนื่อง แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะการเล่นของนักฟุตบอลอย่างต่อเนื่อง และนักฟุตบอลมีทักษะในการเล่นที่ได้มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ด้านการจัดวางตัวผู้เล่นในแต่ละตำแหน่งของทีมเป็นไปตามความถนัดและศักยภาพของผู้เล่น

สำหรับองค์ประกอบด้านปัจจัยองค์กรมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากปัจจัยภายในขององค์กรสมัยใหม่ที่ประกอบไปด้วย 1) โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรที่ทันสมัยส่งผลให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึงการกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับมหภาค คือ การรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับจุลภาค คือ การรวมหรือแยกแผนก การเปลี่ยนแปลงที่ตั้งความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า โดยรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเป็นแผนกเดียว การรวมอำนาจด้านสารสนเทศ รวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบนราบ และสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความหลากหลาย ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร และสร้างสำนักงานในภูมิภาคต่าง ๆ เป็นต้น 2) กลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า ราคา ผลิตสินค้าที่มีราคาถูกและมีคุณภาพสูง Chandler (1962) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้าง และสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร 3) กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจ

ในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ส่วนการตัดสินใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดวิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพให้เก็บสินค้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต 4) กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อปรสสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ 5) เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานได้ 6) วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การร่วมมือและการให้อำนาจ การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร สร้างทีมงานเพื่อพัฒนาวัตกรรมและระบบการผลิต ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์กร และความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก องค์ประกอบนี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสโมสรเป็นหลักที่จะนำพาสโมสรสู่การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและวางแผนยุทธศาสตร์อย่างรอบคอบ

องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรสโมสรทุกคนมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ในด้าน

ความคิดใหม่ ๆ ด้านความสามารถทางทักษะ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมา เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีเยี่ยม เกิดกระบวนการ เรียนรู้ร่วมกัน (Collective learning) ในทุกระดับทั้งระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม (Groups) และ ระดับองค์กร (Organization) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bierema and Berdish (1999) ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรใหญ่ และชุมชน นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัมพร ปัญญา (2553) ที่พบว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ ตลอดเวลานั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว และบุคลากรในองค์กร ต้องแสวงหาความรู้มาแบ่งปัน และเผยแพร่ซึ่งกัน และกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้การจัดระบบของการดำเนินการ ในองค์กร ที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าไปมีส่วนร่วม ในการแบ่งปันความคิด ข่าวสาร ข้อมูล การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสโมสรทำให้บุคลากร ทุกระดับสามารถร่วมกันวิเคราะห์ ปัญหาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ด้วยการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง และกรณีศึกษาเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปัน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

องค์กรประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เนื่องจากหลักการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ธรรมาภิบาลนั้นต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินการขององค์กร เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในองค์กร รวมทั้งผู้รับบริการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลที่มีขนาดใหญ่ นั้นพบว่า สโมสรให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะการขอรับการสนับสนุนต่าง ๆ จะต้องอาศัยผลการแข่งขันเป็นตัวยืนยัน ทั้งนี้พบว่า สโมสรขนาดใหญ่เหล่านั้น มักมีผลงานที่โดดเด่นมากกว่าสโมสรที่มีขนาดกลางหรือขนาดเล็ก จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของ องค์กรประกอบด้านนี้มีค่าคะแนนที่ต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ผู้ให้ข้อมูลโดยส่วนใหญ่มีทัศนคติที่เป็นสโมสรขนาดกลาง และ/ หรือขนาดเล็กที่ยังไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของสโมสรมากนัก

2. ผลจากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน พบว่า น้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของทีม (ETE) สูงสุด เนื่องจาก ประกอบไปด้วยการประเมินสมรรถนะการเล่นของนักฟุตบอลอย่างต่อเนื่อง การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะการเล่นของนักฟุตบอลอย่างต่อเนื่อง การคัดเลือกและพัฒนา นักฟุตบอลให้มีทักษะของการเล่นที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับแนวคิด Kaplan and Norton (2001) เรื่อง Balance Scorecard หรือ Key Performance Indicator ที่ว่าด้วยการวัดประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นหลัก ผู้บริหารสโมสรอาชีพจึงต้องใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา ประสิทธิภาพของทีม การสร้างความแข็งแกร่งของทีมจึงต้องมุ่งไปที่นักฟุตบอลเป็นหลัก มีการติดตามและประเมินผลศักยภาพของนักฟุตบอลอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของสโมสรคงต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการ จัดวางตัวผู้เล่นในแต่ละตำแหน่งของทีมเป็นไปตามความถนัดและศักยภาพของผู้เล่นร่วมด้วย และองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ECM) มีน้ำหนักความสำคัญรองลงมาและอยู่ในระดับสูงเช่นกัน เนื่องจาก ผู้บริหารสโมสรจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี มองการณ์ไกล ภายใต้อำนาจความสามารถที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลแผนบริหารจัดการของสโมสรอย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการสโมสรภายใต้แผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของกัลยาณี สูงสมบัติ (2550) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) และ Rauch and Behling (1984) ที่นำ เสนอแนวคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่เป็นธรรมชาติโดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติ เป็นการปรับตัวขององค์กรเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

องค์กรประกอบด้านลักษณะทีม (EOT) มีน้ำหนักความสำคัญในระดับสูง เนื่องจาก การสร้างผลงาน/ รางวัล เป็นการสะท้อนถึงเกียรติยศและศักดิ์ศรีของสโมสร/ ทีม รวมทั้งการสร้างอัตลักษณ์เฉพาะของทีม ภายใต้อำนาจคิด และการตระหนักของบุคลากรทุกระดับของสโมสร มีเป้าหมายแห่งความสำเร็จเดียวกัน เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึง

บุคลากรทั้งหมดของสโมสรมิวสิคส์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Golinsky (2014), Grayson and O'Dell (1998) ที่ได้ให้คุณลักษณะและคุณสมบัติขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ 9 ข้อ และสอดคล้องกับการบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance management) เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง มีการทำงานที่เป็นทีมเวิร์ค บทบาทหน้าที่ชัดเจน ก็จะมีการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว ตัดสินใจได้ดี แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น แต่ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างการทำงานที่ไม่ดี ก็จะพบปัญหาคำสั่งการสื่อสารและความสัมพันธ์ เช่น คู่กันไม่รู้เรื่อง โยนงานเกี่ยงงาน ไม่รู้ว่าใครต้องทำอะไร เวลางานผิด จะมีแต่คำตำหนิติเตียน แต่ไม่มีวิธีแก้ไข ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น การทำงานซ้ำซ้อน บางเรื่องไม่มีคนตัดสินใจ บางทีทำไปโดยไม่รู้ว่าผลงานดีหรือไม่ดี ฯลฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการในที่สุด (Kaplan & Norton, 2001)

3. ผลการระดมความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพให้เป็นอย่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ว่าสามารถนำตัวบ่งชี้และองค์ประกอบเกือบทุกไปใช้เป็นแนวทางวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาสโมสรฟุตบอลให้ก้าวสู่สโมสรอาชีพได้เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละด้านมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากกว่าในศตวรรษที่ 20 เป็นอย่างมาก เพราะองค์กรในปัจจุบันกำลังเผชิญกับกระแสของ โลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งโลกอยู่ในสภาวะไร้พรมแดน และต้องเผชิญกับการท้าทายที่สำคัญมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและรุนแรง ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร (Growth) ให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในลักษณะนวัตกรรมองค์กร (Reinvention) โดยจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า (Customer-driven) และมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer satisfaction) นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญ

สำคัญกับคนในองค์กร เสมือนหนึ่งเป็นทรัพยากรบุคคล (Human resources) ที่สำคัญและมีคุณค่าขององค์กร และต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (Disruptive technology) โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ซึ่งเราเห็นได้ชัดจากการใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) จนพัฒนาไปสู่การทำธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-business) เป็นต้น รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการส่งผ่านความรู้กันอย่างกว้างขวาง จนทำให้ต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อนำมาพัฒนาทั้งองค์กรและบุคลากร องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Knowledge worker) ดังนั้น องค์กรจะต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ (Competencies) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยขอให้ออกเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฟุตบอลเป็นสโมสรอาชีพที่มีประสิทธิภาพ

1. การกีฬาแห่งประเทศไทย ถือเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญ ที่จะต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริม และรับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลให้การดำเนินการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานในการพัฒนาสโมสรฟุตบอลให้เป็นสโมสรอาชีพที่มีเต็มเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพ ต้องดำเนินการอย่างเอาใจใส่และมีความจริงจัง รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาที่ดีของสโมสรฟุตบอล และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1.1 นำตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิจัยไปศึกษาต่อในระดับมหภาค เพราะความยากที่สุดในการกำหนดตัวบ่งชี้อยู่ที่การประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้ให้เหมาะสมกับองค์กรว่าข้อมูลแต่ละ ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นสอดคล้องเหมาะสมกับองค์กรนั้นหรือไม่ (วรภัทร์ ภูเจริญ และธนภุต จรัสรุ่งสวัสดิ์, 2546) โดยทำการแบ่งประเภทของสโมสรฟุตบอลตามลักษณะ ขนาดที่มาของสโมสร มีการทดลองใช้อย่างกว้างขวางตามความแตกต่างของสโมสรเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อหาตัวบ่งชี้และองค์ประกอบ

ที่เป็นแกนกลางร่วมสามารถใช้ตรวจสอบ ติดตามและ ประเมินผลของการพัฒนาสโมสรฟุตบอลให้เป็นสโมสร อาชีพที่มีประสิทธิภาพได้

1.2 ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบที่พัฒนาได้จากการวิจัยไปกำหนดเป็นกรอบสำหรับการศึกษา ค้นคว้า วิจัยเพื่อสร้างระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลอาชีพที่มีประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับแก่สโมสรฟุตบอลทั่วประเทศต่อไป ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) ของสโมสรฟุตบอลอาชีพ และนำไปสู่การสร้างระบบการจัดอันดับของสโมสร ฟุตบอลอาชีพด้านสมรรถภาพในการดำเนินงานหรือ สมรรถนะในการบริหารจัดการของสโมสรฟุตบอลอาชีพ ต่อไป

1.3 สโมสรฟุตบอลอาชีพ ควรนำผลการวิจัย ที่ได้ไปทดลองใช้เพื่อพัฒนาระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของตน ทั้งนี้ควรมีการศึกษา รายละเอียดของตัวบ่งชี้และองค์ประกอบเพิ่มเติม เพื่อความเหมาะสมสำหรับใช้ในสโมสรของ ตนเอง เป็นตัวชี้วัดผลงานสโมสรฟุตบอลอาชีพ รวมทั้งสามารถ นำตัวบ่งชี้ที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทรัพยากร เพื่อการบริหารจัดการที่ดีและสนับสนุนการบริหารจัดการ สโมสร รวมถึงสิ่งที่เอื้ออำนวยต่าง ๆ ในแนวทางที่จะ

ส่งเสริมให้สโมสรฟุตบอลอาชีพมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและได้มาตรฐานในการบริหาร จัดการ เป็นที่ยอมรับของสังคม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรนำผลการวิจัยที่ได้ไปศึกษาวิจัยในเชิงการ ทดลองโดยนำไปใช้จริงในสโมสรฟุตบอลอาชีพ มีการนำ องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ไปสร้างเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน สำหรับการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพต่อไป

2. การทำวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอล อาชีพ โดยตระหนักถึงความแตกต่างของสโมสรฟุตบอล อาชีพเป็นหลัก รวมทั้งคำนึงถึงระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ สโมสร ในด้านที่จะต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณ บางส่วนจากภาครัฐ เป็นการประเมินผลอาจเป็นรูปแบบ การประเมินร่วมกัน (Pooled evaluation) หรือการดำเนินการ ประเมินแบบกลุ่ม (Peer assessment)

3. ควรมีการทำวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาถึงพลวัต การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสโมสรฟุตบอลอาชีพ ในทุกด้าน ได้แก่ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร ทิศทางการสร้างผลงานจากการแข่งขัน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2550). *เทคนิคการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- เดือนเพ็ญ เข้มสวน. (2556). การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากร มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. *วารสารวิชาการพยาบาลทหารบก*, 5(2), 280-288.
- เนตร์พัฒนา ยาวิเศษ. (2552) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- วรภัทร์ ภูเจริญ และชนกฤต จรัสรุ่งขวลิต. (2546). *ห้าแหดะ Six sigma*. กรุงเทพฯ: อริยชน.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อัมพร ปัญญา. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(2), 180-190.
- Ansari, A., Economides, N., & Ghosh, A. (1994). Competitive positioning in markets with non-uniform preference. *Marketing Science*, 13(3), 248-273.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The free press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership*. Thousand Oska: Sage.
- Beckhard, R. (1969). *What is Organization Development*. Retrieved from www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41238_1.pdf
- Beer, M. (1980). *Organization Behavior and Development*, Harvard University. Retrieved from http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/98-115_2dcf4172-0442-416c-a6a9-2a6edf6c0d33.pdf
- Bierema, L. L., & Berdish, D. M. (1999). The process of the learning organization: Making sense of change. *National Association of Secondary School Principles NASSP Bulletin*, 83(604), 46-56.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Certo, S. C. (1992). *Modern Management Study Guide*. Boston: Allyn & Bacon.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Chang-Wook, J. (2003). *The Influence of Professional Sports teams Corporate Social Responsibility on Team Image, Team Identification and Team Loyalty*. Dissertation in Educational Leadership. St. Thomas University, Canada
- Chang, R. Y. (2001). *The Passion Plan at Work: A Step-by-Step Guide to Building a Passion-Driven Organization*. California: Jossey-Bass.
- Chen, J. L. (2007). *Managerial Factors Affecting Team Identification*. Florida: Florida state University libraries.
- Cummings, T., & Worley, C. G. (2008). *Organization Development and Change* (9th ed.). Mason Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dibb, S., & Simkin, L. (1992). The strength of branding and positioning in services, *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 25-35.
- Eaton, J. P. (2002). *Stakeholder Market Orientation and Performance in Sport Business*. Arizona, US: Arizona State University.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Golinsky, N. (2014). *When Should you Quit your Job and Work on Your Startup Nonprofit Full-Time*. Retrieved from <http://idealistcareers.org/when-should-you-quit-your-job-and-work-on-your-startup-nonprofit-full-time>
- Grayson, C. J., & O'Dell, C. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Greenwood, R., Hining, C., & Brown, J. (1990). Strategic management: corporate practice in professional partnership. *Academy of Management Journal*, 33(4), 725-755.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: The Ohio State University.
- Henning, J. P. (1997). *The Future of Staff Groups: Daring to Distribute Power and Capacity*. San Francisco: Berrett-Koehler Store.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2002). *Organization Theory a Strategic Approach* (6th ed.). New York: Prentice Hall.
- Jung, C. W. (2012). *The Influence of Professional Sports Team's Corporate Social Responsibility (CSR) on Team Image, Team Identification, and Team Loyalty*. Miami Gardens: St.Thomas University.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15, 87-104.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organization. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105-115.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie sie ihr unternehmen in acht schritten erfolgreich verndern*. Retrieved from <http://www.amazon.de/Leading-Change-Unternehmen-Schritten-erfolgreich/dp/3800637898>
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. BurrRidge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Marshak, R. J. (2005). *Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development. Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations*. California: John Wiley & Sons, Inc.
- Merron, K. (1995). *Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Northants: Oxford University Press.
- Osterhoff, R. (2010). *Organizational Change and Improvement Specialists*. Retrieved from <http://www.osterhoff.com/>
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart, (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. 45-62. Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Roussel, L., Swansburg, R. C., & Swansburg, R. J. (2009). *Management and Leadership for Nurse Administrators* (5th ed.). Massachusetts: Jones and Bartlett.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Sagar, M., Khandelwal, R., Mittal, A., & Singh, D. (2011). Ethical positioning index (EPI): An innovative tool for differential brand positioning. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 124-138.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.