



ต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักกีฬาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต
COSTS AND BENEFITS OF JUDO PLAYER DEVELOPMENT
OF RANGSIT UNIVERSITY

กาญจนพัฒน์ จรรยา¹ และ นิ่มนวล วิเศษสรรพ²

¹หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะบัญชี มหาวิทยาลัยรังสิต, kan_jsc@hotmail.com

²คณะบัญชี มหาวิทยาลัยรังสิต, nimnuan@rsu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักกีฬาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต โดยประยุกต์ใช้แนวคิด Balance Scorecard ในการวิเคราะห์ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักกีฬาโดย มหาวิทยาลัยรังสิต 30 คน นักศึกษาที่เรียนวิชาโดย 242 คน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาโดย 3 คน ผลการศึกษาพบว่า ในระหว่างปีการศึกษา 2556-2560 การพัฒนานักกีฬาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต มีต้นทุนการพัฒนานักกีฬาทั้งหมด 18,214,780.00 บาท เฉลี่ยหัวละ 607,159.33 บาท และมีผลลัพธ์ซึ่งเป็นมุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในและมุมมองด้านการเงิน ซึ่งวัดเป็นตัวเงินได้ทั้งหมด 19,384,864.50 บาท เฉลี่ยหัวละ 646,162.15 บาท ต่อมาในส่วนของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต และมุมมองด้านลูกค้าได้แก่การ เรียนรู้และฝึกทักษะกีฬาเพื่อนำไปใช้ป้องกันตัวเอง การพัฒนานักกีฬาโดย ไปสู่การเป็นนักกีฬาทีมชาติในกีฬาต่อสู้ที่ใช้เทคนิคการทุ่มคล้ายกับยูโด รวมถึงความเป็นที่ชื่นชอบและสนใจของผู้ติดตามมากมาย และสุดท้ายคือความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนความคิดเห็นของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาโดย โดยรวมอยู่ในระดับดีมากในทุกด้าน

คำสำคัญ: ต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักกีฬาโดย, มหาวิทยาลัยรังสิต, กีฬา

ABSTRACT

In this research aim to study the cost and result of the development of the judo athletes of Rangsit University by using the balance scorecard as a tools for analysis the outcome. This paper also used the questionnaire as a tools to collect the data from 30 judo athletes from Rangsit University and 242 judo students. We also interviewed 3 executives who supporting the development of judo athletes. The result found that during the academic year 2013-2017, the development of judo athletes in Rangsit University has an average cost per person is 607,159.33 baht. This research also provide the result in term of financial and non-financial. In perspective of financial which measure in a view of internal process and financial perspective and found that the average cost per head is 646,162.15 baht. In term of non-financial which concern about a learning, growth and customer perspective such as sports skills to use for self-defence, such development of the judo athlete aims to be a national team athlete in a combat sport that uses a technique similar to Judo which Include all the love and interest of many followers and final and the satisfaction of those involved. Along with the supporting opinions from the administrators of the judo athletes. Overall, it was very good in all aspects.

Keywords: COSTS AND BENEFITS OF JUDO PLAYER DEVELOPMENT, RANGSIT UNIVERSITY, SPORT



1. บทนำ

ศิลปะป้องกันตัวแบบยูโดของชาวญี่ปุ่นมีมาแต่โบราณ โดยสมัยก่อนนิยมฝึกเพื่อการบริหารร่างกายและจิตใจ เดิมทีเรียกว่ายูยิตสึ (Ju-Jitsu) และต่อมาท่านศาสตราจารย์โกโร คาโน ได้ดัดทอนปรับปรุงศิลปะแบบยูยิตสึในส่วนที่ไม่ดีและเพิ่มเติมหลักการต่างๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น พร้อมกับขนานนามศิลปะชนิดใหม่นี้ว่า ยูโด (Judo) ซึ่งหมายถึงทางหรือหลักการแห่งความสุข (ชาชูซัย สุขสุวรรณ, 2556) ปัจจุบันในประเทศไทย กีฬายูโดถูกบรรจุทั้งในกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย กีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งชาติ กีฬาเยาวชนแห่งชาติ และกีฬาแห่งชาติ โรงเรียนมหาวิทยาลัย และหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสนใจจึงจัดตั้งเป็นชมรมขึ้น และจัดทำโครงการเพื่อจัดสรรงบประมาณรายปีเพื่อพัฒนานักกีฬาสำหรับเตรียมการแข่งขัน การสนับสนุนด้านการเงินจึงเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญนอกจากตัวนักกีฬาเอง ที่จะทำให้การพัฒนานักกีฬาประสบความสำเร็จ จำนวนเงินที่จ่ายไปในการนี้ต่อนักกีฬา ซึ่งต่อไปเรียกว่า ต้นทุนการพัฒนานักกีฬายูโดรายหัว ไม่ว่าจะเป็นด้านการสรรหานักกีฬายูโด ด้านการฝึกซ้อม ด้านการเข้าร่วมแข่งขัน รวมทั้งต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานต่างๆ ตั้งแต่การพัฒนาทางกายภาพและการพัฒนาทักษะทางด้านกีฬา การวางแผนและการบริหารทีมงาน และการเตรียมความพร้อมก่อนการแข่งขัน การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการให้กีฬายูโดเป็นที่แพร่หลายในประเทศไทย รวมถึงการจัดส่งนักกีฬายูโดเข้าร่วมการแข่งขันที่มากขึ้น เพราะประเทศไทยเป็นประเทศที่มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถในด้านกีฬายูโด และมีมหาวิทยาลัยรังสิต เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนกีฬายูโดในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการมอบทุนการศึกษา การส่งนักกีฬายูโดเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อสะสมประสบการณ์ การจ้างผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน อีกทั้งการรักษานักกีฬาโดยการกายภาพบำบัด การพัฒนานักกีฬานั้นจะสำเร็จได้ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านเงินทุน และด้านบุคลากร ศูนย์กีฬาและสุขภาพ เป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยรังสิต โดยภาระหน้าที่หลักของศูนย์กีฬาและสุขภาพคือการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของนักศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศนั้น จึงได้ส่งนักศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยเป็นประจำทุกปี โดยกีฬายูโดเป็นหนึ่งในชนิดกีฬาที่ส่งเข้าร่วมการแข่งขัน และสามารถทำผลงานคว้าเหรียญให้กับมหาวิทยาลัยรังสิตได้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ยังมีกีฬาต่อสู้ที่ใช้เทคนิคการทุ่มคล้ายกับกีฬายูโด ได้แก่ กีฬายูยิตสึ กีฬากุราช ซึ่งมหาวิทยาลัยรังสิตได้ผลักดันให้นักกีฬายูโดของมหาวิทยาลัยได้พัฒนาทักษะที่ใช้ในกีฬาดังกล่าวเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เข้าร่วมแข่งขัน ซึ่งปรากฏผลแก่มหาวิทยาลัยรังสิตได้อย่างมากมาย จนได้เป็นตัวแทนทีมชาติไทยในชนิดกีฬาดังกล่าวในการแข่งขันระดับนานาชาติ ดังนั้นในฐานะนักกีฬายูโดมหาวิทยาลัยรังสิต จึงมีความสนใจที่จะศึกษาต้นทุนการพัฒนานักกีฬายูโดรายหัวและประเมินผลลัพธ์ที่ได้รับจากการพัฒนานักกีฬายูโดของมหาวิทยาลัยรังสิต เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากีฬาและนักกีฬายูโดได้รับทราบผลการวิจัย และสามารถนำไปใช้ในการบริหารต้นทุนนักกีฬาและการส่งเสริมกีฬายูโดของมหาวิทยาลัยรังสิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการค้นคว้าวิจัยด้านกีฬาให้แก่มหาวิทยาลัยอื่นๆ หรือผู้สนใจใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษา

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนการพัฒนานักกีฬายูโดรายหัวของมหาวิทยาลัยรังสิต
- 2) เพื่อประเมินผลลัพธ์ที่มหาวิทยาลัยรังสิตได้รับจากการพัฒนานักกีฬายูโด ในรูปตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน



3. ระเบียบวิธีการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาโยโด จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต ผู้อำนวยการศูนย์กีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยรังสิต และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการเงิน มหาวิทยาลัยรังสิต (ผู้จัดการทีมกีฬาโยโดมหาวิทยาลัยรังสิต) 2) แบบสอบถามความพึงพอใจของนักกีฬามวยไทยของมหาวิทยาลัยรังสิตที่ได้รับทุนการศึกษาประจำปีการศึกษา 2560 และ 3) แบบสอบถามความรู้สึกเกี่ยวกับการส่งเสริมนักกีฬาโยโดและกีฬาโยโด ชื่อเสียงของนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตที่ได้รับรางวัลชนะเลิศทั้งระดับประเทศและระดับนานาชาติ ของนักกีฬานักกีฬาที่มีความสนใจในกีฬาโยโดโดยพิจารณาจากจำนวนนักกีฬาที่เคยลงทะเบียนเรียนวิชา ESS109 (ยูโด) และยังคงศึกษาอยู่ในปีการศึกษา 2560

4. ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต เป็นการการวิเคราะห์ต้นทุนในการพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต และผลลัพธ์ที่ได้รับจากการพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิด Balance Scorecard (BSC) มาประเมินผลลัพธ์ในการพัฒนานักกีฬาโยโด ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2546) และวีระเดช เชื้อนาม (2547) (อ้างถึงใน อารยา เป็ป้อง, 2557, น. 16-17) ได้กล่าวว่าการประเมินหลักของ Balance Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร มุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญหรือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นชุดที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่าง คือ

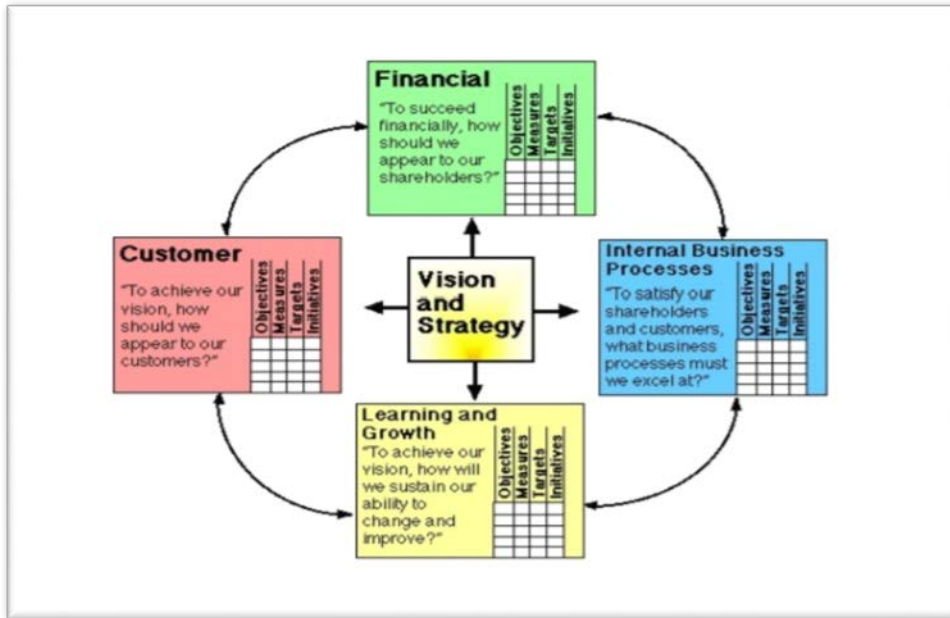
1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 2 ด้าน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) และการที่รายได้เพิ่มขึ้น (Revenue Growth) หรือ ผลผลิตเพิ่มขึ้น (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ว่าองค์กรมีแนวทางในการทำอะไรให้รายได้เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญมุมมองด้านการเงินเช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ การเพิ่มขึ้นของกำไรหรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ข้อมูลจริงจากลูกค้าจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง ปัจจุบันทุกๆ องค์กรจะให้ความสำคัญกับลูกค้าและสอบถามความต้องการจากลูกค้าจริงเห็นได้จากการวางแผนระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อให้องค์กรเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น โดยจะเน้นไปที่การสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นคุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน เวลาที่รวดเร็ว ราคาสินค้าที่เหมาะสม กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การบริหารจัดการภายในองค์กรจะต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและพนักงานในองค์กรและลูกค้า เพื่อจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น ตัวชี้วัด (KPI) ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น การเก็บรักษาและวงจรเวลา (Cycle Time) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และกระบวนการขนส่งภายใน เป็นต้น



4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ความสามารถของบุคคลที่เพียงพอ (Skill) การพัฒนาทักษะ อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ทักษะคิดและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction)



แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ที่มา : Kaplan & Norton, 1996

จากรูปจะแสดงให้เห็นว่า Balanced Scorecard เป็นการกำหนดวิธีการทำงานตามแผนกลยุทธ์โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง แต่ละมุมมองจะมีเป้าหมายและการวัดผล รวมถึงวิธีการดำเนินงานให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย ซึ่งมุมมองทั้ง 4 จะมีความสัมพันธ์และต่อกันเพื่อที่จะสร้างความเหมาะสมในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ง่ายอย่างเป็นระบบ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ในการพัฒนานักศึกษาได้จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากงบประมาณฝ่ายกิจการนักศึกษา งบประมาณศูนย์กีฬาและสุขภาพ งบประมาณการพัฒนานักศึกษาโดยผู้ศึกษาต่อสูชชนิดอื่นของมหาวิทยาลัยรังสิต รวมทั้งข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ จะนำเสนอแยกเป็นส่วนของต้นทุนและผลลัพธ์การพัฒนานักศึกษาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต โดยเชื่อมโยงกับมุมมองการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด Balance Scorecard สรุปได้ดังนี้

1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการใช้จ่ายเงินทั้งหมดในการพัฒนานักศึกษาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต ไม่ว่าจะเป็นด้านการสรรหานักกีฬา การฝึกซ้อม การส่งเสริมให้เข้าร่วมแข่งขัน รวมทั้งค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่างๆ ตั้งแต่การพัฒนาทางกายภาพและทักษะทางด้านกีฬา การวางแผนและการบริหารทีมงาน และการเตรียมความพร้อมก่อนการแข่งขัน ที่เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนานักศึกษาโดยให้ประสบความสำเร็จ มาจากงบประมาณศูนย์กีฬาและสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นทุนการศึกษา เงินเดือนผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน สวัสดิการห้องพัก และการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ รองลงมาคืองบประมาณจากฝ่ายกิจการนักศึกษา ที่ได้รับมาเพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาในชมรม อีกทั้งยัง



มีงบประมาณที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตของนักกีฬาโดมมหาวิทยาลัยรังสิตสู่กีฬาต่อสู้นชนิดอื่นที่ใช้เทคนิคการทุ่มคล้ายคลึงกับยูโด เช่น กีฬายูยิตสึและกีฬาคราซ เนื่องจากเป็นกีฬาที่เข้ามาใหม่ในประเทศไทยได้ไม่นาน และทางศูนย์กีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้เล็งเห็นถึงการพัฒนานักกีฬาโดสู่กีฬาต่อสู้นชนิดดังกล่าว จึงได้มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดโครงการฝึกอบรมต่างๆ จัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรม อีกทั้งจัดการแข่งขันขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึง ต้นทุนค่าเสียโอกาส คือ รายได้จากการทำงานที่นักศึกษาต้องสูญเสียไปเนื่องจากการเรียนต่อในมหาวิทยาลัยแทนที่จะทำงานในภาคราชการหรือภาคเอกชนซึ่งผลตอบแทนที่สูญเสียไปเรียกว่า ค่าเสียโอกาส จำนวนเงินงบประมาณทั้งหมดแสดงเป็นต้นทุนการพัฒนาักกีฬาโดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ต้นทุนการพัฒนาักกีฬาโดมหาวิทยาลัยรังสิต

ต้นทุนการพัฒนานักกีฬาโดมหาวิทยาลัยรังสิต	ปีการศึกษา 2556 – 2560		
	จำนวนเงินทั้งหมด	ต้นทุนรายหัว	ร้อยละ
1. ต้นทุนเกี่ยวกับการพัฒนาักกีฬาโด (สำหรับนักกีฬา 30คน)			
1.1 งบประมาณจากฝ่ายกิจการนักศึกษา	295,800.00	9,860.00	1.62
1.2 งบประมาณจากศูนย์กีฬาและสุขภาพ			
1.2.1 ทุนการศึกษา	9,689,600.00	322,986.67	53.20
1.2.2 ค่าใช้จ่ายการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ เงินเดือนผู้ฝึกสอน, ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน สวัสดิการหอพักและการจัดการแข่งขันต่างๆ	2,060,100.00	68,670.00	11.31
1.3 งบประมาณในการพัฒนานักกีฬาโดสู่กีฬาต่อสู้นชนิดอื่น	317,120.00	10,570.67	1.74
2. ต้นทุนค่าเสียโอกาส	5,852,160.00	195,072.00	32.13
รวม	18,214,780.00	607,159.33	100.00

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า ในระหว่างปีการศึกษา 2556-2560 การพัฒนานักกีฬาโดของมหาวิทยาลัยรังสิต มีต้นทุนรายหัว จากงบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ที่ได้รับการจัดสรรจากฝ่ายกิจการนักศึกษา หัวละ 9,860.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.62 งบประมาณที่ได้รับจากศูนย์กีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยรังสิต ซึ่งแบ่งออกเป็น ทุนการศึกษา หัวละ 322,986.67 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.20 และงบประมาณที่ใช้ในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ เงินเดือนผู้ฝึกสอนและผู้ช่วยผู้ฝึกสอน สวัสดิการหอพัก และการจัดการแข่งขันต่างๆ ที่



ได้รับการจัดสรรจากศูนย์กีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยรังสิต หัวละ 68,670.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 11.31 งบประมาณในการพัฒนานักกีฬาโคสูกีฬาต่อผู้อื่น หัวละ 10,570.67 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.74 และต้นทุนค่าเสียโอกาส (นิพนธ์ สัจจร (2554) ค่าเสียโอกาส คือ รายได้จากการทำงานที่นักศึกษาต้องสูญเสียไป เนื่องจากการเรียนต่อในมหาวิทยาลัย แทนที่จะทำงานในภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่งผลตอบแทนที่สูญเสียไปเรียกว่า ค่าเสียโอกาส ในการศึกษาครั้งนี้ จะคำนวณค่าเสียโอกาสโดยใช้อัตราบัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือนเป็นเกณฑ์ในการคิดคำนวณ โดยให้ได้รับเงินเดือน 5,080 บาทต่อเดือน เป็นเวลา 5 ปี ทั้งนี้ การเข้าทำงานราชการในวุฒิ ม.6 เท่ากับตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวในหน่วยงานราชการเท่านั้น จึงไม่มีการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละปี) หัวละ 195,072.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 32.13

2) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) รายได้และผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนพัฒนานักกีฬาโคของมหาวิทยาลัยรังสิต ซึ่งแบ่งเป็น ผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงนักกีฬาที่ได้รับจากการติดทีมชาติหรือเป็นโค้ชให้กับทีมชาติ เงินรางวัลที่ได้รับจากการแข่งขัน และมูลค่าการประชาสัมพันธ์ที่ประหยัดได้ ได้แก่ ชื่อเสียงจากการส่งนักกีฬาโคเข้าร่วมการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและดะนานาชาติ รวมถึงผลงานจากการแข่งขันที่ได้รับ การจัดการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและดะนานาชาติที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยรังสิตเป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขัน และการนำนักกีฬาศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงมาช่วยในการประชาสัมพันธ์ จึงทำให้เกิด มูลค่าการประชาสัมพันธ์ที่ประหยัดได้ จำนวนผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินจะแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน

ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	ปีการศึกษา 2556 – 2560		
	จำนวนเงินทั้งหมด	ผลลัพธ์รายหัว	ร้อยละ
1. เงินรางวัลที่ได้รับจากการแข่งขัน	337,000.00	11,233.33	1.74
2. เงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงจากการเป็นทีมชาติ และเงินสนับสนุนที่ได้รับ	1,798,000.00	59,933.33	9.28
3. มูลค่าการประชาสัมพันธ์ที่ประหยัดได้ (Public Relations Value)	17,249,864.50	574,995.48	88.99
รวม	19,384,864.50	646,162.15	100.00

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า ในระหว่างปีการศึกษา 2556-2560 ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากการพัฒนานักกีฬาโคของมหาวิทยาลัยรังสิตรายหัว ซึ่งคำนวณจากจำนวนนักกีฬาโค 30 คนเช่นกัน ได้แก่ เงินรางวัลที่ได้รับจากการแข่งขัน หัวละ 11,233.33 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.74 เงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงจากการเป็นทีมชาติ และเงินสนับสนุนที่ได้รับ หัวละ 59,933.33 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.28 และมูลค่าการประชาสัมพันธ์ที่ประหยัดได้ (Public Relations Value) หัวละ 574,995.48 บาท คิดเป็นร้อยละ 88.99



3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) การพัฒนานักกีฬา โดยของมหาวิทยาลัยรังสิต โดยโครงการที่ชมรมยูโดมหาวิทยาลัยรังสิตและศูนย์กีฬาและสุขภาพจัดขึ้น ซึ่งโครงการหลักที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีคือ โครงการฝึกอบรม เป็นโครงการที่ช่วยให้นักศึกษาที่เข้าร่วมอบรมนั้น ได้เรียนรู้และสามารถนำไปใช้เพื่อการป้องกันตัวได้จริง นอกจากนี้ยังถือเป็นการเริ่มต้นการเรียนรู้พื้นฐานทางด้านกีฬาโยโดให้กับผู้ที่สนใจเข้าฝึกฝนต่อนักกีฬาโยโดของชมรมยูโดมหาวิทยาลัยรังสิต ลำดับต่อมา โครงการฝึกซ้อมและแข่งขันเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี เป็นโครงการที่ทำให้นักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตได้แลกเปลี่ยนความรู้และเทคนิคในกีฬาโยโดกับชมรมยูโดต่างๆในประเทศไทย ซึ่งเป็นการเพิ่มทักษะและพัฒนาศักยภาพให้กับนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต และนำไปใช้ในการแข่งขัน อีกทั้งโครงการแข่งขันต่างๆที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์ให้กับนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต จนสามารถประสบความสำเร็จมากมาย ทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ รวมไปถึงนักกีฬาโยโดหนึ่งเดียวที่เป็นตัวแทนของทีมชาติไทยเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ณ ประเทศบราซิลนั้น ก็เป็นนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตเช่นกัน และในส่วนของ การได้รับงบประมาณในการพัฒนานักกีฬาโยโดมหาวิทยาลัยรังสิตสู่กีฬาต่อสู้อื่นๆที่ใช้เทคนิคการทุ่มคล้ายคลึงกับยูโด เช่น กีฬายูโดและกีฬาควราซ โดยการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อมาพัฒนาศักยภาพของนักกีฬานั้น ผลลัพธ์ที่ได้นั้นก็คือการที่นักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตได้เพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะในกีฬาดังกล่าว จนสามารถแข่งขันได้รับรางวัลในการแข่งขันระดับชาติ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย กีฬาแห่งชาติ และกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย และนอกจากนี้ ในปีการศึกษา 2559 มีนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตจำนวน 5 คน เป็นตัวแทนทีมชาติไทยในชนิดกีฬาควราซเข้าร่วมการแข่งขัน 5th Asian Beach Games 2016 ณ เมืองดานัง ประเทศเวียดนาม และในปีการศึกษา 2560 มีนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตจำนวน 5 คน เป็นตัวแทนทีมชาติไทยในชนิดกีฬาควราซเข้าร่วมการแข่งขัน 5th Asian Indoor and Martial Arts Games 2017 ณ เมืองอาซากาบัต ประเทศเติร์กเมนิสถาน และมีนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตจำนวน 1 คน เป็นตัวแทนทีมชาติไทยเข้าร่วมการแข่งขัน Asian Games 2018 ณ ประเทศอินโดนีเซีย นอกจากนี้การส่งนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตเข้าร่วมการแข่งขันจนประสบความสำเร็จ สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย รวมไปถึงการจัดการแข่งขันกีฬาโยโดและกีฬายูโดทุกระดับประเทศและระดับนานาชาติที่มหาวิทยาลัยรังสิตเป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขัน นั้น ทำให้มีผู้ที่สนใจและคอยติดตามข่าวสารการแข่งขันของนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัย ส่วนหนึ่งสามารถตรวจสอบได้จาก เพจ Facebook ศูนย์กีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยรังสิต และเพจ Judo&Jujitsu RSU ซึ่งเป็นเพจที่ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลงานของนักกีฬาโยโดมหาวิทยาลัยรังสิต ซึ่งจากการตรวจสอบจำนวนผู้ติดตามเพจดังกล่าว ณ วันที่ 28 เมษายน 2561 พบว่า มีผู้ติดตามเพจ ศูนย์กีฬาและสุขภาพทั้งหมด 5,012 คน และเพจ Judo&Jujitsu RSU ทั้งหมด 1,037 คน และหากมีการสนับสนุนและพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตอย่างต่อเนื่อง จนนักกีฬาสามารถประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมากขึ้น และในระดับที่สูงขึ้น ก็จะทำให้มีผู้ที่สนใจเพิ่มขึ้น และหันมาติดตามมากยิ่งขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต ที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นจำนวนเงินได้

4) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ความพึงพอใจของนักศึกษาทุนกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการส่งเสริมและการพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต การรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองจากการที่ได้เป็นนักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต และความพึงพอใจของนักศึกษาถึงการได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการส่งเสริมและการพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต ตลอดจนความคิดเห็นของผู้บริหาร



มหาวิทยาลัย ผู้ที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาโยโด ซึ่งคอยผลักดันและสนับสนุนในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบริหารจัดการผู้ฝึกสอน, ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน การจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อนำมาพัฒนาทักษะและความสามารถของนักกีฬาโยโดให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้จัดโครงการฝึกอบรม ที่นอกจากจะเป็นการส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาโยโดแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้นักศึกษาที่มีความสนใจในกีฬาโยโดได้เข้าร่วมอบรม และยังมีโครงการฟู้ดชั่นนิ่ง ที่เป็นการนำความรู้ความสามารถของนักกีฬาโยโด มหาวิทยาลัยรังสิต ไปถ่ายทอดให้แก่เพื่อนๆนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นโครงการที่ให้ความรู้สู่สังคม เป็น University Social Responsibility (USR) หรือ มหาวิทยาลัยกับความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยรังสิตอีกด้วย นอกจากนี้ ยังส่งเสริมนักกีฬาสู่การฝึกซ้อมและการแข่งขันในระดับนานาชาติ ผลักดันนักกีฬาสู่การเป็นนักกีฬานานาชาติ ได้รับเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงในการฝึกซ้อมจากการเป็นทีมชาติ อีกทั้งยังสร้างผลงานและชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยอีกด้วย ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิตที่ไม่สามารถวัดเป็นจำนวนเงินได้

5. การอภิปรายผล

วัฒนา ศรีถาวร (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนานักกีฬาเชียร์ลีดดิ้งของมหาวิทยาลัยรังสิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนานักกีฬาเชียร์ลีดดิ้งของมหาวิทยาลัยรังสิต โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักกีฬาเชียร์ลีดดิ้งของมหาวิทยาลัยรังสิต 26 คน นักศึกษาของมหาวิทยาลัยรังสิต 394 คน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬาเชียร์ลีดดิ้ง 4 คน นำมาวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ ใช้ข้อมูลงบประมาณประจำปีมหาวิทยาลัยรังสิต ในการวิเคราะห์ต้นทุน วิธีการวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับประยุกต์จากเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานคะแนนดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยผลการศึกษาพบว่า ต้นทุนการพัฒนานักกีฬาเชียร์ลีดดิ้งเฉลี่ยตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ศึกษา (ปี2553-2557) ประกอบด้วย ต้นทุนคงที่ในส่วนของการพัฒนานักกีฬาเชียร์ลีดดิ้ง ปีละ 2,812,500.00 บาท ต้นทุนผันแปรในส่วนของการส่งเสริมกีฬาเข้าแข่งขัน ปีละ 1,981,180.00 บาท และต้นทุนการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ปีละ 1,059,822.67 บาท ประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ได้รับ ในมุมมองทางด้านการเงินเฉลี่ยตลอดระยะเวลาปีที่ศึกษา(ปี2553-2557) ประกอบด้วย เงินรางวัลจากการแข่งขัน ปีละ 35,200.00 บาท ค่าตอบแทนจากการแสดงโชว์ ปีละ 270,250.00 บาท และมูลค่าการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Value) 13,858,901.25 บาท โดยรวมแล้วการพัฒนานักกีฬาเชียร์ลีดดิ้งของมหาวิทยาลัยทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อมหาวิทยาลัยและนักกีฬามากกว่าต้นทุนที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต ในระหว่างปีการศึกษา 2556-2560 จึงสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า การพัฒนานักกีฬาโยโดของมหาวิทยาลัยรังสิต มีต้นทุนทั้งหมด 18,214,780.00 บาท และมีผลลัพธ์ที่วัดเป็นตัวเงิน ทั้งหมด 19,384,864.50 บาท คิดเป็นรายหัวละ 607,159.33 บาท และ 646,162.15 บาท ตามลำดับ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้รับนั้นมากกว่าต้นทุน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยเรื่องต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนานักกีฬาเชียร์ลีดดิ้งของมหาวิทยาลัยรังสิต ของวัฒนา ศรีถาวร ตามแนวคิด Balance Scorecard จะเป็นดังนี้

1) เปรียบเทียบในมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน มีการนำข้อมูลงบประมาณในการบริหารจัดการภายในองค์กรมาวิเคราะห์เช่นเดียวกัน คือการนำ



ต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริมนักศึกษา มาวิเคราะห์ว่าเป็นจำนวนเท่าใด จะแตกต่างกันตรงที่ การวิจัยเรื่องต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักศึกษาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต มีการนำต้นทุนค่าเสียโอกาสมาเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้วย เนื่องจากผู้วิจัยมองว่าการที่เรียนต่อในมหาวิทยาลัยแทนที่จะทำงานในภาคราชการหรือภาคเอกชนนั้น ทำให้สูญเสียรายได้จากการทำงาน ซึ่งผลตอบแทนที่สูญเสียไปนั้น ถือเป็นค่าเสียโอกาสของนักศึกษา

2) เปรียบเทียบในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ในมุมมองด้านการเงิน มีการนำข้อมูลผลลัพธ์ที่ได้รับที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินและมูลค่าการประชาสัมพันธ์มาวิเคราะห์หาประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้รับเช่นเดียวกัน

3) เปรียบเทียบในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตนี้ มีความแตกต่างกันในเรื่องของมุมมอง งานวิจัยเรื่องต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนานักศึกษาเชิงรลิตดิ่งของมหาวิทยาลัยรังสิต นำมุมมองด้านนี้ไปอยู่ในส่วนของต้นทุนที่เกี่ยวข้องกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ส่วนการวิจัยเรื่องต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักศึกษาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้นำมุมมองด้านนี้ไปอยู่ในส่วนของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน

4) เปรียบเทียบในมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในมุมมองด้านลูกค้า มีความสอดคล้องกันในเรื่องของการวิเคราะห์ความพึงพอใจและความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายโดยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ นักศึกษา, นักศึกษาที่มีความสนใจ และบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ทั้งนั้น ผลการวิจัยเรื่องต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนานักศึกษาเชิงรลิตดิ่งของมหาวิทยาลัยรังสิต และผลการวิจัยเรื่องต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักศึกษาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต มีความสอดคล้องกันในเรื่องของประโยชน์และผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นตัวเงิน มีมูลค่ามากกว่าต้นทุนที่ใช้ในการพัฒนานักศึกษา

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จะเห็นได้ว่า ในระหว่างปีการศึกษา 2556-2560 ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากการพัฒนานักศึกษาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิตนั้น มีมากกว่าต้นทุน แสดงให้เห็นว่าการที่มหาวิทยาลัยรังสิตให้การสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนา นักศึกษาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิตนั้น มีความคุ้มค่า และสมควรที่จะมีการสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนา นักศึกษาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิตอย่างต่อเนื่องต่อไป เพราะนอกจากผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นตัวเงินแล้วยังมีผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงินอีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในด้านการสอนและอบรมให้กับนักศึกษาได้เรียนรู้และสามารถฝึกฝนเพื่อนำไปใช้ป้องกันตัวเองได้ และยังเป็นการเริ่มต้นการเรียนรู้พื้นฐานทางด้านกีฬาโด และสามารถนำไปต่อยอดเป็นนักกีฬาโดได้ในอนาคต อีกทั้งการพัฒนานักกีฬาโดโดยมหาวิทยาลัยรังสิตสู่กีฬาต่อสูชชนิดอื่นที่ใช้เทคนิคการทุ่มคล้ายคลึงกับยูโด จนประสบความสำเร็จและติดทีมชาติมากมาย รวมไปถึงความเป็นที่นิยมและเป็นที่น่าสนใจจากผู้ติดตามอีกมากมาย สุดท้ายคือความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนความคิดเห็นของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนา นักกีฬาโด และเหนือสิ่งอื่นใดนั่นคือการสร้างบุคลากรเพื่อตอบสนองคืนสู่สังคม ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการพัฒนานักกีฬาโดให้สามารถแข่งขันจนประสบความสำเร็จสร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัยและประเทศชาติแล้วนั้น ยังสามารถสร้างนักกีฬาโดเพื่อนำความรู้ความสามารถของตัวนักกีฬานั้น ไปถ่ายทอดให้แก่เด็ก นักเรียน นักศึกษาเยาวชน อีกทั้งบุคคลผู้สนใจเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการป้องกันตัวอีกด้วย



ในฐานะของมหาวิทยาลัยรังสิต สามารถใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยฉบับนี้ ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนเป้าหมายและแนวทางของการพัฒนานักกีฬาโดยของมหาวิทยาลัยรังสิต ไปสู่การเป็นนักกีฬาทีมชาติ, ผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสิน ในอนาคตโดยให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนานักกีฬาได้อย่างต่อเนื่องและมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงในส่วนของการเพิ่มจำนวนผู้ฝึกสอนและสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพของผู้ฝึกสอน และสร้างเครือข่ายกีฬาได้ออกไปสู่ภายนอก ตามโรงเรียนต่างๆ เพื่อทำให้เป็นที่รู้จักแก่นักเรียน และบุคคลภายนอก โดยทำให้เห็นถึงประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยจากกีฬาโดย และสนใจจะมาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ถือเป็นมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ตามหลัก Balance Scorecard

ในฐานะของนักกีฬาโดย สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองจนสามารถเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถ จนเป็นนักกีฬาทีมชาติ มีเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยง และหากมีผลงานก็จะได้รับเงินรางวัลจากการแข่งขัน อีกทั้งการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ อีกทั้งยังสามารถนำผลงานดังกล่าวไปสร้างโอกาสในการที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และยังสามารถสร้างโอกาสในอาชีพการงานที่ดีขึ้นในอนาคต ถือเป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ตามหลัก Balance Scorecard

การวิจัยที่จะมีต่อไป นอกจากการศึกษาเรื่องต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักกีฬาแล้วนั้น ควรจะมีการศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนและผลลัพธ์ของการพัฒนานักกีฬาในแต่ละชนิดกีฬา และในแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้ทราบถึงต้นทุนและผลลัพธ์ที่ได้รับ และนำมาเป็นแนวทางให้แก่ทุกมหาวิทยาลัย ในการพัฒนานักกีฬาในระดับอุดมศึกษา และนอกจากนี้ ผลที่ได้จากการวิจัยจะสามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนานักกีฬาในประเทศไทยให้พัฒนาก้าวไกลยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.นิมิต วิเศษสรรค์ คณบดี คณะบัญชี อาจารย์ที่ปรึกษานักวิทยานิพนธ์ และอาจารย์วัฒนา ศรีถาวร ที่คอยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางและข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก รวมทั้งเอาใจใส่ดูแลด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

- ชาญชัย สุขสุวรรณ. (2556). *ยูโดและศิลปะการป้องกันตัวเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). ปทุมธานี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต
- นิชานันท์ สัจจอร. (2554). *การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการประถมศึกษา ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ*. (Unpublished Independent Study) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.
- พสุ เจริญรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard: ฐิติในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา ศรีถาวร. (2558). *ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนานักกีฬาเชียร์ลีดดิ้งของมหาวิทยาลัยรังสิต* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำที่ละขั้นตอน ตลอดแนว*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินต์ติ้ง.



- อารยา เป๊ะป่อง. (2557). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การประเมินองค์กรแบบสมดุล (*Balanced Scorecard*) และการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตย่านธุรกิจการค้าสีลม. (Unpublished Master's Independent Study) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- Kaplan R. S., & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85.
- Krejcic, R.V., & Morgan, E.W. (1970). *Educational and psychological measurement*. Minisota: Minisota University.