

สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล



Christian University of Thailand

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

พ.ศ.2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล



.....
นางบรรจบพร อินดี

ผู้วิจัย

.....
รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี พิจิตบันดาล

ศบ., ศม., พบ.ด.

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

Christian University of Thailand

.....
อาจารย์ ดร.ชูวิทย์ มิตรชอบ

ศส.บ., M.B.A., M.A., D.B.A.

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศากุล ช่างไม้

วท.บ., วท.ม., Ph.D.

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....
รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ

วท.บ., M.S., M.B.A., DNSc.

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน
วันที่ 16 มีนาคม 2555



Christian University of Thailand

.....

นางบรรจบพร อินดี
ผู้วิจัย

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์จิรา วงษ์ข่มทอง
วท.บ., M.Sc., Ph.D.
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี พิจิตบันดาล
ศบ., ศม., พบ.ค.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช
คป., ร.ม., ร.ค.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

อาจารย์ ดร.ชูวิทย์ มิตรชอบ
สศ.บ., M.B.A., M.A., D.B.A.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศากุล ช่างไม้
วท.บ., วท.ม., Ph.D.
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....

รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะตั้งกูร
กศ.บ., M.S., Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. วิชาวี พิจิตบันดาล ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ชูวิทย์ มิตรชอบ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศากุล ช่างไม้ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งได้ให้ความรู้ คำแนะนำ และส่งเสริมให้ข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการทุกท่านที่ได้สละเวลาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ ที่ได้กรุณาช่วยในการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำเสนอผลงานวิจัยเชิงวิชาการขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สุพัฒนา คำสอน อาจารย์ร้อยคำรวจโท หญิง ดร.เจือจันทร์ วัฒนกิจเจริญ อาจารย์ ดร.ไพศาล จันทรัมย์ และคณาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำงานวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านเช่นกันที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี

ความสำเร็จในครั้งนี้จะมีไม่ได้หากไม่ได้รับความเมตตาและกำลังใจจากรองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยคริสเตียน ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.สันทัต เสริมศรี ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม และเป็นທີ່ปรึกษาให้กับผู้วิจัยมาโดยตลอด

ความสำเร็จ และความภาคภูมิใจอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ เป็นผลมาจากพลังใจที่ผู้วิจัยได้รับจากบิดา มารดา พันตรีณัฐพงศ์ น้อยประชา นางสาวไพรินทร์ พลฤทธิ์ ตลอดจนผู้ที่อยู่เบื้องหลังทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจ และเสียสละหลายสิ่งหลายประการ เพื่อให้ผู้วิจัยได้ศึกษาจนสำเร็จสมความปรารถนาด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

493006 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน : ปร.ค.(การจัดการภาครัฐและเอกชน)

คำสำคัญ : สมรรถนะการจัดการ /การท่องเที่ยว / การวิเคราะห์องค์ประกอบ

บรรจบพร อินดี : สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (The Tourism Management Competency of Chief Administrators of Sub-District Administrative Organization) คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี พิจิตบัณฑิต Ph.D., ดร.ชูวิทย์ มิตรชอบ D.B.A., 240 หน้า

การวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลศึกษาปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเรื่องนี้ เป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 200 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล มี 2 ชนิด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .9881 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 4) ด้านการปรับตัว 5) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการมอบอำนาจ 7) ด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และ 8) ด้านการมีความรู้ทางการจัดการ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ทั้ง 8 ตัวแปร มีสมรรถนะสูง

3. การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบที่เหมาะสมของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไข ปัจจัยที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว

493006 : MAJOR: Public and Private Management, Ph.D. (Public and Private management)

KEYWORDS : Competency Management / Tourism / Factor Analysis

Banchobporn Indee : The Tourism Management Competency of Chief Administrators of Sub-District Administrative Organization. Dissertation Advisors: Assoc. Prof. Dr.Vipavee Phichitbundan, Ph.D., Dr. Chuwit Mitrchob, D.B.A., 240 pages

The purposes of this research were to study the factors of competency in tourism management of chief administrators at sub-district administrative organization and to study the factors of competency in tourism management of chief administrators at sub-district administrative organization, and prioritized factors in the competency in tourism management of chief administrators at sub-district administrative organization. The samples consisted of two-hundred chief administrators at sub-district administrative organization. The purposive random sampling method was used for the selection of the population. The two instruments employed in this research were the structured interview, and questionnaires concerning the competency in tourism management. The questionnaires based its reliability in the form of an alpha coefficient which was .9881 in terms of the competency in tourism management. The data were analyzed by factor analysis. The results of this research were as follows:

1. The elements of competency in tourism management of chief administrators at sub-district administrative organization consisted of eight components, such as : 1) facilitation of work, 2) communication, 3) opportunity to comment, 4) adaptation, 5) change in leadership, 6) empowerment, 7) flexibility of work, and 8) knowledge management.

2. Analysis of data concerning the competencies of tourism management of chief administrators at sub-district administrative organization showed that their competency in tourism management according to the eight components had high performance.

3. The most important prioritized factors in the competency of tourism management of chief administrators at sub-district administrative organization were to receive information about the management of personnel within the organization, and to recommend ways to improve them. The less important prioritized factors were to listen to ideas from outsiders and to find a common and agreeable solutions regarding tourism management.

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| กิตติกรรมประกาศ..... | ก |
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| สารบัญ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญภาพ..... | ฉ |
| สารบัญแผนภูมิ..... | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ | |
| ความสำคัญของปัญหา..... | 2 |
| คำถามของการวิจัย..... | 8 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 9 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 9 |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย..... | 10 |
| นิยามตัวแปร..... | 13 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 14 |
| บทที่ 2 วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ..... | 15 |
| แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร..... | 25 |
| แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ..... | 37 |
| องค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล..... | 43 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยว..... | 52 |
| แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว..... | 57 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | |
| พื้นที่ในการศึกษา (Field)..... | 63 |
| ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง..... | 63 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล..... | 65 |
| การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ..... | 69 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)..... | 73 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)..... | 75 |
| การพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง..... | 77 |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | |
| ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม..... | 79 |
| ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการ การท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล..... | 81 |
| ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการ การท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล..... | 93 |
| ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยใน องค์ประกอบที่เหมาะสมของสมรรถนะการจัดการ การท่องเที่ยว..... | 103 |
| ส่วนที่ 5 วิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการ การท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล..... | 108 |
| บทที่ 5 อภิปรายผล | |
| การอภิปรายผลการวิจัย..... | 111 |
| บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ | |
| ผลการศึกษาสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล | 128 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 134 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บรรณานุกรม | |
| ภาษาไทย..... | 141 |
| ภาษาอังกฤษ..... | 149 |
| ภาคผนวก | |
| ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย..... | 155 |
| ข แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย..... | 157 |
| ค ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และร่างข้อคำถาม..... | 170 |
| ง แบบสอบถามการวิจัย..... | 200 |
| จ การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์... | 214 |
| ฉ การคำนวณค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา..... | 227 |
| ช รายงานผลทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย..... | 229 |
| ประวัติผู้วิจัย | 240 |

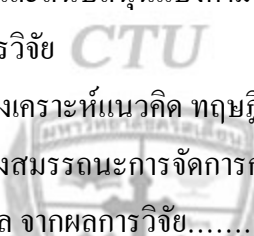
สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 1 | โครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล..... | 68 |
| 2 | ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจำแนกตามรายด้าน..... | 72 |
| 3 | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... | 80 |
| 4 | ค่าสถิติ KMO (Kaiser -Meyer -Olkin Measure of Sampling Adequacy).... | 81 |
| 5 | ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 1..... | 83 |
| 6 | ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 2..... | 84 |
| 7 | ผลการวิเคราะห์ปัจจัยย่อย และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 3..... | 86 |
| 8 | ผลการวิเคราะห์ตัวแปรและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 4..... | 87 |
| 9 | ผลการวิเคราะห์ตัวแปรและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 5..... | 88 |
| 10 | ผลการวิเคราะห์ตัวแปรและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 6..... | 89 |
| 11 | ผลการวิเคราะห์ตัวแปร และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 7..... | 90 |
| 12 | ผลการวิเคราะห์ตัวแปรและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 8..... | 91 |
| 13 | ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบค่าไอเกนและค่าร้อยละของความแปรปรวน (ภายหลังจากการวิเคราะห์ผลเป็นรายตัวแปร)..... | 92 |
| 14 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว หลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ..... | 93 |
| 15 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวก ในการทำงาน..... | 94 |
| 16 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการสื่อสาร..... | 96 |
| 17 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดง ความคิดเห็น..... | 97 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 18 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการปรับตัว..... | 98 |
| 19 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง..... | 99 |
| 20 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการมอบอำนาจ..... | 100 |
| 21 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่น ในการทำงาน..... | 101 |
| 22 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านตัวแปรด้านการมีความรู้ ทางการจัดการ..... | 102 |
| 23 | ค่าน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบ..... | 103 |
| 24 | ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว..... | 108 |

สารบัญภาพประกอบ

| แผนภาพที่ | | หน้า |
|-----------|---|------|
| 1 | กรอบแนวคิดการวิจัย (Theoretical framework)..... | 12 |
| 2 | ประเภทของสมรรถนะ..... | 22 |
| 3 | สมรรถนะหลัก และสนับสนุนแบ่งตามระดับชั้นของงาน..... | 23 |
| 4 | กรอบแนวคิดการวิจัย  | 61 |
| | ที่มา : จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย | |
| 5 | องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จากผลการวิจัย..... | 134 |

Christian University of Thailand

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

74



Christian University of Thailand

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบัน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้กลายมาเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของโลก เป็นที่ยอมรับกันว่าเกือบจะทุกประเทศ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเจริญเติบโตจนกลายมาเป็นสินค้าหลักอย่างรวดเร็ว และในหลายประเทศอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอยู่ในระดับที่ 1-3 ของ 10 อันดับแรกในอุตสาหกรรมสำคัญของประเทศนั้นๆ (Robert W. McIntosh and Charles R. Goeldner, 1990 : 18) ซึ่งสอดคล้องกับความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา รายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอยู่ในลำดับ 1 หรือ 2 มาโดยตลอด เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากการส่งสินค้าออกอื่นๆ และเป็นที่ตระหนักดีว่า อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้เป็นพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่แสดงบทบาทเด่นชัดในตลอดสี่ทศวรรษที่ผ่านมา ความสำเร็จโดยรวม หรือบางส่วนมาจากพลังขับเคลื่อนที่ช่วยผลักดันให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง และแสดงบทบาทนำในการเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งนำไปสู่การจ้างงาน สร้างอาชีพ การกระจายรายได้และการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนืองนิตย์มา เป็นการสร้างความมั่งคั่งให้กับประชาชน และประเทศชาติอย่างมาก และนำไปสู่ความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนชาวไทย

ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและการเมือง ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เกิดขึ้นหลายครั้งในระยะเวลาที่ผ่านมา อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยได้พิสูจน์ให้เห็นว่ามีความสามารถที่จะสามารถเข้ามาช่วยกอบกู้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำอย่างมีประสิทธิภาพได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จที่จะนำอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยไปสู่ความมีคุณภาพและความเป็นเลิศได้ ย่อมขึ้นอยู่กับพลังขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง มีโครงข่าย และระบบงานที่ดี และมีคุณภาพ จึงจะสามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับประเทศชาติ และประชาชนได้

ทั้งนี้องค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ได้พยากรณ์ว่าเมื่อถึงปี 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 ล้านคน ภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม คือ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก และแปซิฟิก และกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นจุดหมายการท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่มีผู้นิยมเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552)

ดังนั้น การกำหนดแผนพัฒนาการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มด้านการท่องเที่ยวสามารถแก้ไขปัญหาพื้นฐานการท่องเที่ยว วางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวในระยะยาวสู่ความยั่งยืนและนำมาซึ่งรายได้ และความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจะต้องให้ความสำคัญ 5 ประการ คือ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554)

1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว

2) การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาท่องเที่ยวเพื่อให้แหล่งท่องเที่ยว

3) การพัฒนาสินค้า บริการและปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์กิจกรรม นวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มด้านการท่องเที่ยว และพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

4) การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นเผยแพร่ภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยว สร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาระบบสนับสนุนการตลาดท่องเที่ยว

5) การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมการบริหารจัดการในทุกระดับ

ความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวสูง มีบทบาทความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเป็นอย่างมาก เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญนำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศ การสร้างงาน และการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค นอกจากนี้การท่องเที่ยวยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของการคมนาคมขนส่ง รวมไปถึงการค้าและการลงทุน เมื่อประเทศประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับ

ประเทศสามารถช่วยให้เศรษฐกิจฟื้นตัวได้ในเวลาที่รวดเร็วกว่าภาคผลิตและบริการอื่นๆ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา : 1)

การฟื้นฟูเศรษฐกิจภายหลังจากเกิดภาวะวิกฤต รัฐบาลได้มีนโยบายในการนำทรัพยากรการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่มีอยู่อย่างหลากหลาย และมีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเดียวกันมาเป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวด้วยศักยภาพของแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของประเทศไทยที่สามารถเสริมสร้างให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความสามารถเข้าสู่ระดับสากล (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, 2551 : 108) และนับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้รัฐบาลเร่งหาหนทางฟื้นฟูสถานะของประเทศ โดยพยายามผลักดันนโยบายเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ (กิตติชัย เจริญชัย, 2551 : 124) ทั้งนี้เพราะการท่องเที่ยวเป็นสิ่งที่สร้างรายได้ และเงินตราเข้าประเทศ ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นรายได้ที่แท้จริงของประเทศ เป็นเม็ดเงินที่ตกถึงประชาชน ผู้ประกอบการ และมีการกระจายอย่างทั่วถึง รัฐบาลในปัจจุบันจึงเน้นพัฒนาการท่องเที่ยวมากเป็นพิเศษ (ปลอดประสพ สุรัสวดี : <http://www.trat.go.th>)

แม้ประเทศไทยจะประสบกับปัญหาและวิกฤตด้านการท่องเที่ยวซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยว แต่ก็พบว่า ภายหลังจากวิกฤตอัตราการเติบโตยังคงอยู่ในระดับเดิม จำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยเฉลี่ยปีละประมาณ 9 ล้านคน มีอัตราเติบโตเฉลี่ยสะสม 5% ต่อปี อัตราการเติบโตเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวเป็นอันดับ 7 ของเอเชียปี 2553 เป็นปีที่ประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวสูงที่สุด จำนวน 15.8 ล้านคน มีรายได้จากการท่องเที่ยว 585.9 พันล้านบาท นักท่องเที่ยวมีการใช้จ่ายต่อคน จำนวน 3,992.60 บาท (กรมการท่องเที่ยว, 2553) การท่องเที่ยวภายในประเทศมีส่วนกระจายรายได้สู่พื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ โดยแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวชาวไทย ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ ภูเก็ต พัทยา ระยอง และกาญจนบุรี (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา : 11)

รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาบริการ และส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Tourism Capital of Asia) โดยกำหนดเป้าหมายหลักในด้านสาธารณูปโภค ที่พัก สาธารณสุขพื้นฐาน การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว รูปแบบการท่องเที่ยวที่หลากหลาย การเสนอวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว และการต้อนรับด้วยไมตรี เป็นต้น นโยบายดังกล่าวมีความสำคัญต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่น ซึ่งรัฐได้กระจายอำนาจการปกครองให้แก่ท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเอง และสามารถตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ประกอบกับแผนการกระจายอำนาจได้กำหนด ให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ถ่ายโอนภารกิจด้านการท่องเที่ยวให้แก่องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น รวม 3 ภารกิจ ได้แก่ การวางแผนการท่องเที่ยว การปรับปรุง ดูแล บำรุงรักษา สถานที่ท่องเที่ยว และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, มปป. : 1) สอดคล้องกับ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ.2555-2559 ที่กล่าวถึง การให้มีการกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น สมักร ณะกิจสุข (2546 : 40-41) กล่าวว่า แนวทางการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในอนาคต ควรผนึกเอาการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยอาศัยท้องถิ่นเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา โดยจะต้องมีการประสานเข้ากับพื้นที่ และการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระดับต่างๆ รวมทั้งภาคเอกชน ทั้งนี้รัฐต้องกระจายอำนาจและบทบาทในการบริหารจัดการให้แก่องค์กรในระดับท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการดูแลรักษาทรัพยากรในพื้นที่มากขึ้นด้วย

ประกอบกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ยังคงยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารจัดการประเทศสู่ภูมิภาค ท้องถิ่น และชุมชน เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยพัฒนาศักยภาพ และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ท้องถิ่นมีบทบาทสามารถรับผิดชอบในการบริหารจัดการบริการสาธารณะ ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และสามารถสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : ห) โดยมีแนวทางในด้านการปรับโครงสร้างภาคบริการให้เป็นแหล่งสร้างรายได้หลักของประเทศ โดยพัฒนาการท่องเที่ยวไทย ให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรมของภูมิภาค บนฐานความโดดเด่นและหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรมและความเป็นไทย และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการที่มีศักยภาพ เพื่อขยายฐานการผลิตและการตลาดธุรกิจบริการครอบคลุมระดับภูมิภาค (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : 83)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการบริหารจัดการยังขาดเสถียรภาพ ขาดองค์กรกลางที่มีอำนาจในการบังคับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกระทำตามแผนรวมและบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และรวมถึงกฎระเบียบของรัฐที่ตามไม่ทันการพัฒนาในภาคเอกชน การวางแผนที่ไม่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือการลงทุนขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และชุมชนขาดความรู้ด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการจัดการภูมิทัศน์และการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวในระดับท้องถิ่น และขาดการมีส่วนร่วมจากชุมชนในท้องถิ่น และหน่วยงานทุกระดับ ทำให้การพัฒนาการท่องเที่ยวขาดความเชื่อมโยงระหว่างท้องถิ่น จังหวัด กลุ่มจังหวัด และประเทศ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา : 11)

เมื่อพิจารณาในประเด็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของพนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นๆ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จะต้องมีความรับผิดชอบต่อโดยตรง และเนื่องจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้รวมถึงการบริหารจัดการในด้านการท่องเที่ยว ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยด้วย ดังนั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จึงจำเป็นต้องเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน และทุกคนให้การยอมรับ จากการสังเกตและเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้พิจารณาสาเหตุของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลที่ล่าช้า ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การบริหาร สาเหตุประการหนึ่งเกิดจากตัวบุคคล คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลขาดสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีทักษะการบริหารคนและแผนงาน ไม่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำองค์การบริหาร ขาดความมั่นใจในตนเอง (รัชฎา ณาน, 2550 : 2-3) ซึ่งไพโรจน์ โสภภาพ (2542) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ประเด็นสำคัญอยู่ที่องค์ประกอบขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีภาวะการเป็นผู้นำ

นอกจากนี้ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ และส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน คือ สมรรถนะ ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดไว้แล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2546) นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยสำคัญ ในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ และความกล้าเสี่ยง สอดคล้องกับ เทื่อน ทองแก้ว (2545 : 35-36) ที่ได้กล่าวถึง ผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดก็ตามจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้ใช้ศักยภาพที่ดีทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนรายงานวิจัยด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นจำนวนมากซึ่งมีการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการท่องเที่ยว (สุภาพรณ ชาญทอง, 2543) การจัดการทางการตลาด

ด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนมีส่วนร่วม (กอบแก้ว ชัยเดชสุริยะ, 2546 และประภาส อินทนปสาธน์, 2545) การศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับชุมชนในการจัดการแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (พจนารถ กริ่งไกร, 2545) พบว่า บทบาทของผู้นำชุมชนมีผลต่อการมีส่วนร่วม ทั้งด้านการร่วมคิดวางแผนทางการร่วมดำเนินการ การร่วมประสาน การร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามประเมินผลการจัดการแหล่งท่องเที่ยว นอกจากนี้ได้มีการทบทวนรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล (ทรงศักดิ์ เรืองศรีมัน, 2545 และ เรืองชัย ตั้งรุ่งเรืองอยู่, 2547) โดยรวมพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบล มีปัญหาจากการขาดความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล และปัญหาด้านการบริหารบุคคล ปัญหาด้านโครงสร้างและระบบ

ในการศึกษาวิจัยในระดับคุณวุฒิบัณฑิตในเรื่องสมรรถนะ (Competency) ทั้งในเชิงการสำรวจ และการพัฒนาตัวแบบเพื่อใช้สำหรับการกำหนดเป็นกรอบการปฏิบัติงาน และการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ดังเช่น เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐกิจในประเทศไทย มีบทบาท 4 บทบาท คือ (1) บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (3) บทบาทการให้คำปรึกษา และนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (4) บทบาทการอำนวยความสะดวก และให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ และบทบาท ทั้ง 4 ด้าน ต้องการสมรรถนะในระดับกลยุทธ์ และในระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกันไปในแต่ละบทบาท และการศึกษาของ รวิภา หอมเศรษฐี (2549) พบว่า สมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะด้านการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม ชุติรัตน์ จันทร์เชื้อ (2551) พบว่า สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวที่ชุมชนจำเป็นต้องฝึกอบรมเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการท่องเที่ยวได้อย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จมี 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะในการประสานงานและการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน 2) สมรรถนะในการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวและปฏิบัติตามแผนที่มีผลกระทบด้านลบน้อยที่สุด และ 3) สมรรถนะในการบริการนักท่องเที่ยว มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552) พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ที่สำคัญ คือ 1) ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี 4) ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน และหน่วยงาน และลำดับสุดท้าย ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล

การทบทวนรายงานการวิจัยในระดับมหาบัณฑิตในเรื่องสมรรถนะ (Competency) ของ รัชฎา ฅ น่าน (2550) ที่ศึกษา สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ และด้านคุณสมบัติอื่นๆ และวรรณพร แสงพาณิชย์ (2552) พบว่า สมรรถนะเฉพาะ (ตำแหน่งงาน) ผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันมาก โดยมี 3 อันดับที่สำคัญ คือ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความรู้ความสามารถในงาน และ 3) มนุษยสัมพันธ์

การศึกษาในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังเช่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (สามารถ เจมรอด, 2545 : 67) พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะให้ความสำคัญกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง คือ การบริหารงานซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นเรื่องของสมรรถนะส่วนตัวมากกว่าเรื่องของการประสานงาน และ เรื่องของการจัดการ และเทคนิคการประชุม ในขณะที่ สมศักดิ์ พรหมพันธุ์ห้าว (2551) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีประสิทธิภาพมาก คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีอิสระตามแผนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทั่วไป นอกจากนี้การศึกษาศักยภาพในการบริหารงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ของไพโรจน์ โสภภาพร (2542) พบว่า ด้านการบริหารงาน ส่วนใหญ่มีศักยภาพอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะด้านการจัดทำงบประมาณ การควบคุมการเบิกจ่ายเงิน ส่วนการบริหารงานที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม ได้แก่ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้าน/ตำบล ในระยะยาว

นอกจากนี้ ยังได้ทบทวนรายงานการวิจัยจากต่างประเทศ ของ มาร์มอน (Marmon, 2002) การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษา ภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง บรุนท์ (Brunt, 2002) การสร้างแบบประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากร บรูวิสเตอร์และคณะ (Brewister et al, 2000) สมรรถนะวิชาชีพสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ และ มาร์ควอดท์ และแองเจิล (Marquardt and Engel, 1993) สมรรถนะของนักฝึกอบรมที่สามารถทำงานได้ในตลาดแรงงาน

จากการศึกษาที่ผ่านมา เป็นเพียงการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบริบทในการจัดการการท่องเที่ยว โดยชุมชน การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล และศึกษาถึงคุณลักษณะ ปัจจัย และศักยภาพในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และสมรรถนะของบุคคลที่ปฏิบัติในตำแหน่งงานต่างๆ โดยรวมซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็น คุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงความสำคัญของการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน แต่ทั้งนี้จากการกระจายอำนาจการปกครอง รวมถึงอำนาจในการบริหารจัดการให้กับองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งภารกิจหนึ่งที่ได้รับมาตามแผนการกระจายอำนาจ คือ ภารกิจด้านการบริหาร

จัดการการท่องเที่ยวในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจใหม่สำหรับ องค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งส่งผลให้ยังไม่พบว่ามีผลงานวิจัย ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

จากประเด็นการศึกษาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงในบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีสมรรถนะในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลหรือไม่ และองค์ประกอบของ สมรรถนะที่เหมาะสมในการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบไปด้วยสมรรถนะใดบ้าง โดยการนำผลของงานวิจัยมาเป็นปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร (เทียน ทองแก้ว, 2549 : ระบบออนไลน์) ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีสมรรถนะในการ จัดการการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการ ท่องเที่ยวของประเทศ

Christian University of Thailand

คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วน ตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยตั้งคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. อะไรเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. ปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
3. ปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
3. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยเน้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว และองค์ประกอบของการจัดการการท่องเที่ยว
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ซึ่งประกอบด้วยพื้นที่ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดนครปฐม และ จังหวัดสุพรรณบุรี
3. ขอบเขตด้านเวลา เป็นการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ในปี 2553

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาจากเอกสาร วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาประมวลความสัมพันธ์ในมิติต่างๆ กัน และพบว่ามีแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่างๆ ดังเช่น การศึกษาของ ฎาฮิน วงศ์หงษ์ (2550) พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย สมรรถนะ 8 ประการ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) จริยธรรม (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (6) การคิดวิเคราะห์ (7) ความเข้าใจองค์กร/ระบบราชการ และ (8) สภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ยังได้ทบทวนเกี่ยวกับ สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทย ตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ตามหนังสือสำนักงานก.พ.ที่ นร. 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 ซึ่งกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Driven) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity and Ethic) และการทำงานเป็นทีม (Team Working)

2) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ สภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) สักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Changer Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

สเปนเซอร์ แอล เอ็ม และ สเปนเซอร์ เอส เอ็ม (Spencer, L.M & Spencer, S.M.,1990 : 40-48) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารองค์การยุคใหม่ในแต่ละระดับชั้นย่อมมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารแตกต่างกัน หากเป็นผู้บริหารระดับสูง (Executive) สมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) แต่ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลาง (Manager) ต้องมีสมรรถนะ 6 ประการคือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) มีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) การมอบอำนาจ (Empowering) การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) และการปรับตัว (Adaption)

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีปัจจัยที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ จะพบว่า สมรรถนะที่เหมือนกัน ได้แก่ ส่วนที่องค์ประกอบหลักของสมรรถนะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ส่วนสมรรถนะที่มีแตกต่างกันจะแตกต่างกันไปตามคุณลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงาน แต่ทั้งนี้ มีปัจจัยที่สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ถึงสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่เหมาะสมประกอบด้วยอะไรบ้าง ผู้วิจัยจึงได้อนุมานมาเป็นกรอบเพื่อใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารองค์การยุคใหม่ ที่มีความแตกต่างกันใน แต่ละบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดของ สเปนเซอร์ แอล เอ็ม และสเปนเซอร์ เอส เอ็ม (Spencer, L.M & Spencer, S.M., 1990 : 40-48) โดยสมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย

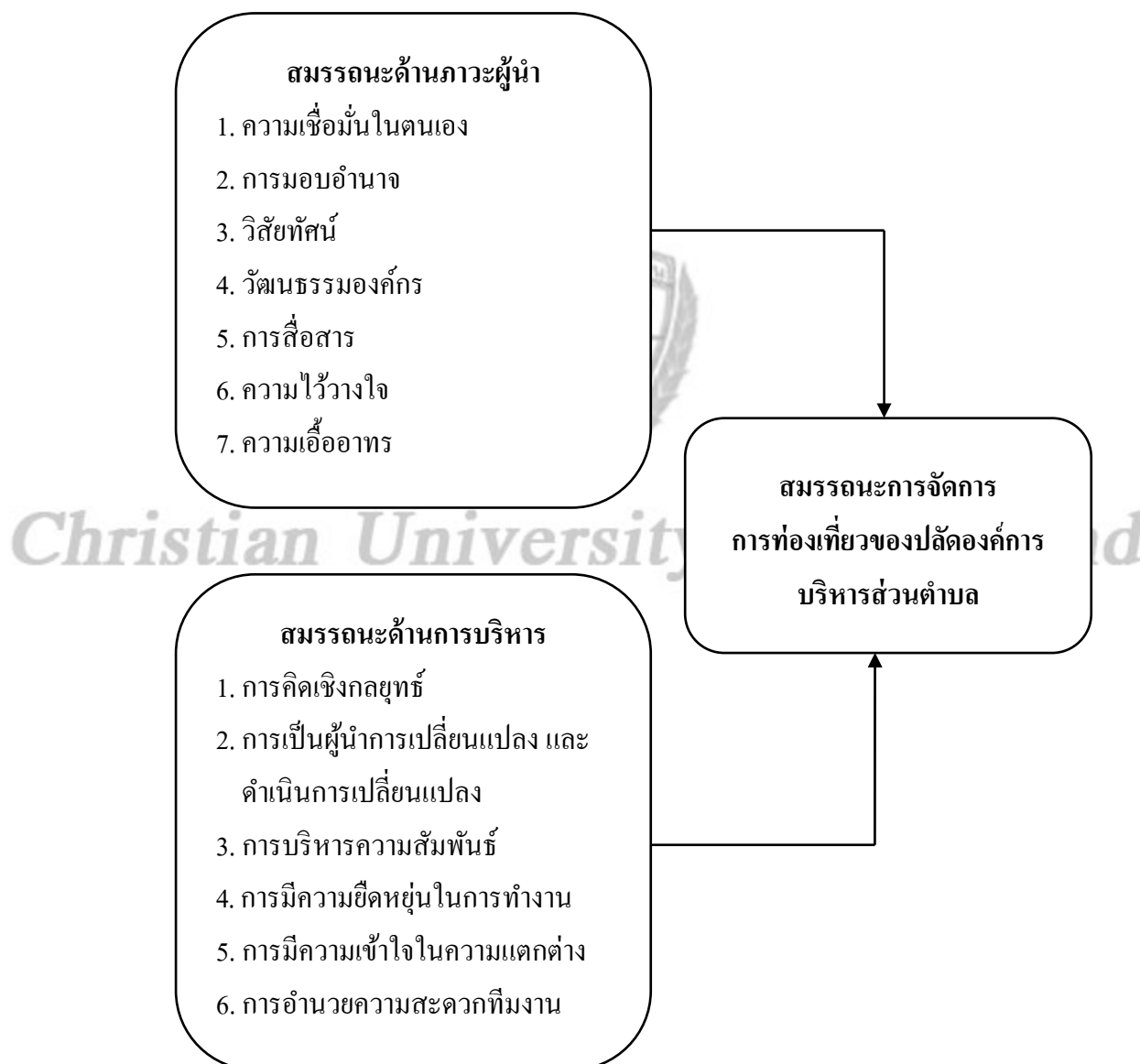
1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
3. การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management)
4. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility)
5. ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation)
6. มีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding)
7. การมอบอำนาจ (Empowering)
8. การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation)
9. การปรับตัว (Adaption)

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามกรอบทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบนนิส และนานัส (Bennis & Nanus, Sashkin Marshall & Molly G. Sashkin, 2003 : 183) ประกอบด้วย

2.1 คุณลักษณะ (Characteristics) ที่ควรมี 4 ด้าน คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) การมอบอำนาจ (Empowerment) วิสัยทัศน์ (Vision) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Context)

2.2 พฤติกรรม (Behaviors) ที่ควรเป็น 4 ด้าน คือ การสื่อสาร (Communication) ความไว้วางใจ (Trust) ความเอื้ออาทร (Caring) และการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating Opportunities)

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาศมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นำเอาแนวความคิดที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ทั้ง 2 ด้านข้างต้นมาเป็นแนวทางในการวิจัย โดยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ดัดแปลงจาก : Spencer, L.M & Spencer, S.M. (1990) และ

Bennis & Nanus, Sashkin Marshall & Molly G. Sashkin (2003)

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Theoretical framework)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม และการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาอ้างอิงเป็นมาตรฐานอาชีพหรือคุณภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล

สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว หมายถึง คุณลักษณะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการในด้านคุณสมบัติเฉพาะที่เกิดจากสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ และสมรรถนะด้านการบริหาร ที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมี เพื่อให้การจัดการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมี โดยจะสะท้อนถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถใช้ในการจัดการการท่องเที่ยวประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) การมอบอำนาจ (Empowerment) วิสัยทัศน์ (Vision) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Context) การสื่อสาร (Communication) ความไว้วางใจ (Trust) ความเอื้ออาทร (Caring) และการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating Opportunities)

2. สมรรถนะด้านการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) การมีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) และการปรับตัว (Adaption)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบลรองลงมาจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และควบคุมดูแลราชการประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบายและมีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงด้านการจัดการการท่องเที่ยว

ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. องค์กรบริหารส่วนตำบล สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลรวมถึง สมรรถนะในงานให้กับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

2. จังหวัดที่เป็นพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนจัดทำแผนงบประมาณ ทั้งในด้านของการพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการการท่องเที่ยว และในด้านการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการการท่องเที่ยวในพื้นที่อย่างยั่งยืน

3. หน่วยที่เกี่ยวข้องในระดับประเทศ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยว เพื่อให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการจัดการการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้การท่องเที่ยวของประเทศ เป็นการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน สามารถสร้างงานสร้างอาชีพ และรายได้อย่างยั่งยืนให้กับประชาชนต่อไป

Christian University of Thailand

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษา สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ
4. องค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
5. แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยว
6. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งาน ได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนวคิดของสหราชอาณาจักร (British Approach) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร ในแนวคิดนี้เป็นการกำหนดเฉพาะงาน และเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนวคิดอเมริกัน (American Approach) จะมีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิดอเมริกัน (American Approach) มีดังนี้

มิตรานี, คอลซีล, และฟิตต์ (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1992 : 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน สอดคล้องกับ สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 : 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

ไรแลท และ โลฮาน (Rylatt & Lohan, 1995 : 47) สมรรถนะคือ ลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หรือในงานหนึ่ง ซึ่งเป็นสมรรถนะในมุมมองของปัจจัยที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน

เดอล์ และเฮอร์ (Dale & Hes, 1995: 80) ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสาขาอาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องหวัง และโรทเวล (Rothwell, 2002 : 6) สมรรถนะคือ คุณสมบัติใดๆ ที่คนมีและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงาน

โอ ฮาแกน (O'Hagan, 1996: 4-5) ได้ให้ความคิดเห็นว่า สมรรถนะเป็นแนวคิดกว้างอันหนึ่งที่สามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ซี. เค. พาร์ราแลนด์ และ แกรี ฮาเมล (C.K. Prahalan & Gary Hamel : 1990) หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน

สก๊อต บี พาร์รี่ (Scott B. Parry, 1997) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้

การ์นีส เชอร์มอน (Ganesh Shermon, 2004) กล่าวถึง ความหมายของสมรรถนะ และขยายเป็นแนวคิดผลลัพธ์ขององค์กรต้องการได้คือ สมรรถนะ หมายถึง สมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรม ทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์กร

เดวิด แมคเคลแลนด (David McClelland, 2004) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

เดวิด ดี ดูบอยส์ และคณะ (David D. Dubois and others, 2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลและนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ในแนวทางที่ถาวรเพื่อ บรรลุผลการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ คำว่า Competency หรือ สมรรถนะ ยังหมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสามารถหรือศักยภาพที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ตามที่ อารณ ภู่วิทยพันธ์ (2547 : 22-23) ได้ให้ข้อสรุปไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาตาม แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ การศึกษาด้วยตนเอง และการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถที่ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา และฝึกฝน จนเกิดความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหารจัดการ (Management Skills) และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills)
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ง่าย

ในขณะที่ความหมายของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยังสามารถระบุได้แตกต่างกันตาม ระดับการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ (Competency Management Centre, 2005 อ้างใน สุชีรา มะหิเมือง และคณะ, 2548)

- 1.ระดับผู้ปฏิบัติงาน (Workers) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ทักษะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Qualifications) ของบุคลากรเป็นรายบุคคล
- 2.ระดับองค์กร (Organization Level) หมายถึง วิธีการเฉพาะ (Specific Way) ในการ ผสานความรู้ ความเชี่ยวชาญ ระหว่างผู้ร่วมงาน (Collaborators) รวมทั้งการประสานความร่วมมือกับ แหล่งทรัพยากรอื่น
- 3.ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) หมายถึง การพัฒนาและการคงอยู่ (Retention) ของความสามารถทางการแข่งขันจากการผสมผสานความรู้ ทักษะ โครงสร้าง เทคโนโลยีและ กระบวนการสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับบุคคล สอดคล้องกับลักษณะที่พึงประสงค์ในการ ปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ดังที่ เซอร์โต (Certo, 2000 อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการ

การอุดมศึกษา, 2546 : 320) ได้กล่าวสรุปไว้ ได้แก่ การมีความรู้ความสามารถพื้นฐาน, ความรู้ความสามารถเฉพาะเกี่ยวกับงานในหน้าที่, ความเป็นผู้นำและมีทักษะการนำ, การสื่อสาร, การใช้เทคโนโลยี, การบริหารจัดการ นอกจากนี้ สมรรถนะ ยังหมายถึง สิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใต้บุคลิกลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดประสิทธิผล หรือผลการทำงานที่ดี ดังนั้นสมรรถนะจึงเปรียบเสมือน ตัวชี้วัดซึ่งหน่วยงานต้องการที่จะกำหนดเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความแตกต่างของสมรรถนะก่อให้เกิดผลการทำงานที่มีประสิทธิผลต่างกันด้วย (Virtanen, 1996 : 56)

จากการใช้ความหมายของสมรรถนะ ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปความหมายได้เป็น 2 แนวคิด ดังต่อไปนี้

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดของสหราชอาณาจักร ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นมาตรฐานหรือคุณภาพของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่เน้นมาตรฐานของงาน หรือมาตรฐานอาชีพของผู้ปฏิบัติงานสำหรับอาชีพหนึ่งๆ โดยมาตรฐานดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับงาน และสามารถกำหนดระดับการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับต่ำสุด และสูงสุดของงาน หรืออาชีพนั้นๆ (Rutherford, 1995 ; Hager et al., 1994; Roberts, 1997; Brophy and Kiely, 2002)

แนวคิดที่สอง เป็นแนวคิดของสหรัฐอเมริกา ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่องค์กรต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ วิธีการคิดด้วยตนเอง บทบาท คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี (วันทนา กอวัฒนสกุล, 2543; พิมพกานต์ ไชยสังข์, 2546; ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2547; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548; Spencer & Spencer, 1993; Moore et al., 2002)

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่องค์กรต้องการ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะบุคคล ที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม และการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาอ้างอิงเป็นมาตรฐานอาชีพหรือคุณภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ฟิตต์ (Fitt) เสนอว่า องค์ประกอบสมรรถนะ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) แนวคิดของตนเอง (Self concept) ความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skill) (Mitrani et al., 1992 : 38) ในขณะที่ วีร์ทานเนน (Virtanen, 1996 : 56) ซึ่งเป็นกลุ่มนักศึกษาด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ นำเสนอถึงกรอบในการพิจารณาหลักความสามารถของข้าราชการในประเศยุโรปภายใต้การบริหารจัดการสมัยใหม่ (a Framework of The General Competencies of Public Managers) โดยกล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญคือ ส่วนที่เป็นสมรรถนะค่านิยม (Value Competency) ซึ่งเป็นการแสดงเป้าหมายของการกระทำ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) ในขณะที่สมรรถนะการทำงาน (Instrumental Competency) แสดงถึงแนวทางและวิธีการในการกระทำ ได้แก่ ทักษะความรู้ และความชำนาญ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 : 183) องค์ประกอบของสมรรถนะสามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมรรถนะที่มองเห็นได้ยาก (Hidden Group) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) และกลุ่มที่ 2 กลุ่มที่สามารถมองเห็นได้ (Visible Group) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้ได้นำกรอบข้อเสนอองค์ประกอบของสมรรถนะของ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) มาเป็นแนวทางในการศึกษา

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจัดแบ่งประเภทได้หลากหลายตามแต่ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้ที่ศึกษาที่เกี่ยวกับสมรรถนะพร้อมกันให้คำจำกัดความในแต่ละประเภทของสมรรถนะนั้นๆ ซึ่งอาจแยกประเภทได้ดังนี้

แมคเคลแลนด (McClelland อ้างใน เจริญวิษญ์ สมพงษ์ธรรม, 2550 : 28) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคล จำเป็นต้องมีการทำงาน สมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ)ที่ทำให้ บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

แมคลาแกน (McLagan, 1997) ได้ให้ความเห็นต่อประเภทของสมรรถนะในมุมมอง ต่างๆ กัน ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงว่าสมรรถนะนั้น สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของ สมรรถนะที่สามารถแบ่งออกองค์ประกอบเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้น จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์

3. สมรรถนะตามผลลัพธ์ (Competency as Outputs) สมรรถนะนี้จำเป็นต้องค้นหา ความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะและทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) มีการแบ่งแยกออกเป็นความรู้ ทักษะ และทัศนคติใดบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่ง รวมถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย

5. สมรรถนะที่แต่ละคนที่มีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) กระบวนการ ความสามารถทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากสมรรถนะนี้ ซึ่งเป็นความสามารถ ที่แท้จริงของตัวบุคคลที่มีอยู่

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้แบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเอาใจใส่ ต่อกฎระเบียบ คุณภาพ ความถูกต้อง และความคิดริเริ่ม

2. การบริการและการช่วยเหลือคนอื่น (Helping and Human Service) ประกอบด้วย ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการมุ่งสู่การบริการลูกค้า

3. การใช้อิทธิพล (Impact and Influence) ประกอบด้วย การใช้อิทธิพลครอบงำ การตระหนักถึงองค์การ และการสร้างสัมพันธภาพ

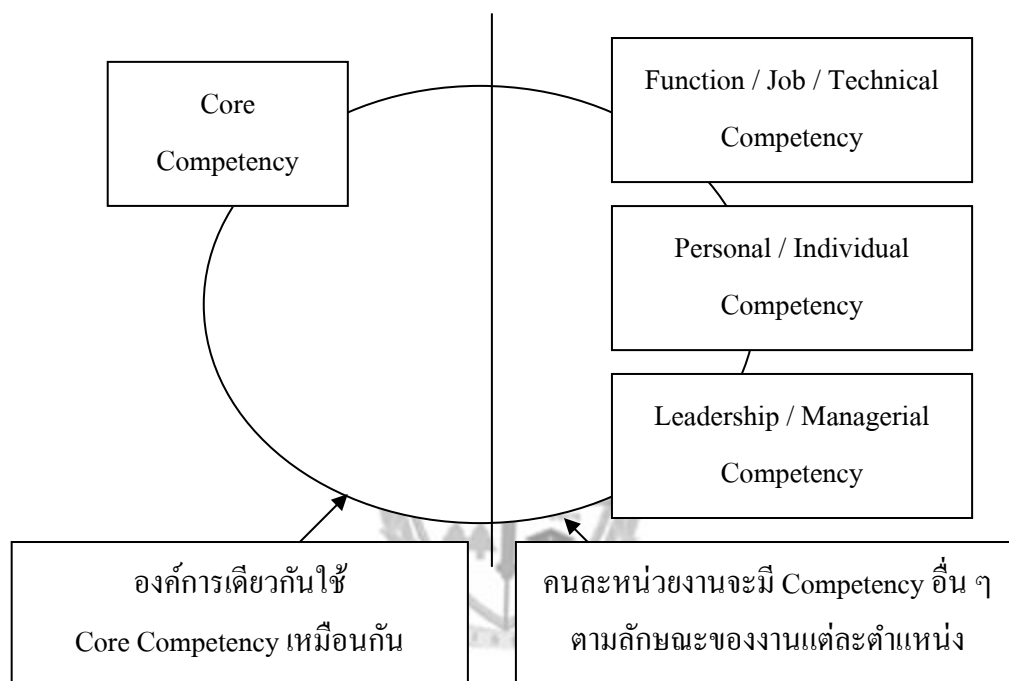
4. การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วย การมุ่งพัฒนาคนอื่น การชี้้นำ การให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นกลุ่มและภาวะผู้นำกลุ่ม
5. การคิด (Cognitive) ประกอบด้วย การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดรวบยอด
6. การสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่น (Personal Effectiveness) ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่น และความมุ่งมั่นต่อองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้มีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งต่างๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)



Christian University of Thailand

แผนภาพที่ 2 ประเภทของสมรรถนะ

ที่มา : เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2550 : 29)

นอกจากนี้ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะสนับสนุน มีรายละเอียดดังนี้

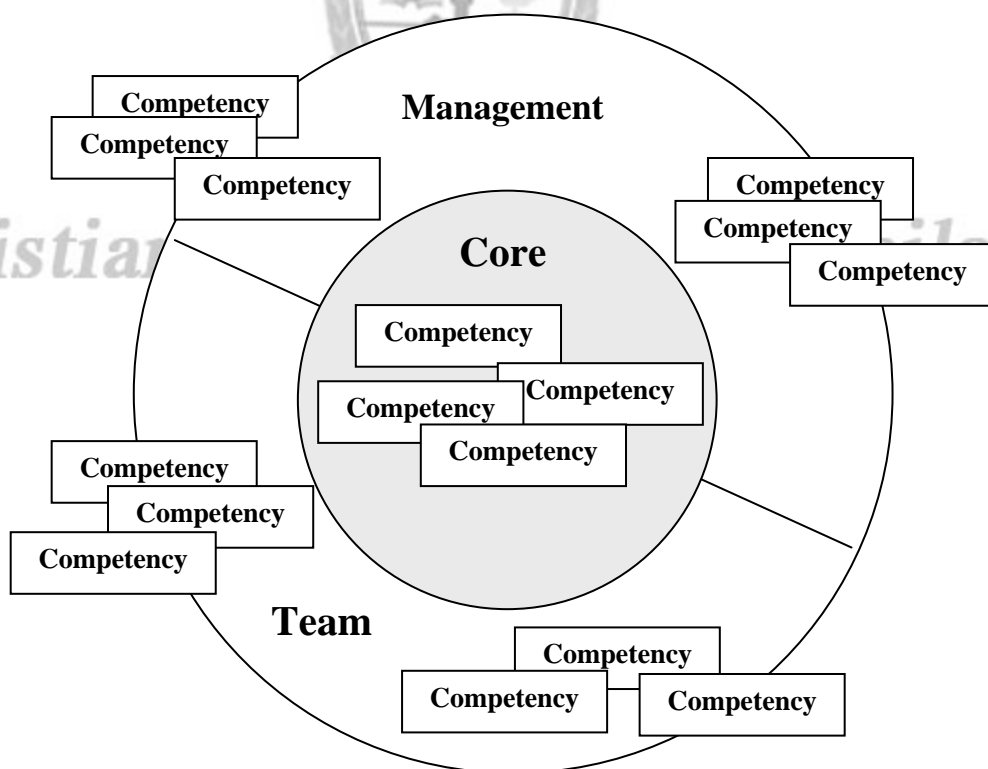
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กร หรือธุรกิจ ได้แก่ เนื้อหาของวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) เป็นคุณสมบัติที่พนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สมรรถนะหลักจะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่ง ทุกระดับในองค์กร มาร์มอน (Marmon, 2002) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะเช่น สมรรถนะด้านการบริหาร สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน สอดคล้องกับ สมิท, ออร์แกนและเนียร์ (Smith,

C. A., Organ, D. M., & Near, J. P. : 1983) ซึ่งถือเป็นแนวคิดในระยะเริ่มต้น ได้จำแนกพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา ช่วยทำงานแทน รวมถึงการให้คำแนะนำ

1.2 พฤติกรรมการยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความพร้อมในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

2. สมรรถนะสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับชั้นของตำแหน่งงาน หรือบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของงานนั้นๆ หรือหน้าที่ของงานภายในองค์กร ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 สมรรถนะหลัก และสนับสนุนแบ่งตามระดับชั้นของงาน
ที่มา : เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543)

พาร์ราแลนด์ ซี. เค. และ แกรี่ ฮาเมล (Prahalad, C.K., and Gary Hamel, 1994) แบ่งประเภทของ สมรรถนะหลัก ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. สมรรถนะเป็นไปตามความต้องการของการตลาด (Market Access Competencies) หมายถึง ทักษะที่เชื่อมโยงระหว่างองค์กร และลูกค้า เช่น สมรรถนะทางการจัดการ และเทคนิคอื่นๆ สอดคล้องกับ เบคเกอร์ และคณะ (Becker et al, 2001) เป็นสมรรถนะระดับขั้นของความสามารถเชิงธุรกิจ โดยรูปแบบนี้เน้นความสามารถในระดับตำแหน่งต่างๆ กับความแตกต่างของหน้าที่ขององค์กรต่างๆ กันตามความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งในองค์กรจะต้องสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งและระดับต่างๆ ให้เป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้

2. สมรรถนะที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ในหน้าที่การงาน (Integrity-related Competencies) ทักษะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานขององค์กรทำให้องค์กรขับเคลื่อน ได้แก่ การจัดการเวลา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สบพันธ์ ชิตานนท์ (2551) ซึ่งพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร มี 4 ด้าน โดยด้านคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ความเคารพต่อตัวเอง และความมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

3. สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ของการทำงาน (Functionality – related Competencies) เป็นทักษะที่องค์กรลงทุนในสิ่งที่ต้องลงทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรที่ต้องพัฒนา ได้แก่ ทักษะเฉพาะเจาะจงของแต่ละตำแหน่งในองค์กรการเรียนรู้ ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การพัฒนาองค์กร การปรับโครงสร้างขององค์กร และนวัตกรรมต่างๆ ที่นำมาใช้กับองค์กร สอดคล้องกับ พิสมัย พวงคำ (2551) พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ด้านทักษะการใช้ความคิด ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยี ด้านความสามารถทางวิชาการ และด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

บรูวิสเตอร์และคณะ (Brewister et al., 2000) ได้พัฒนาสมรรถนะจากการวิเคราะห์ระดับของงาน และบทบาทของงาน โดยแบ่งออกเป็นระดับปัจเจกชน ระดับองค์กร ระดับการจัดการ และระดับการปฏิบัติงาน สนับสนุนแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) และแมคลาแกน (McLagan, 1997) ที่กล่าวว่า สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านนั้นพึงมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลผลิตตามที่และสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันจะต้องมี สบพันธ์ ชิตานนท์ (2551)

พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านลักษณะนิสัย สอดคล้องกับ รัชฎาณ น่าน (2550)

2. สมรรถนะเฉพาะอย่างของงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทย ต้องการสมรรถนะ 16 ด้าน โดยแต่ละสมรรถนะสามารถแบ่งระดับความลึกซึ้ง หรือความเชี่ยวชาญออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาของ วรณพร แสงพานิชย์ (2552) พบว่า สมรรถนะเฉพาะ (ตำแหน่งงาน) ผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันมาก โดยมี 3 อันดับที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถในงาน และมนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเฉพาะอย่างของงาน (Specific Functional Competency) ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะของผู้บริหารองค์การถือเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจ เนื่องจากผู้บริหาร เป็นผู้มีความสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่ควรมีความสามารถในการบูรณาการ การผสมผสาน ความแตกต่าง และชักจูงให้บุคลากรในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้กับองค์กร พร้อมทั้งสามารถสร้างอิทธิพลโดยการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากสมาชิกทุกฝ่ายในองค์กร และภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการคำนึงถึงศักยภาพขององค์การเพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง (Bennis, 1997 : 30-35)

จากการศึกษาการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีหน่วยงานองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และ นักวิชาการ ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารจัดการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี ได้แก่

สมรรถนะตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ตามหนังสือสำนักงานก.พ. ที่ นร. 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 ซึ่งกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1.สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Driven) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม (Integrity and Ethic) และการทำงานเป็นทีม (Team Working)

2.สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ สภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) สักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Changer Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ผู้บริหารระดับสูง ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award : TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม (2548 :7) และสมรรถนะการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ก.พ.ร.) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่สำคัญ 7 หมวด ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพทั้ง 7 หมวดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยรวม ได้แก่

1.สมรรถนะการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ จัดระบบ และวิธี ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ที่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง

2.สมรรถนะในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ด้วยกลยุทธ์ที่สามารถลงไว้ซึ่งความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมแบ่งทางการตลาด การเติบโตของธุรกิจ

3.สมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้องค์ความรู้ และนวัตกรรมเพื่อการ ปฏิบัติงานที่สามารถทรงคุณค่า ตลอดจนสร้างคุณภาพใหม่กับกับผลิตภัณฑ์และบริการ

4.สมรรถนะในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความไว และมุ่งเน้นอนาคต ความสามารถในการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงตลาดในอนาคต

5.สมรรถนะการเป็นผู้นำที่มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน เพื่อความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่ม รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

6.สมรรถนะในการเป็นผู้บริหารทรัพยากรบุคคล ที่สามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงานเพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ

7.สมรรถนะการเป็นผู้นำในการปฏิบัติคนที่มีคุณธรรมอันดีงาม รวมทั้งความสามารถในการแนะนำ ซึ่งแนะนำการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน พอดส์คอฟ, แมคเคนซี, แพนและบาซาซ (Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach, 2000) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความเชื่อ หรือมีส่วนร่วมในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะมีความพยายามและความทุ่มเทต่องานที่ทำเป็นอย่างมาก ส่งผลดีต่อองค์กร วิโกด้า (Vigoda, 1998) พบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับสถานะสภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน

สมรรถนะของผู้บริหารในฐานะผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สู่ความมีคุณภาพขององค์กรตามแนวคิดของ ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (2548 : ชุด 4) ซึ่งพบว่า มีความสอดคล้องกับสมรรถนะของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยสรุปได้แก่

1.ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision Leadership) สามารถกระจายวิสัยทัศน์สู่บุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับ เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล วางแผนระยะยาว (Long term Planning)

2.การบริหารโดยหลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารควรสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม กับความรู้ ความถนัด และลักษณะเฉพาะ

3.ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อการทำงานทำให้เป็นที่ยอมรับ/ศรัทธา ลดความขัดแย้งในการบริหารจัดการ

4.ความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5.ความรู้ ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และอ้างอิงข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์ตัดสินใจ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และนำมาวิเคราะห์อย่างชาญฉลาด

6.การให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ผู้นำที่ดีควรให้ความช่วยเหลือลูกน้องทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน ให้ความสนับสนุนเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

7.ความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สามารถสนองตอบเป้าหมาย โดยช่องทางการสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยโดยตรง ผู้นำ จึงควรมีความสามารถทั้งด้านการใช้คำพูด ท่วงทิวาจา และบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือศรัทธา ดังที่ เคธ เดวิส (Keth Davis, 1982) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการไปตาม

จุดหมายขององค์การได้ ภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการทำงานของบุคคล และเป็นตัวแปรที่มีอำนาจต่อการช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้พบกับความสำเร็จในงาน สอดคล้องกับ โกล์แมน, โบยาชิสและแมคคี (Goleman, Boyatzis and Mckee, 2003 : 327-332) พบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ปัจจัย 17 ประการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้จักตนเอง ด้านการจัดการกับตนเอง ด้านความตระหนักทางสังคม และด้านการจัดการทางสังคม โดยการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงเป็น 1 ในปัจจัย 17 ประการ

ในการศึกษาภาพรวมการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปีพ.ศ.2543-2544 ของสำนักงานก.พ. (2545 : 10-11) กล่าวถึง สมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมทางการบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การ โดยองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะของนักบริหารระดับสูง คือ ความสามารถด้านทักษะ ความรู้ พฤติกรรมของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะขององค์การที่ส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การได้ สำหรับในราชการไทย จากการศึกษาวิจัยของสำนักงานก.พ. ปรากฏว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ 12 ด้าน ดังนี้

1.ความรอบรู้ในการบริหาร (Business Acumen) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ดังนี้ (1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) (2) การมีจิตมุ่งบริการ(Customer Service Orientation) และ (3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ดังนี้ (1) การตัดสินใจ (Decision Making) (2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking) และ (3) ความเป็นผู้นำ (Leadership)

3.การบริหารคน (HR Management) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ดังนี้ (1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility) (2) ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) และ (3) การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness)

4.การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ดังนี้ (1) การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) (2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) และ (3) การบริหารทรัพยากร (Managing Resources)

การจัดกลุ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการ ดังกล่าวเป็นการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะนั้นๆ นอกจากนี้ยังสามารถจัดกลุ่มได้ตามตำแหน่งทางการบริหาร และตามระดับความเชี่ยวชาญ ดังที่ สถาบันการจัดการนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of

Management, 2005 อ้างใน สุชีรา มะหิเมืองและคณะ, 2548) ได้ให้ข้อสรุปถึง สมรรถนะของผู้บริหาร ที่จัดออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ผู้บริหารที่มีสมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Capable Manager) ควรเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะ ที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการจัดการทั่วไป (Board Management Skill and Knowledge) ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategy) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ (Decision Making) การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organize) การจัดการบุคคล (People Management) กระบวนการพัฒนา (Performance Improvement) และการจัดโครงการ (Project Management)

1.2 ด้านการจัดการงานบุคลากร (Personal Management Skills) ที่สำคัญ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร (Effective Communication) การสร้างความเชื่อมั่น (Influencing assertiveness) และการจัดการเวลา (Time Management)

1.3 ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialty Expertise) คือ ความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะทางที่สามารถขยายคุณค่าการจัดการองค์การ สอดคล้องกับ ชีรนุช หิริมเจริญและประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2548) ที่กล่าวถึง สมรรถนะด้านเทคนิค ว่าประกอบด้วย ความรู้ในด้านวิศวกรรม

1.4 ความรู้ความเข้าใจการจัดการธุรกิจทั่วไป (Knowledge of Business Disciplines) ฟิลด์ (Field : 1991) ได้ให้ความสำคัญด้านทักษะการจัดการทั้งในด้านในด้านการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการฝึกทักษะ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน รวมถึงการวางแผนการทำงานเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด เป็นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการปรับตัวและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2. ผู้บริหารที่มีสมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (Executive Manager) ควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติในด้าน

2.1 การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ (Culture Management) ที่สามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg and Baron, 1993) นิยามของความผูกพันต่อองค์การว่า คือ ขอบเขตของแต่ละคนที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของพวกเขามีต่อองค์การว่าเป็นอย่างไร และยังหมายถึงความตั้งใจที่จะไม่ไปจากองค์การ และสอดคล้องกับ นิวสโตยล์ และเดวิส (Newstoyl, J. W. and Davis K., 1989) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ การมีส่วนร่วมในองค์การเป็นเครื่องวัดความตั้งใจของบุคคลที่จะคงอยู่ต่อไปในอนาคต

2.2 การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization Change) วุฒิพล สกลเกียรติ (2546) พบว่า ปัจจัยในการเรียนรู้ ได้แก่ งาน ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน และการทำงาน การปรับระบบการทำงาน ฟิลด์ (Field : 1991) ได้ให้ความสำคัญด้าน

ทักษะการจัดการในด้านการทำงาน โดยมุ่งเน้นการฝึกทักษะ การทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงการวางแผนการทำงานเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด เพื่อเป็นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2.3 การสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (Personal Credibility) ในความรู้/เชี่ยวชาญ และการปฏิบัติ

3. ผู้บริหารที่มีสมรรถนะระดับนโยบาย (Governance Role) ควรมีสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น จาก 2 ระดับแรกโดยรวม คือ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และกำกับดูแลอยู่เบื้องหลังการปฏิบัติขององค์กร

สำหรับ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Contributes) ที่สำคัญต่อการปฏิบัติภาระหน้าที่ของ ผู้บริหารระดับสูง ดังที่ ชัยอนันต์ สมุทรวณิช (2548) ได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทางการบริหารทั้งหลาย และได้ให้ข้อสรุปถึง คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะท่าท่างน่าเชื่อถือ, กล้าหาญ, อดทน, กระตือรือร้น, สามารถคิดริเริ่ม, ซื่อสัตย์และจงรักภักดีรอบรู้, ยุติธรรม, มีคุณพินิจ, เสียสละไม่เห็นแก่ตัว และมีความสามารถในการโน้มน้าวคน

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2550 : 37-45) กล่าวถึง ผลสำรวจความสำคัญของสมรรถนะหลักเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักที่อยากที่จะพัฒนา ว่า สมรรถนะหลักมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดของแต่ละหน้าที่ โดยได้มีการแบ่งกลุ่มงานในระบบข้าราชการไทย เป็นกลุ่มงานต่างๆ จำนวน 18 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มงานก็จะมีสมรรถนะของแต่ละกลุ่ม

นอกจากนี้ มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอให้มีการพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารยุคใหม่ จากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ซึ่งมีความเชื่อว่าจะส่งผลต่อการแสดงออก และการเกิดพฤติกรรม การทำงานของบุคคล จากแนวคิดเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotional Intelligence (EI) ส่งผลให้ได้มีการนำเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ มาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาสมรรถนะของบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารหน่วยงาน ดังผลงานของ โกล์แมน (Goleman, 2001) จากการกำหนดตัวแบบสมรรถนะทางอารมณ์ (EI Competency Model) ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มสมรรถนะการตระหนักรู้ในตัวเอง (Self Awareness) กลุ่มสมรรถนะการตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) กลุ่มสมรรถนะการจัดการตนเอง (Self Management) และ กลุ่มสมรรถนะการจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

การ์ส (Gars as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้นำในยุคของการเปลี่ยนแปลง 6 ประการ กล่าวคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตระหนักรู้ การตัดสินใจ ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความคิดสร้างสรรค์
2. สมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การผลักดันความก้าวหน้าขององค์กร ทักษะในการสื่อสารและการใช้ภาษา
3. สมรรถนะการคิดค้น ประกอบด้วย การสร้างความรู้ใหม่ๆ กล้าเสี่ยง กล้าลองสิ่งใหม่ การปรับตัว และความสามารถในการจัดการกับเทคโนโลยี
4. สมรรถนะการนำประชาชน ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน รับรู้และเข้าถึงในความแตกต่าง การพัฒนาผู้อื่น และความสามารถในการกระตุ้นและผลักดันผู้อื่น
5. สมรรถนะการมุ่งผลลัพธ์ ประกอบด้วย ความสามารถก่อให้เกิดความสำเร็จ
6. สมรรถนะความสามารถในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือ การสร้างความเห็นพ้องร่วมกัน การสร้างเครือข่ายทางสังคม

ลี (Lee, as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004)

ได้นำเสนอว่า สมรรถนะของข้าราชการยุคใหม่ ควรประกอบด้วย การเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร มุ่งเน้นตัวประชาชน การประยุกต์ใช้ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และปรับปรุงการทำงานต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล (2550) พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารกิจการนักศึกษาประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ได้แก่ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีความคล่องตัว กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่สร้างปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา เป็นผู้ให้ความสนใจในการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร และมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี และลูซ และลิซ (Luce and Lynch, 1998) พบว่า สมรรถนะของผู้นำในระบบราชการประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจเด็ดขาด และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง แซนดีนี่ (Sandiny, as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) เสนอว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารในระดับกลาง ประกอบด้วย การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดเป็นระบบ ความรับผิดชอบ ต่อองค์กร ความชำนาญของบุคคล การให้บริการประชาชน การยืดหยุ่นปรับตัว ปฏิสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล และทักษะทางเทคนิคการบริหาร โดยผลงานของทั้งคู่พยายามแสดงให้เห็นถึง ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง (Executive) และผู้บริหารระดับกลาง (Manager) กล่าว คือ สมรรถนะของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ต้องประกอบไปด้วยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความสัมพันธ์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารระดับกลางประกอบไปด้วย การบริหารที่ยึดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง การผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์กร และความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สอดคล้องกับ แมคกูร์ (McGuire, as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) ซึ่งมองว่า สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย สมรรถนะหลายประการ อาทิ สมรรถนะการส่งเสริมการพัฒนา ทั้งในส่วนของการเรียนรู้ในระยะยาว การมีวิสัยทัศน์ การผลักดันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กร สมรรถนะการสร้างการยอมรับ และการปฏิบัติตาม โดยต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารสั่งการ การตัดสินใจ การจูงใจ การสร้างความไว้วางใจ และความร่วมมือในการทำงาน และสมรรถนะในทางเทคนิค กล่าวคือ ต้องเป็นผู้เข้าใจในรูปแบบและระบบ สามารถนำเทคนิคต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ เป็นต้น

กิปสัน, ไอแวนวิช และ ดอนแนลลี่ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997 : 272) มองภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ฐณิกานต์ เต่งตระกูล (2551) พบว่า ตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย การมีจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีภาวะผู้นำ การสื่อสารและการจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ และทรินกา (Trinka as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้นำ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม กล่าวคือ

1. สมรรถนะของการเป็นผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการจูงใจ การให้บริการ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์

2. สมรรถนะการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee Satisfaction) ประกอบด้วย การพัฒนาคนอื่นๆ การสร้างทีมงาน การประสานความแตกต่าง การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างกลุ่มผู้นำ

3. สมรรถนะในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) ประกอบด้วย การหยั่งรู้ ถึงสภาพแวดล้อม การเจรจาต่อรอง การมุ่งตอบสนองลูกค้า การเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างแนวร่วม

4.สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ (Business Results) ประกอบด้วย ความรู้ทางด้านธุรกิจ ความเข้าใจทางการเมือง การแก้ไขปัญหา ความสามารถทางเทคนิค และการผลักดันความสำเร็จ

สมรรถนะของผู้บริหารองค์การยุคใหม่ ในแต่ละระดับชั้นย่อมมีความแตกต่างกันไป โอเวน (Owen, as cited in Spencer, L.M & Spencer, S.M., 1990 : 40-48) ยังบ่งชี้ว่า ผู้นำในระดับแตกต่างกัน ส่งผลให้มีพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันด้วย เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารแตกต่างกัน (Spencer & Spencer, 1990 : 40-48) หากเป็นผู้บริหารระดับสูง (Executive) สมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย

1.การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโอกาสทางการตลาด อุปสรรคอันเกิดจากคู่แข่ง และจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์

2.การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน และผู้เกี่ยวข้องในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล และองค์กรที่เกี่ยวข้องและเป็นเครือข่ายขององค์กร รวมทั้ง สามารถชักจูงให้บุคลากร และองค์กรในเครือข่ายให้ร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

แต่ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลาง (Manager) ต้องมีสมรรถนะ 6 ประการคือ

1.มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร วุฒิพล สกลเกียรติ (2546) พบว่า ปัจจัยในการเรียนรู้ ได้แก่ งาน ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน และการทำงาน การปรับระบบการทำงาน

2.ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) มีความสามารถในการสื่อสารในกลุ่มงาน เนื่องจากมีการเปลี่ยนทักษะและวิธีการจัดการ

3.มีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) มีความเข้าใจความแตกต่างของสมาชิกในองค์กร

4.การมอบอำนาจ (Empowering) ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อเป็นการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ทั้งในส่วนของปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของหน่วยงาน

5. การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ทีมงานทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

6. การปรับตัว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม บูแรคและมาชีว์ (Burack nad Mathys, 2001) รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็น คือ การเพิ่มคุณค่าในการปรับตัวให้เข้าใจกัน

ทิชชีและเดอาน่า (Tichy and Devanna, 1990) คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (sponsoring change) โดยเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้ชนะการเปลี่ยนแปลง (Hughes, Ginnett and Curphy, 2002)

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเลี้ยง แต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่น

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้สนใจคนอื่นๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่น โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learner) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองกรไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองเห็นไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

นอกจากนี้ ผลการศึกษาวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการพัฒนา การประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำระดับกลาง และผู้นำระดับต้นหรือหัวหน้างาน ย่อมมีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันไปตามความจำเป็นและบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2546 ก : 40)

1. ผู้นำระดับสูง ควรมุ่งเน้นความรู้ ความสามารถในด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างผลงาน การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และความสามารถในการบริหารจัดการ

2. ผู้นำระดับกลาง ควรมุ่งเน้นความเป็นผู้นำในการสร้างผลงาน ความรอบรู้ในงาน และความสามารถในการบริหารจัดการ

3. ผู้นำขั้นต้น หรือหัวหน้างาน ควรมุ่งเน้นความรอบรู้ในงาน ความสามารถในการถ่ายทอดงาน การเป็นผู้นำในการสร้างผลงาน และการบังคับบัญชา

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง (Executive) และผู้บริหารระดับกลาง (Managers) กล่าวคือสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง ต้องประกอบด้วย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความสัมพันธ์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย การบริหารที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง การผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลในองค์กร และความสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน นอกจากนี้ตามแนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย คุณลักษณะและทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ (สุภชัย ยาวะประภาส ; อ่างใน จิตติมา สุวรรณกาศและคณะ, 2551) คือ ทักษะการใช้ความคิด, การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์, การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า, ทักษะในการสื่อสาร, ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ, การมุ่งเน้นให้บริการ, จริยธรรม, ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน, ความสามารถในการแก้ปัญหา, ทำงานเป็นทีมและทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ ศิลากร กุลเจริญ (2549) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มหลัก โดยการทำงานเป็นทีมและความรับผิดชอบ เป็นหนึ่งในห้าของสมรรถนะหลักของพนักงานในองค์กร สอดคล้องกับปริญญา พิษณุวิจิตร (2544) และ อัญชลี บริบูรณ์เวช (2549 : 49) พบว่า สมรรถนะในบทบาทผู้อำนวยการ ความสะดวก ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ การสร้างทีมงาน สมปอง จันทอง (2554) กล่าวถึงกระบวนการ 8 ขั้นตอนในการสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ของ John P. Kotter ว่าการทำงานกลุ่มให้มีพลังอำนาจพอที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ทรินกา (Trinka as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) พบว่าสมรรถนะการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee Satisfaction) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน และการประสานความแตกต่าง

ยุกต์ (Yukl, 1998) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง แบบส (Bass, 1990) ให้ความเห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นมากกว่าผู้นำแบบบารมี (charisma) เพราะไม่มีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่เพียงพอ ฮาเตอร์และแบส (Hater and Bass, 1988) พบว่า ผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีพฤติกรรม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง สอดคล้องกับ พอดส์คอฟ, แมคเคนซี, แพนและบาซาซ (Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G, 2000) พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นศรัทธา ความพึงพอใจของพนักงาน และมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อันเนื่องมาจากความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำของเขา

ทั้งนี้ ในส่วนของผู้บริหารในหน่วยงานราชการ ยัง (Young, as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) การเรียนรู้ (Learning) การเข้าถึงประชาชน (Being Civil) ความซื่อสัตย์ (Being Honest) ความรับผิดชอบ (Being Responsible) การรับฟัง (Listening) การเตรียมการ (Preparing) การปฏิบัติตาม (Practicing) การเขียน (Writing) และการตรวจสอบ อย่างไรก็ตามเนื่องจากในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารต้องสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

ดังนั้น สมรรถนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นข้าราชการและมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จึงควรประกอบไปด้วย สมรรถนะ 3 ระดับ ซึ่งได้แก่

1.สมรรถนะขั้นพื้นฐาน ที่จะสามารถบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทักษะทางการจัดการ ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านวัสดุและเครื่องมือในการดำเนินงาน และด้านการบริหารจัดการ โดยมีความเชี่ยวชาญจนสามารถสร้างผลงานเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับการยอมรับ

2.สมรรถนะในระดับเชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ

3.สมรรถนะระดับนโยบาย ในการจัดการภาวะวิกฤตขององค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งในระดับบุคคล และระดับนโยบาย โดยมีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและความสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกัน เบนนิส (Bennis, 1997) เสนอว่า สมรรถนะของผู้นำต้องประกอบไปด้วย ความสามารถในการแสวงหาและจัดการกับเป้าหมาย (Management of Meaning) สามารถสร้างความไว้วางใจ (Management of Trust) สามารถผลักดันสู่ความสำเร็จ (Management of Attention) และควบคุมตนเอง (Management of Self)

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

ผู้นำ หรือ หัวหน้ากลุ่ม ทีม องค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นบุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (O'Leary, 2000 : 57) โดยการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 1998 : 74) นอกจากนี้ การเป็นผู้นำ ยังหมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Draft, 2002 : 20) อย่างไรก็ตาม จากข้อเสนอของนักวิชาการ ระบุว่า ไม่ใช่ทุกคนจะสามารถเป็นผู้นำได้ดีทุกคน เนื่องจากบุคคลที่จะมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) จำเป็นต้องมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Self Development) และการพัฒนาบุคคลอื่น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ, 2549 : 25) โดยการเป็นผู้นำอาจจะมีมากหรือน้อยแตกต่างกันไป เนื่องจากความแตกต่างในหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยวัฒนธรรม ปัจจัยบุคลิกภาพ ปัจจัยการศึกษาและปัจจัยทางสังคม

จากข้อเสนอของ บาส (Bass, 1990 : 20-22) บุคคลใดที่จะเป็นผู้นำต้องประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยพื้นฐาน กล่าวคือ

1. ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล นำไปสู่บทบาทของการเป็นผู้นำได้ สอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) โดยลักษณะบุคลิกภาพ ได้แก่ พละกำลัง ลักษณะท่าทาง ความรู้สติปัญญา ความเชื่อมั่น ราล์ฟ สโตจดีลล์ (Ralph Stogdill, 1974) พบว่า ลักษณะของผู้นำประกอบด้วย ทักษะทางสังคม การปฏิสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค และทักษะการบริหารมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ผู้นำ สอดคล้องกับ ชาญพล นิลประภาพร (2547) พบว่า ความสามารถหรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นด้านที่มีความจำเป็นต่องานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตมากที่สุด

2. การเรียนรู้และทักษะในการเป็นผู้นำได้ อาทิ แนวคิดผู้นำแห่งโลก (Global Leadership) จากผลงานของ โกลด์สมิท, กรีนเบิร์ก และอลาสเตียร์ (Goldsmith, Greenberg, and Alastair, 2003) ได้เสนอคุณลักษณะ 5 ประการต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การคิดแบบมองโลกว่าเป็นอย่างไร (Thinking Globally) เล็งเห็นความหลากหลายของวัฒนธรรม (Appreciating Culture Diversity) พัฒนาความชำนาญด้านเทคโนโลยี (Developing Technology Savvy) การสร้างคู่ค้าทางธุรกิจ และพันธมิตร (Building Partnerships and Alliances) และการสร้างการมีภาวะผู้นำร่วม (Sharing Leadership) นักวิจัยแห่งสถาบัน CLL (The Center for Creative Leadership : 2006) พบว่า สมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคและความเข้าใจ (technical and cognitive skills)

นอกจากนี้ เซนเจอร์ และฟอล์กแมน (Zenger and Flokman, อ้างถึงใน ชัยเสถียร พรหมศรี, 2549 : 34) การพิจารณาสมรรถนะของผู้นำขึ้นอยู่กับ 5 องค์ประกอบ (1) ลักษณะนิสัย (2) ความสามารถส่วนบุคคล หรือทักษะ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้เกี่ยวกับสินค้า การวิเคราะห์ปัญหา และทักษะในการแก้ไขปัญหา ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการบริหาร และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเป็นการมุ่งเน้นการสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ การร่วมมือพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็ง และส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการสื่อสาร (5) การนำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทผู้นำองค์กรยุคใหม่

ผู้นำขององค์กรยุคใหม่ ถูกมองว่ามีบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในส่วนของ การปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร และสนับสนุนผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ ของ เซนจ์ (Senge, 1999 : 7-8) จึงมีสถานภาพ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำเปรียบเสมือนผู้ออกแบบวางแผนให้แก่องค์กร (Leader as Designer) ผู้นำจะต้องสามารถแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งมีหน้าที่ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้แก่สมาชิกในองค์กร
2. ผู้นำเปรียบเสมือนครู ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร (Leader as Teacher) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
3. ผู้นำเปรียบเสมือนผู้บริการ ให้ความช่วยเหลือดูแล (Leader as Steward) ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่สมาชิกในองค์กรเพื่อดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของลูก้า สมาชิกในองค์กรและส่วนรวม และผู้นำควรมีสมรรถนะที่สามารถสนับสนุนส่งเสริมกระบวนการแห่งการเรียนรู้

นอกจากบทบาทในการเป็นผู้ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรแล้ว ผู้นำยุคใหม่ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ เกทส์ และ ฟลอเรนท์ (Kets and Florent, as cited in Chowdhury, 2003) ผู้นำยังต้องมีบทบาทที่สำคัญใน 2 ประการ ซึ่งสะท้อนสมรรถนะของผู้นำของโลก (The Competency of The Global Leader) กล่าวคือ

1. บทบาทในการแสดงบารมี (A Charismatic Role) คือ การแสดงถึงอำนาจในการปกครองและบริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความคาดหวัง (Envisioning) การให้อำนาจ (Empowering) และการสร้างความกระตือรือร้น (Energizing)

2.บทบาทในการเป็นผู้ออกแบบ (An Architectural Role) คือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการออกแบบองค์การ (Designing the Organization) การกำหนดโครงสร้างองค์การ (Setting up Structures) การดำเนินการควบคุม (Formulating Control) และการกำหนดระบบการให้รางวัลผลตอบแทนแก่คนในองค์การ (Reward System)

จากข้อเสนอดังกล่าว ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่ยอมรับกับการแข่งขัน มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้ที่มีไหวพริบสติปัญญาดี เคตส์ และฟลอเรนท (Kets, and Florent) บทบาทของผู้นำในองค์การยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทของการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ บทบาทในการปกครอง บทบาทในการเป็นผู้ออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ซึ่งถือเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดในองค์การยุคใหม่ และการจะเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทการออกแบบองค์การได้ดีนั้น สมรรถนะที่สำคัญ คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, Sashkin Marshall & Molly G. Sashkin, 2003 :177-183) โดยกล่าวถึงคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ควรมี 4 ด้าน คือ

1.ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตระหนักในความสามารถ รู้จุดอ่อนจุดแข็งของตน กล่าวต่อการเผชิญปัญหาต่างๆ และพร้อมต่อการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองตัดสินใจ ยอมรับข้อผิดพลาด อันอาจเกิดขึ้นจากการบริหาร หรือการตัดสินใจของตนเองต่อการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา

ความเชื่อมั่นในตนเอง ที่ครอบคลุมถึง การเคารพนับถือตนเอง (Self-esteem) ความมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self-efficacy) ผลงานวิจัยหลายผลงานยืนยันตรงกันว่าความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าของผู้นำ (Bass, 1990) ผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ยากต่อการมีประสิทธิผลให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้อื่นเพิ่มขึ้น จึงทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ

2.การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ หรือ กระบวนการจัดการให้พนักงาน โดยมีทักษะ (Skills) เครื่องมือ (Tools) สารสนเทศ (Information) และมีอำนาจสิทธิ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบอำนาจสิทธิเด็ดขาดที่แท้จริง (real Empowerment) เกี่ยวพันกับการที่พนักงาน มีค้ำมั่นสัญญา (Worker - management) ต่อการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนรับผิดชอบ ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็น ผู้นำควรเปิด

โอกาสให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการควบคุมการทำงานต่างๆ อาจทำได้โดยให้สมาชิกในกลุ่มได้ร่วมตัดสินใจ หาแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร

แบล็คและพอร์เตอร์ (Black and Porter, 2000) พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเมืองและกฎหมาย ซึ่งมีผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2550 : 92-97) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละระดับในการพัฒนาบุคลากร เกี่ยวกับทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Skill) ทักษะที่มีความสำคัญระดับผู้บริหารจึงถึงระดับสูง ได้แก่ การจัดสรรและมอบหมายงาน โดยสามารถกระจายงานกระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม รวมทั้งมีหลักการ การพิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับ สอดคล้องกับ นิตยา สว่างษ์ (2545) สุภาภรณ์ ทองใหญ่ (2544) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการที่สามารถถ่ายทอดอำนาจจากบุคคลหรือกลุ่มคนไปสู่ผู้อื่น โดยการช่วยเหลือ สนับสนุน อำนาจความสะดวก สอดคล้องกับหลักการมอบอำนาจของ สตีเฟน อาร์ โคเว (Stephen R. Covey, 1991) หลักการมอบอำนาจ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ 4 ประการ คือ พื้นฐานด้านทักษะของบุคคล (Individual's skill base) โอกาสในการมอบอำนาจ (Empowerment Opportunities) วัฒนธรรมในการมอบอำนาจ (Culture of Empowerment) และคุณลักษณะของผู้รับ มอบอำนาจ ความมีวุฒิภาวะของบุคคล (Individual's character development and emotional maturity) ดัมแฮมและคณะ (Dunham And other : 1989) แสดงความเห็นว่าการรับรู้ถึงมีการมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory management) คือ ความรู้สึกของพนักงานที่ว่า พวกเขาสามารถมีอิทธิพลในการตัดสินใจ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถที่จะสร้างภาพ หรือจินตนาการในสิ่งที่แตกต่างและเป็นเลิศกว่า และที่สำคัญต้องสามารถทำให้เกิดเป็นรูปธรรม วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ง่ายต่อการเข้าใจ และสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ผู้นำควรมีลักษณะของการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือ มีความสามารถทางสมองในการจินตนาการ (Imagineering) ได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งสู่อนาคต เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความฉับไวต่อสิ่งใหม่ วางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับสถานการณ์ มีใจเปิดกว้างยอมรับความคิดและประสบการณ์ใหม่ๆ มีความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลอื่น

4.วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Context) ได้แก่ การสร้างค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ทำให้องค์กรพัฒนาเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน ผู้นำควร

รอบรู้ สนใจสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับเปลี่ยนงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ เพื่อให้งานขององค์กรเจริญก้าวหน้ามากที่สุด และสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

แมคแชนและคณะ (McAshan et al., 2000) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 7 ประการของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จไว้คือ 1) แรงขับ ผู้นำต้องมีแรงจูงใจภายใน ที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุตามเป้าหมาย 2) แรงจูงใจสู่การมีภาวะผู้นำ เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจทางสังคมในการนำทีม หรือ องค์กรให้ให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ความซื่อตรง ยุติธรรม มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การกระทำที่ตรงกับคำพูด พูดจริงทำจริง 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง หรือมีทักษะในการนำ และมีความสามารถทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล 5) ความหลักแหลม มีความรู้ มีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอย่างหลากหลาย 6) รอบรู้ในเชิงธุรกิจ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ของบริษัทหรือองค์กร 7) ความฉลาดทางอารมณ์ รู้จักแยกแยะ และใช้ข้อมูลในการคิด และการกระทำ

และพฤติกรรม (behaviors) ที่ควรเป็น 4 ด้านคือ

1. การสื่อสาร (Communication) กระบวนการสื่อสาร เป็นวิธีการสื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงาน หรือ สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันภายในหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงาน นโยบาย เป้าหมายขององค์กร ความคาดหวังขององค์กร และความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และในตัวพนักงาน รวมทั้งการสื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้แรงเสริมกับผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550 : 92-97) กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละระดับในการพัฒนาว่า ทักษะในการวางแผนและวางกลยุทธ์ ในการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะถ้าขาดการวางแผน และควบคุมการปฏิบัติจะทำให้หน่วยงานขาดทิศทาง ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สควิเรส ปาล์ดิคาร์ล แอนนา (Squires Patricia Ann, 1993) พบว่า สมรรถนะด้านทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสำคัญในตำแหน่งผู้บริหารการที่จะมีการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นเป็นหน้าที่ของผู้นำ ระบบการสื่อสารที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรมีความรักและศรัทธาในงานที่ทำ เป็นผู้มีความวิริยะอุตสาหะและพากเพียรในการทำงาน ด้วยคุณลักษณะนี้ ผู้บริหารจึงควรทุ่มพลังกาย พลังสติปัญญา และความรู้ความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ ต้อง

สร้างความน่าเชื่อถือ สร้างศรัทธา ความพอใจรักใคร่ และการเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โดยการทุ่มเทจิตใจ และเวลาให้แก่งาน พร้อมกับเสริมสร้างความรู้ ความสามารถอยู่เสมอและยังสอดคล้องกับ มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552) ที่พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ที่สำคัญ คือ 1) ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โอบอ้อมอารี 4) ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน และหน่วยงาน

3. ความเอื้ออาทร (Caring) มีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงบุคคลอื่น แสดงความเข้าใจ เห็นใจ สนใจความเป็นอยู่ของบุคคลอื่นๆ ที่เป็นสมาชิกในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา สิริรานี วสุภัทร (2551 : 67) และสตีล (Steers, 1991) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร

4. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating Opportunities) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และได้แสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่พร้อมกับกระตุ้นการทำงาน และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มศักยภาพ ชาญพล นิลประภาพร (2547) พบว่า ปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะไปใช้ในองค์กรภาครัฐ คือ ระบบอาวุโสและทัศนคติของบุคลากร ออร์แกน (Organ, 1991) ได้ให้ความหมายของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีว่า การปฏิบัติงานด้วยความคิดสร้างสรรค์และกระตือรือร้นมากกว่าบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ได้บังคับหรือกำหนดให้ปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติด้วยตัวเอง มิได้ทำเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทนใดๆ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุน หรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

แอนตันและคณะ (Anton, Davidson, Lovell & Mason, 1999) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานทำงานได้มากกว่าที่องค์กรกำหนดไว้และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน กลุ่มทำงานของตนหรือองค์กรทำให้องค์กรสามารถวางใจในผลการปฏิบัติงาน วิทเซอร์, บาสเกอร์ และครูเกอร์ (Witziers, Basker & Kruger, 2003) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลโดยตรงต่อครู และครูมีอิทธิพลโดยตรงต่อนักเรียน (Goddard, Sweetland & Hoy, 2000) ในทำนองเดียวกันกับการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เพราะบุคลากรภายในองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม กับความสำเร็จในงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในฐานะผู้นำคุณภาพต้องให้ความสำคัญทั้งในด้านการฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ

สอดคล้องกับ อัมพา ถ้วยงาม (2551) การมีส่วนร่วม และการแก้ปัญหา เจนสิจิ ไพบูร์ยส์วัตต์ (2543) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

4. องค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

4.1 องค์การบริหารส่วนตำบล

ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล (กรมการปกครอง, 2539 : 3-4)

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่จัดขึ้นใหม่โดยแต่เดิมจัดตั้งเป็นสภาตำบล ตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามาร่วมกันบริหารงานของตำบลและหมู่บ้าน ทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่น และส่วนรวมอันจะเป็นทางนำราษฎรไปสู่การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยมีสภาตำบลและคณะกรรมการตำบลเป็นองค์การในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้าน จากนั้น กระทรวงมหาดไทยได้ออกคำสั่งที่ 275 /2509 เรื่องระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่2) ขึ้นโดยรวมคณะกรรมการตำบลและสภาตำบล เข้าเป็นองค์กรเดียวกัน เช่นเดียวกับแบบการปกครองของสุขาภิบาล ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพการณ์ยิ่งขึ้น

ต่อมาได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 แก้ไขปรับปรุงระเบียบบริหารของตำบลและให้ปรับปรุงตำบลให้เป็นสภาตำบล เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น และเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน แต่อย่างไรก็ตาม ฐานะของสภาตำบลยังไม่ได้เป็นนิติบุคคล แต่ถือเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยย่อยขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามนัยหนังสือกระทรวงมหาดไทยด่วนมาก ที่ มท 0309/ว 438 ลงวันที่ 29 กันยายน 2509 ด่วนมาก ที่ มท 0309/ว 99 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2510 และหนังสือกรมการปกครอง ที่ มท 0309/10898 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2510 การที่สภาตำบลไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวในการบริหาร รัฐบาลจึงปรับปรุงฐานะของสภาตำบลใหม่ ให้เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 6 และยกฐานะสภาตำบล ซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็น หน่วยราชการบริหารส่วนท้องถิ่นตามมาตรา 43 ซึ่งประกอบด้วยสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและ

คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 44 พระราชบัญญัติสภาตำบล และ องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 111 ตอนที่ 53 ก. ลงวันที่ 2 ธันวาคม 2537 ซึ่งในปัจจุบันมีการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ตามมาตรา 40 สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ ถ่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทอาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วน ตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ใน ปัจจุบันกระทรวงมหาดไทยได้ประกาศข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบ องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6,617 แห่ง ข้อมูล ณ วันที่ 4 ตุลาคม 2549

4.2 อำนาจหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายในการ พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม (มาตรา 66) องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ ต้องที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ตามมาตราที่ 68 ดังนี้ (1) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การ พักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ (2) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ (3) หาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล (4) การท่องเที่ยว

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย อำนาจให้แก่องค์กร ปกครองท้องถิ่น พ.ศ.2542 มีอำนาจ และหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง โดยมีงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการท่องเที่ยว คือ (ก) การ จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง (ข) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม (ค) การส่งเสริมการท่องเที่ยว (ง) การบำรุงรักษาศิลปะจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น (จ) การจัดให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และ (ฉ) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

บทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

การท่องเที่ยว เป็นกิจกรรมและภาระหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบล โดยตรงภายใต้ การพัฒนาการท่องเที่ยว หลักการที่ว่าต้องเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนซึ่งมีหลักเกณฑ์ กำหนดไว้ชัดเจนว่า ประชาชนในท้องถิ่นจะต้องมีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์ ภายใต้แนวคิดนี้ องค์การบริหารส่วนตำบล และ สภาตำบลถือได้ว่าเป็นองค์กรของประชาชนที่มีความสัมพันธ์กับ

การท่องเที่ยวโดยตรง บทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการพัฒนาการท่องเที่ยว

เมื่อการท่องเที่ยว มีความสำคัญต่อภาระหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่จะบรรลุถึงการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่รับผิดชอบองค์การบริหารส่วนตำบล จึงควรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการท่องเที่ยวในท้องถิ่นของตนให้ดีที่สุด ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีบทบาทในการพัฒนาการท่องเที่ยว 5 บทบาท ดังนี้

1.1 บทบาทด้านการตลาดท่องเที่ยว โดย องค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีบทบาทด้านการตลาดท่องเที่ยวที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1) บทบาทในการจัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยว บัญชีแหล่งท่องเที่ยว โดยข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยว ประเมินคุณค่าแหล่งท่องเที่ยว ทั้งในด้านการพัฒนาและการตลาด จัดลำดับความสำคัญและควมมีศักยภาพทางการตลาด จุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวในการดึงดูดนักท่องเที่ยว การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว สิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว สาธารณูปโภค การสำรวจทัศนคติ และการศึกษาผลกระทบของการท่องเที่ยวต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว และจำนวนนักท่องเที่ยว

2) บทบาทในการส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยว เป็นการชักจูงใจนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยว ในแหล่งท่องเที่ยวพื้นที่ของตน จัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยวที่ให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว จัดรายการนำเที่ยวนักท่องเที่ยวมาเที่ยวในท้องถิ่น และร่วมกิจกรรมการท่องเที่ยวที่จังหวัดจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในท้องถิ่น แต่จากการศึกษา ของนิลชนก ดิอินทร์ (2546) พบว่า จุดอ่อนของอุปทานการท่องเที่ยว ได้แก่ ระบบบริการรถโดยสารสาธารณะยังไม่เพียงพอ และไม่ได้มาตรฐาน ขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการตลาดที่ดี

2. บทบาทด้านการแสวงหา และสร้างแหล่งท่องเที่ยวใหม่ โดยองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีบทบาทด้านการแสวงหาและสร้างแหล่งท่องเที่ยวใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ 5 ประการคือการสำรวจและค้นหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ, การพัฒนาพื้นที่รกร้างว่างเปล่าให้เกิดขึ้นเป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่, การพัฒนาพื้นที่สาธารณะให้เกิดขึ้นเป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่, การพัฒนาวิถีชีวิตของประชาชนให้เกิดขึ้นเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ และในการฟื้นฟูและส่งเสริมงานประเพณีของท้องถิ่นให้เกิดขึ้นเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่

3. บทบาทด้านการให้บริการท่องเที่ยว โดยองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีบทบาทด้านการให้บริการท่องเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวท้องถิ่นของตนอยู่ 6 ประการคือ บทบาทในการให้บริการด้านการขนส่งแก่นักท่องเที่ยว, การให้บริการด้านที่พักแรมแก่นักท่องเที่ยว,

การให้บริการด้านอาหารเครื่องดื่มแก่นักท่องเที่ยว, การให้บริการด้านนำเที่ยวและมีทัศนคติแก่นักท่องเที่ยว, การให้บริการด้านการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกแก่นักท่องเที่ยว และการยกระดับมาตรฐานการบริการในสาขาต่างๆ

4. บทบาทด้านการวางแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว โดยองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีบทบาทด้านการวางแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ 4 ประการ คือ

4.1 บทบาทในการจัดทำแผนต่างๆ เช่น

1) แผนพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม และป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวในการที่จะเสริมสร้างความประทับใจ และความดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยว

2) แผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว โดยมีวัตถุประสงค์ของแผน และโครงการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว ซึ่งคำนึงถึงศักยภาพของพื้นที่ มีการพัฒนาให้เป็นไปอย่างมีระบบและการประสานงานกัน และสามารถที่จะอนุรักษ์รักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยวให้คงอยู่ต่อไป แต่ทั้งนี้ กังสดาล ภูสิงหา (2542) พบว่า ปัญหาสำคัญเป็นปัญหาด้านขาดความร่วมมือในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ขาดระบบการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว และองค์การบริหารส่วนตำบลขาดความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

3) แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริการของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อการท่องเที่ยวและอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของแผนและโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนและโครงการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาความไม่เพียงพอของการบริการ และรองรับความต้องการที่จะมีสูงขึ้นในอนาคต สำหรับการพัฒนาก่อสร้างเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายสำหรับนักท่องเที่ยว และเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของการลงทุนภาคเอกชน

4) แผนพัฒนาบริการการท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมให้เกิดความสะดวกสบายต่อการท่องเที่ยว เป็นสิ่งดึงดูดใจ และจะสร้างความประทับใจสำหรับนักท่องเที่ยวได้ แผนและโครงการพัฒนาบริการการท่องเที่ยว ได้แก่ แผนสร้างกำลังคนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว แผนยกระดับมาตรฐานการบริการ เป็นต้น แต่จากการศึกษาของ สุภชัย สุกรวรรณ และคณะ (2542) พบว่า ปัญหาคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ควรส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวให้แก่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มมากขึ้น

5) แผนส่งเสริมการตลาด ความสำคัญของแผนและโครงการการตลาดเป็นองค์ประกอบด้านอุปสงค์ (Demand) ของการท่องเที่ยว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พื้นที่ศึกษาเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ในการที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาในพื้นที่มากขึ้น

4.2 บทบาทในการส่งเสริมให้ประชาชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมด้านการวางแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

4.3 บทบาทในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมความสะดวกและความปลอดภัยในแหล่งท่องเที่ยว

4.4 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนในการวางแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ดังที่ สุพัตรา แก้วมุกดา (2545) พบว่า สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลพรหมณี เขาพระ สารีกา และบ้านใหญ่มีความคาดหวังที่จะเห็นการจัดรูปแบบการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่เน้นให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ มีการประชาสัมพันธ์ มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลและประชาชน ด้วยการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่ถูกต้อง และต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่

5. บทบาทด้านการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว โดยองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีบทบาท ด้านการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ 4 ประการ คือ

5.1 บทบาทในการกำหนดวิธีการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวทั้งนี้ในยุคศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยวระยะ 5 ปี (พ.ศ.2550-2554) พบว่า ปัญหา และอุปสรรคในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการทางการท่องเที่ยวที่มีประสิทธิภาพคือ ปัญหาการบริหารจัดการของชุมชนท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของชุมชน และความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.)

5.2 บทบาทในการบริหารงานบุคคลดูแลแหล่งท่องเที่ยว

5.3 บทบาทในการส่งเสริมให้ประชาชนท้องถิ่นมีส่วนร่วม และได้รับประโยชน์จากการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว จากการศึกษาของ ชัยรัตน์ มะหะลิโดง และเชาวลิต อังคะรา (ม.ป.ป.) พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชนอยู่ในระดับสูง

5.4 บทบาทในการจัดหา และใช้จ่ายงบประมาณเพื่อบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว สุกชัย สุกรวรรณ และคณะ (2542) พบว่า ปัญหาคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา ขาดการสนับสนุนจากรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากผลการวิจัยดังกล่าวหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้การสนับสนุนด้านให้การศึกษาเพิ่มเติม ด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาแก่

สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือรับผู้สำเร็จการศึกษาด้านนี้ โดยเฉพาะเข้าทำงาน รัฐบาล ควรเล็งเห็นความสำคัญให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และให้การช่วยเหลือ ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ กานดา วาสะสิริ (2545) พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดงบประมาณ ในด้านการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

4.3 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีพนักงานส่วนตำบลเป็นของตนเอง และอาจแบ่งการบริหารออกเป็น

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. ส่วนต่างๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลอาจขอร้องให้ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง ของหน่วยราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นไปดำรง ตำแหน่ง หรือปฏิบัติกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราว

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 (มาตรา 60/1) บัญญัติไว้ว่า ให้มีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบลรองจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และรับผิดชอบ ควบคุม ดูแลราชการประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งได้ดังนี้

1. ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุม และบริหารงานหลายด้านด้วยกัน เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ งานบุคคล งานนิติกร งานประชาสัมพันธ์ งานนโยบาย และแผน งานควบคุมและส่งเสริมการท่องเที่ยว งานรักษาความสงบเรียบร้อย งานรวบรวมข้อมูลสถิติ งานสัญญา เป็นต้น
2. ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติตามแต่จะได้รับการคำสั่งโดยไม่จำกัดขอบเขตหน้าที่ เช่น ติดต่อนัดหมาย จัดงานรับรองต่างๆ เตรียมเรื่อง และเตรียมการสำหรับการประชุม ทำรายงานการประชุม และรายงานอื่นๆ ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุม หรือผลการปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้าส่วนราชการ

3. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของ กอง หรือส่วนราชการใดในองค์กร (ยุทธนา ศรีรัตนภมร, 2550 : 15-16)

รัฐภาณ นำน (2550 : 30-33) ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับ หน้าที่และความรับผิดชอบ ตำแหน่งนักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง

นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

หน้าที่ และความรับผิดชอบ

การปฏิบัติงานในฐานะปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความยาก และคุณภาพของงานสูงโดยรับผิดชอบงานการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงานและปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

พิจารณาทำความเข้าใจ สรุปรายงาน เสนอแนะ และดำเนินงานตามกฎหมาย และระเบียบคำสั่งที่ต้องใช้ความชำนาญเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน, จัดให้มีและบำรุงทางบก และทางน้ำ, รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล, จัดให้มีน้ำสะอาด หรือการประปา, เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ประเมินภาษีประเภทต่างๆ ตอบปัญหาชี้แจงต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่, และเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เป็นต้น

นอกจากปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้วยังทำหน้าที่ กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ และงบประมาณของงานที่รับผิดชอบ ติดตาม ประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ ควบคุม ตรวจสอบให้ ปรีกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตาม ประเมินผล และแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้วย

ทั้งนี้ จากความหมายของสมรรถนะ (Competency) ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆซึ่งที่มาของ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้ แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน

ดังนั้น สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จึงหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่

1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

2.การบริการที่ดี (Service Mind) เป็นสมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐานจากภาครัฐมากยิ่งขึ้น

3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) เพื่อสั่งสมศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้วยเพราะปัจจุบันระบบการสื่อสารมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนในทุกส่วนได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั่วถึงกัน การทำงานจะต้องปรับการทำงานและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

4.จริยธรรม (Integrity) เป็นการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การในฐานะเป็นสมาชิกในทีม รับผิดชอบงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับ ฐนิกานต์ เต่งตระกูล (2551) พบว่า ตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย การมีจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเอง การมีภาวะผู้นำ การสื่อสารและการจูงใจ การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์และการบริการที่ดี

นอกจากนี้กรอบสมรรถนะหลัก จะมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1.ความสามารถในเชิงการคิดวิเคราะห์ ซึ่งจะพิจารณาจาก

- 1.1 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่มีตัวแปรหลากหลายลักษณะ
- 1.2 การคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายในเชิงวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจเช่นเดียวกัน

1.3 การสร้างกรอบความคิดในเชิงวิเคราะห์

2.ความสามารถในเชิงการจัดการ ซึ่งจะพิจารณาจาก

- 2.1 การวางแผนและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 การวิเคราะห์และวัดประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน
- 2.3 การกำหนด และแตกย่อยเป้าหมายการทำงานไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.ความสามารถเพื่อตอบสนองปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะพิจารณาจาก (<http://www.dopa.go.th/>)

- 3.1 การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง
- 3.2 การเป็นผู้คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง
- 3.3 ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งจะพิจารณาจากความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงความคิด
- 3.4 ความสามารถในการประสานความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จของงาน
- 3.5 ความตระหนักและเข้าใจเงื่อนไขเฉพาะของวัฒนธรรมขององค์กร
- 3.6 การเป็นผู้นำ
- 3.7 การสื่อข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร (ความสามารถในการเขียน)
- 3.8 คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะพิจารณาจาก

- 1) คุณลักษณะที่มุ่งมั่นไปสู่ผลสำเร็จ
- 2) คุณลักษณะที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- 3) คุณลักษณะที่ยึดถือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 4) คุณลักษณะที่ทำงานอย่างมั่นคงภายใต้สภาวะกดดัน

โดยจะเห็นได้ว่า มาตรฐานการวัด ทิศทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับ การศึกษาของ Brunt (2002) ที่ได้ทำการสร้างแบบประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ได้สมรรถนะ 6 ด้าน คือ ระดับของการรับรู้, องค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้, มนุษยสัมพันธ์, สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน, แสดงออกถึงความเป็นวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

5. แนวคิดเกี่ยวกับการการท่องเที่ยว

การท่องเที่ยวถือได้ว่าเป็นรายได้หลักของประเทศไทย และเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขันของเศรษฐกิจไทยภายใต้สถานการณ์ใหม่ของเศรษฐกิจโลก ซึ่งจะนำประเทศไทยไปสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวในเอเชีย การท่องเที่ยวจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาประเทศประการหนึ่งซึ่งประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนในการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้เกิดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนตลอดไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545 :16)

ความหมายและความสำคัญของการท่องเที่ยว

คำว่า"การท่องเที่ยว" หลายคนอาจนึกถึงคำว่า การเดินทาง ไปเยี่ยมชมสถานที่ต่างๆ หรือเพื่อไปร่วมกิจกรรม เยี่ยมเยือนญาติมิตร ไปประชุม ดังนั้นจึงพบว่า กิจกรรมการเดินทางนั้นมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับชีวิตมนุษย์มาตั้งแต่สมัยโบราณ อาทิเช่น การทำสงคราม การแสวงหาสินค้า แสวงหาดินแดนใหม่ หรือเพื่อนมิตราสงสารสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ซึ่งการเดินทางบางอย่างยังคงปรากฏให้เห็นจนถึงปัจจุบัน จะพบว่าการท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง แต่ปัญหาอยู่ที่ว่า การเดินทางไม่ใช่การท่องเที่ยวเสมอไป ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ควรจะต้องรู้ความหมายของการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้อย่างมหาศาลให้แก่ประเทศ และถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก

ความหมายของการท่องเที่ยว

การท่องเที่ยว เป็นรูปแบบหนึ่งของกิจกรรมนันทนาการ และการเดินทางไม่ใช่การท่องเที่ยวเสมอไป มีการประชุมของสหประชาชาติว่าด้วยเรื่องของการเดินทางและการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ที่กรุงโรม ประเทศอิตาลี และได้ยอมรับข้อเสนอเกี่ยวกับคำจำกัดความของการท่องเที่ยวจากนักวิชาการจากองค์การการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ (WTO) ว่า การเดินทางที่จัดเป็นการท่องเที่ยวต้องมีลักษณะดังนี้ (พิทยะ ศรีวัฒนสาร : 2554)

- 1.เป็นการเดินทางจากที่อยู่อาศัยปกติไปยังที่อื่นเป็นการชั่วคราว
- 2.เดินทางด้วยความสมัครใจ
- 3.ไม่ใช่เดินทางเพื่อไปประกอบอาชีพและการหารายได้

ความสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

1. การท่องเที่ยวก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ผลกระทบด้านบวกที่สำคัญ คือ รายได้จากเงินตราต่างประเทศ การส่งเสริมรายได้ของรัฐ และการสร้างงานและการสร้างโอกาสทางธุรกิจ

2. รายได้จากเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange Earnings) รายจ่ายในการท่องเที่ยว การนำเข้าและส่งออกสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวก่อให้เกิดรายได้ในระบบเศรษฐกิจของประเทศเจ้าภาพ และสามารถกระตุ้นการลงทุนส่งผลให้เกิดการเติบโตทางการเงินในระบบเศรษฐกิจต่างๆ

3. การส่งเสริมรายได้แก่รัฐ (Contribution to Government Revenues) รายได้ของรัฐจากการท่องเที่ยวแบ่งเป็นรายได้ทางตรงและทางอ้อม การสร้างรายได้ทางตรงเกิดจาก ภาษีเงินได้จากผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานในส่วนการท่องเที่ยว และภาษีที่เก็บจากนักท่องเที่ยวอื่นๆ

4. การสร้างงาน (Employment Generation) การเติบโตอย่างรวดเร็วของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศเป็นสาเหตุสำคัญของการสร้างงาน การท่องเที่ยวสามารถสร้างงานโดยตรง

5. การกระตุ้นการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน (Stimulation of Infrastructure Investment) การท่องเที่ยวสามารถชักนำให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน โดยหน่วยงานของรัฐ ซึ่งช่วยส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวและทำให้คุณภาพชีวิตคนในท้องถิ่นดีขึ้น

6. การส่งเสริมเศรษฐกิจของท้องถิ่น (Contribution to Local Economies) การท่องเที่ยวเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของเศรษฐกิจท้องถิ่น ถ้าท้องถิ่นใดมีทรัพยากรธรรมชาติเป็นเสมือนสินทรัพย์ทางการท่องเที่ยวแล้ว รายได้จากการท่องเที่ยวจะเป็นตัววัดมูลค่าทางเศรษฐกิจในพื้นที่อนุรักษ์ทางธรรมชาติ สร้างการกระจายรายได้แบบทวีคูณ (<http://www.showded.com/>)

โครงสร้างของการท่องเที่ยว

ชิน คางวะ (อ้างถึงในดวงใจ หล่อชนวนวิชย์, 2543 : 9) ได้เสนอองค์ประกอบพื้นฐานของโครงสร้างการท่องเที่ยวไว้ 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยเชิงจิตวิสัย คือ นักเดินทาง และนักท่องเที่ยว ซึ่งนักท่องเที่ยว หมายถึง ผู้เดินทางมายังพื้นที่หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบการเดินทางที่หลากหลาย

2. ปัจจัยเชิงอัตวิสัย หมายถึง ทรัพยากรการท่องเที่ยวซึ่งรวมถึงสถานที่ทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณี เทศกาล อาหาร ภูมิอากาศ เอกลักษณ์ท้องถิ่น โรงแรมที่พัก สิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว การบริการ และชุมชนท้องถิ่น

3. ปัจจัยเชื่อมนำนักเดินทาง และนักท่องเที่ยวให้เข้าถึงทรัพยากรท่องเที่ยว ซึ่งหมายถึง การคมนาคม ขนส่ง ที่พัก ข้อมูลการท่องเที่ยว และการดำเนินการติดต่อจัดการที่พัก และอื่นๆ เพื่อบริการนักเดินทาง และนักท่องเที่ยว เป็นต้น

4. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการท่องเที่ยว และนโยบายท่องเที่ยว การพัฒนาการท่องเที่ยว การดำเนินนโยบายด้านการท่องเที่ยว ปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของท้องถิ่น และของประเทศของฝ่ายนักเดินทาง หรือนักท่องเที่ยว และของฝ่ายเจ้าบ้าน

นอกจากโครงสร้างหลักของการท่องเที่ยวดังกล่าวข้างต้นแล้วยังมีโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว (United Nations, 1999 : 31) ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนให้การท่องเที่ยวดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่

1. การขนส่ง (Transportation) สำหรับวัตถุประสงค์ในการวางแผนและการจัดการในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

2. ระบบส่งน้ำ (Water Supply Systems) เพื่อให้มีน้ำสะอาดเพื่อการอุปโภคบริโภคเพื่อการใช้ในท้องถิ่นและเพื่อการนันทนาการ และการท่องเที่ยว

3. พลังงานและกระแสไฟฟ้า เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมการท่องเที่ยวและเป็นสิ่งที่จะท้อความคาดหวังของนักท่องเที่ยวระหว่างชาติ ซึ่งสะท้อนมาตรฐานของการบริการนักท่องเที่ยว คุณค่า ควรมีการออกแบบระบบสาธารณะเพื่อให้พอเพียงกับความต้องการในการพัฒนาการท่องเที่ยว

4. ระบบการกำจัดของเสีย ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของระบบเป็นการกำจัดสิ่งที่ทำให้สุขภาพเสีย และทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งควรมีการพิจารณาทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ

5. บริการไปรษณีย์และโทรคมนาคม เป็นบริการที่สำคัญ ความสะดวกและเชื่อถือได้ในการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญเป็นพิเศษสำหรับผู้เดินทางเพื่อทำธุรกิจ

6. กลไกในการควบคุมมลพิษ หมายถึงการควบคุมมลพิษทุกประเภท ซึ่งควรมีกฎหมายรองรับ มีการจัดทำมาตรฐาน มีระบบการจัดการซึ่งอาจดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐ และมีบทลงโทษผู้ฝ่าฝืน

ตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐโดยทั่วไป ไม่ว่าจะอยู่ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคหรือ ส่วนท้องถิ่น จะต้องเป็นไปเพื่อการตอบสนองต่อหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และ ธรรมประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในกิจการนั้นๆ ในการพิจารณาถึงการบริหารกิจการของ องค์กรบริหารส่วนตำบลก็เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะส่วนที่องค์กรบริหารส่วนตำบลต้องรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรท่องเที่ยวที่มีอยู่ในพื้นที่นั้นจะต้องคำนึงถึงความคล่องตัวใน การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการ การมอบอำนาจ และการ ประเมินผล ตรวจสอบผลการปฏิบัติได้

การบริหารจัดการที่เหมาะสมจะต้องมีการดำเนินการที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส ประหยัด และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและท้องถิ่นได้ เหมาะสมกับสถานการณ์ และจะต้องเป็นระบบบริหารจัดการที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กร ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ (มนัส สุวรรณและคณะ, 2543 : 129) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการศึกษาของ ชูลีรัตน์ จันท์เชื้อ (2551) พบว่า สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวที่ชุมชนจำเป็นต้องฝึกอบรมเพื่อให้สามารถดำเนินการ จัดการการท่องเที่ยวได้อย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จ คือ สมรรถนะในการประสานงานและการ จัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน สมรรถนะในการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวและปฏิบัติตามแผนที่ มีผลกระทบด้านลบน้อยที่สุด และสมรรถนะในการบริการนักท่องเที่ยว

การท่องเที่ยวถือเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญ สามารถสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน อย่างทั่วถึง แต่จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม แอ็ดฮิคารี่ เอ็ม (Adhikary M., 1995) ได้เสนอรูปแบบการจัดการการท่องเที่ยวแบบ 7-S Model ซึ่ง ดัดแปลงมาจาก 7-S Framework ของ แมคคินนีย์ (McKinney) ดังนี้

1. Strategy หมายถึง กลยุทธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความผสมกลมกลืนกันระหว่าง วัตถุประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญ การควบคุมและขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ ของการท่องเที่ยว เชิงอนุรักษ์ โดยเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งต้องประกอบไปด้วยกลยุทธ์ในการวางแผนการ ดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้ และต้องเป็นไปตามนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติด้วย

2. Structure หมายถึง โครงสร้างในองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดลำดับขั้น และ การแบ่งหน้าที่ให้เหมาะสม เพราะมีโครงสร้างที่ดีเป็นกุญแจที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จในการ จัดการการท่องเที่ยว ดังนั้นการมีโครงสร้างที่ดี และเป็นรูปธรรมก็ทำให้การพัฒนาการ ท่องเที่ยวประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์กรยังขึ้นอยู่กับรูปแบบของ RASI ด้วยซึ่ง หมายถึง ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) การสนับสนุน (Support) และ ข่าวสารข้อมูล (Information) เพราะการจัดการการท่องเที่ยวก็เหมือนกับธุรกิจอื่นๆ ที่จะต้องมีผู้มี

อำนาจคอยควบคุมดูแลแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปตามลำดับ มีผู้นำการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยว การให้บริการนักท่องเที่ยวในเรื่องต่างๆ และที่สำคัญคือ การให้ข่าวสารข้อมูลแก่นักท่องเที่ยว

3. System หมายถึง ระบบในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีความหมายครอบคลุมไปถึงระบบการจัดการข้อมูล ระบบในการดำเนินงาน การปฏิบัติการ การเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาดและระบบอื่นๆ ด้วย โดยทุกระบบต้องมีการประสานความร่วมมือกัน และมีความสัมพันธ์กันในทุกขั้นตอน

4. Staff หมายถึง บุคลากรซึ่งจะต้องทำหน้าที่ดำเนินการต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเฉพาะบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวซึ่งจะต้องพิจารณาคัดสรรอย่างรอบคอบ และมีความผูกพันกับงานที่รับผิดชอบ ด้วยความเต็มใจ จริงใจ และซื่อสัตย์ในการให้บริการ

5. Skill หมายถึง ทักษะ ความชำนาญในการทำงานซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน โดยประกอบไปด้วยปัจจัย 3 อย่างคือ ความรู้ ทักษะและทัศนคติต่องาน ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกในการที่จะทำให้การทำงานต่างๆ มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะเป็นความรู้ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการซึ่งได้มาจากประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้นผู้ทำงานด้านการท่องเที่ยว ดังนั้นผู้ที่ทำงานด้านการท่องเที่ยว ควรจะมีทั้งความรู้ และทักษะในงานที่เกี่ยวข้องเฉพาะสาขาด้วย จากการศึกษาของ กานดา วาสะสิริ (2545) พบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้าน การจัดการการท่องเที่ยว

6. Style หมายถึง รูปแบบในการดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละพื้นที่จะมีรูปแบบในการดำเนินงานที่แตกต่างกันในการจัดการ ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่าง Staff และ Skill เนื่องจากแต่ละบุคคลมีรูปแบบการดำเนินงานที่ต่างกัน โดยปกติจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ Top-Down Style (จากบนลงล่าง) และ Bottom-Up Style (จากล่างสู่บน)

7. Share หมายถึง การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้ ซึ่งนำไปสู่การจัดการการท่องเที่ยวที่ดีที่สุด รวมถึงการสร้างค่านิยมร่วมกันในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม ดังที่ สิริrani วสุภัทร (2551 : 67) ว่าหมายถึง การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

การพิจารณาการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย นั้นจำเป็น ต้องพิจารณาระบบย่อย และองค์ประกอบของการจัดการการท่องเที่ยวบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น รวมถึงการพิจารณา สภาพแวดล้อมของระบบการท่องเที่ยวด้วย

ระบบการท่องเที่ยวที่สำคัญจำแนกได้ 3 ระบบ ดังนี้ คือ

1.ทรัพยากรการท่องเที่ยว (Tourism Resource) อันประกอบด้วยแหล่งท่องเที่ยว ตลอดจนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยว ส่วนใหญ่จะหมายถึง สภาพทางกายภาพของทรัพยากรซึ่งอาจจัดเป็นทรัพยากรทางธรรมชาติ หรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ตลอดจนวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น แต่จากการศึกษาของ จุมพล นิมพานิช และ บุญศรี พรหมมาพันธุ์ (2548) พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ การขาดการประสานความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ในการปกป้องดูแลทรัพยากร การท่องเที่ยวมีผลทำให้แหล่งท่องเที่ยวถูกทำลาย ทั้งนี้ ได้เสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชนไว้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ควรส่งเสริมด้านแหล่งหรือทรัพยากรการท่องเที่ยว ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทางประวัติศาสตร์ โบราณวัตถุ ศาสนาศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และด้านรูปแบบการท่องเที่ยว ได้แก่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ธรรมชาติ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์และชุมชน

2.การบริการการท่องเที่ยว (Tourism Service) ได้แก่ การให้บริการเพื่อการท่องเที่ยวที่มีอยู่ในพื้นที่ หรือกิจกรรมที่มีผลเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของพื้นที่นั้นๆ

3.การตลาดการท่องเที่ยว (Tourism Market) เป็นส่วนของความต้องการในการท่องเที่ยว ที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการและประชาชนในพื้นที่ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมรูปแบบ หรือกระบวนการท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นในพื้นที่

กล่าวได้ว่า การท่องเที่ยวในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีองค์ประกอบมากมายที่มีบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกัน และมีความสัมพันธ์ต่อการ นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมนอกระบบ เช่น ลักษณะทางกายภาพทั่วไปของแหล่งท่องเที่ยว ภูมิอากาศ ชุมชน กิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆ ในพื้นที่ ระบบนิเวศ ป่าไม้ แหล่งน้ำ และอากาศ ตลอดจนการบริหารและจัดการพื้นที่ท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อมนอกระบบเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อ การท่องเที่ยวได้ทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม

6. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารองค์การยุคใหม่ ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดของ สเปนเซอร์ แอล เอ็มและ สเปนเซอร์ เอส เอ็ม (Spencer, L.M & Spencer, S.M., 1990 : 40-48) และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตามกรอบทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบนนิส และนานุส (Bennis & Nanus, Sashkin Marshall & Molly G. Sashkin, 2003 : 183) สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะการจัดการการท่งเกี่ยวข้อง หมายถึง คุณลักษณะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการในด้านคุณสมบัติเฉพาะที่เกิดจากสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ และสมรรถนะด้านการบริหาร ที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมี เพื่อให้การจัดการการท่งเกี่ยวข้องขององค์การบริหารส่วนตำบลประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้

1.สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่ผู้บริหารจะต้องมี โดยจะสะท้อนถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการบริหารจัดการ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ความตระหนักรู้ในความสามารถ จุดอ่อนจุดแข็งของตน กล้าต่อการเผชิญปัญหาต่างๆ และพร้อมต่อการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองตัดสินใจ ยอมรับข้อผิดพลาด อันอาจเกิดขึ้นจากการบริหาร หรือการตัดสินใจของตนเองต่อการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารในการจัดการการท่งเกี่ยวข้อง

1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ หรือกระบวนการจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีทักษะ (Skills) เครื่องมือ (Tools) สารสนเทศ (Information) และมีอำนาจสิทธิ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่องานของตนเองในการจัดการการท่งเกี่ยวข้อง

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการคิดของผู้บริหารในการจัดการการท่งเกี่ยวข้อง โดยมีความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีเป้าหมายมากกว่าการอนุรักษ์นิยม มีความจับใจต่อสิ่งใหม่ วางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี

1.4 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Context) หมายถึง ความสามารถในการสร้างค่านิยม บรรทัดฐานและความเชื่อร่วมกันของผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การ ทำให้องค์การพัฒนาเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน เพื่อให้งานขององค์การในการจัดการการท่งเกี่ยวข้องเจริญก้าวหน้ามากที่สุด และสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง วิธีการสื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการท่งเกี่ยวข้อง หรือสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันภายในหน่วยงานของผู้บริหาร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

1.6 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การแสดงออกถึงความทุ่มเท ทั้งในด้านกำลังกาย และความรู้ ความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเต็มที่ บริหารงานด้วย เต็มใจและกระตือรือร้น เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.7 ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง การแสดงออกถึงความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหาร โดยคำนึงถึงบุคคลอื่น แสดงความเข้าใจ เห็นใจ สนใจความเป็นอยู่ของบุคคลอื่นๆ ที่เป็น สมาชิกในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.8 การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating Opportunities) หมายถึง การเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และได้แสดงความสามารถออกมา อย่างเต็มที่ พร้อมกับกระตุ้นการทำงานและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มศักยภาพของ ผู้บริหาร

2. สมรรถนะด้านการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อ ความสำเร็จในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) มีความ เข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) และการปรับตัว (Adaption) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง การเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจ ต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร (Structure) ซึ่งได้แก่ การแบ่งหน้าที่ ที่เกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างค่านิยม บรรทัดฐาน และความ เชื่อมกันของบุคลากรในองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) รวมถึงระบบในการจัดการ การท่องเที่ยว (System) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำให้การจัดการการท่องเที่ยว ประสบความสำเร็จ

2.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) และความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดการการท่องเที่ยว แก่บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจูงใจให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) หมายถึง การเป็นผู้มี ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจูงใจให้บุคลากร และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมร่วมในการทำงาน (Share Values) โดยการให้โอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว เป็นการเปิด

โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน (Creating Opportunities) เพื่อเป็นการบริหารความสัมพันธ์ในการจัดการการท่องเที่ยว

2.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) หมายถึง การเป็นผู้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีการทำงาน และรูปแบบการดำเนินงาน (Style) ให้ผสมผสานกันระหว่างบุคลากร (Staff) และความชำนาญงาน (Skill) เนื่องมาจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์การจัดการการท่องเที่ยวขององค์กร

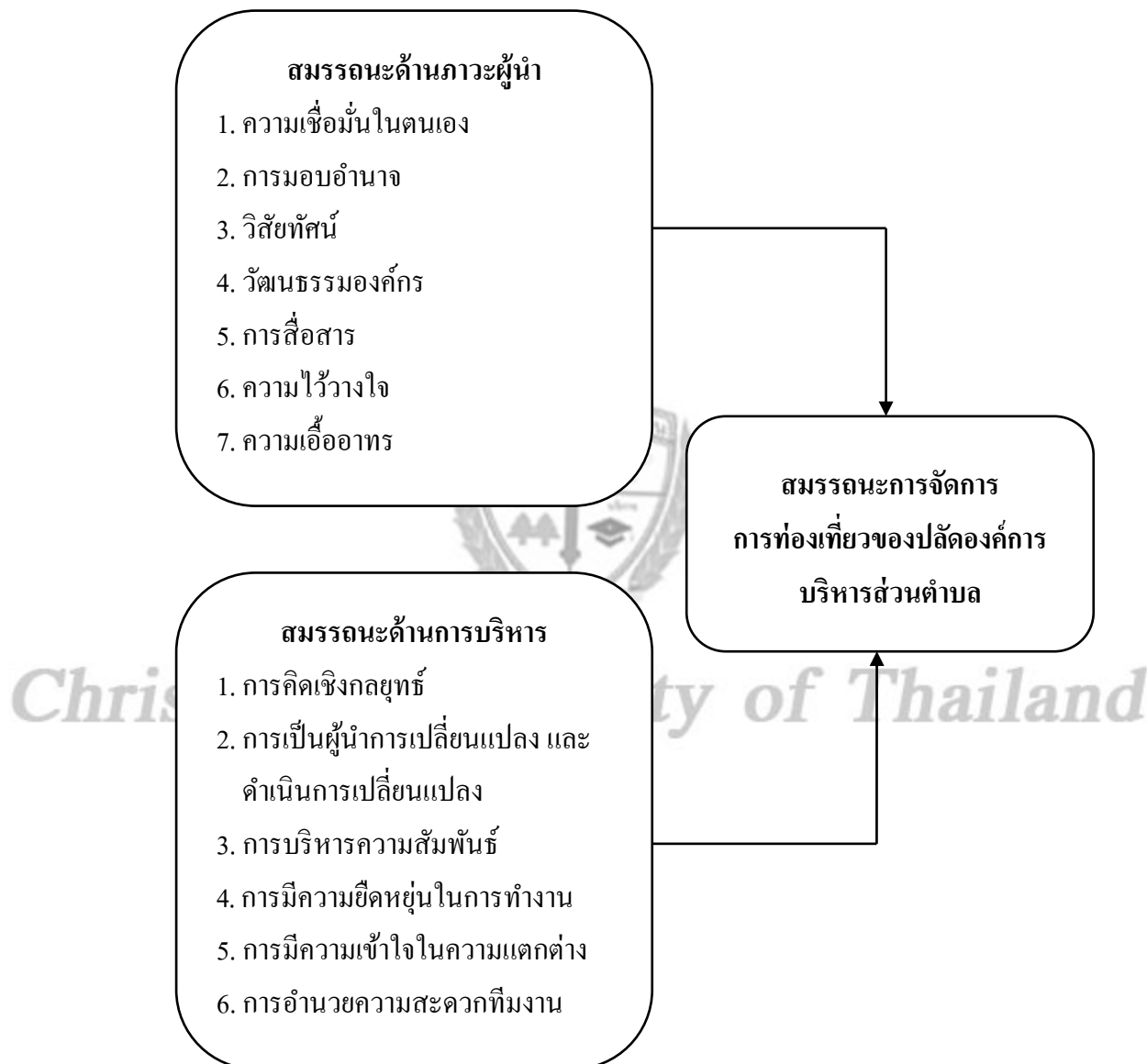
2.5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) หมายถึง การเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารในวัฒนธรรมองค์กร (Organization Context) และวิธีการในการจัดการการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2.6 มีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) หมายถึง การเป็นผู้มีความเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร มีความเอื้ออาทร (Caring) แสดงความสนใจ เข้าใจความเป็นอยู่ของบุคคลอื่นๆ ที่เป็นสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความยอมรับศรัทธาในตัวปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2.7 การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) หมายถึง การดำเนินการต่างๆ รวมถึงการให้อำนาจแก่บุคลากร (Empowerment) เพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยวได้บรรลุตามเป้าหมาย

2.8 การปรับตัว (Adaption) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร หรือจากการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว โดยการแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) ให้ผู้อื่นยอมรับ

โดยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



ดัดแปลงจาก : Spencer, L.M & Spencer, S.M. (1990) และ

Bennis & Nanus, Sashkin Marshall & Molly G. Sashkin (2003)

แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แต่ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบข้อมูล และศึกษารายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึก ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเชิงคุณภาพมาสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นการขยายให้งานวิจัยมีขอบข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ นัฏภรณ์, 2545) โดยเริ่มต้นด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ตามด้วยการดำเนินการด้วยวิธีการเชิงปริมาณ ในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เพื่อรวบรวมความคิดเห็น และข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวตามตัวแปรที่อยู่ในกรอบความคิดการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากความคิดรวบยอดที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำไปทำการศึกษาต่อด้วยวิธีการเชิงปริมาณ โดยใช้การสำรวจ และทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแบบค้นคว้า ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยดำเนินการโดยการ 2 ขั้นตอน คือ

1.1 การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร วารสารทางวิชาการ หนังสือ สิ่งพิมพ์เผยแพร่ บทความต่างๆ รวมทั้งผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ (Structured Interview)

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นต้น โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และใช้การสรุปสะสมตลอดการสัมภาษณ์ (Cumulative Summarization Technique) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์ สรุปร่วมกับหลักทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงกรอบแนวคิดของการวิจัย และสร้างเครื่องมือสำหรับวิธีการเชิงปริมาณ

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการศึกษาในเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

พื้นที่ในการศึกษา (Field)

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วยพื้นที่ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดนครปฐม และ จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 343 แห่ง

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ประชากรสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อการรวบรวมข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางการท่องเที่ยว นายกองค์การบริหารส่วนตำบล นายอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. ประชากรสำหรับตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย จำนวน 343 คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group)

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะการเลือกกลุ่มตัวอย่างในรูปแบบการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) คือ เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการท่องเที่ยว

และเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการปฏิบัติงาน และใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้เกณฑ์การมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยจะเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการท่องเที่ยว และเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการปฏิบัติงาน จำนวน 17 คน ได้แก่

1.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่ทำการศึกษ จำนวน 4 คน คือ

1.1.1 ผู้อำนวยการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานกาญจนบุรี

1.1.2 ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดราชบุรี

1.1.3 ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดนครปฐม

1.1.4 ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี

1.2 นายอำเภอ ในพื้นที่ที่ทำการศึกษา จำนวน 4 คน คือ

1.2.1 นายอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี

1.2.2 นายอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี

1.2.3 นายอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

1.2.4 นายอำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี

1.3 นายองค์การบริหารส่วนตำบล โดยคัดเลือกจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในพื้นที่ที่ทำการศึกษา ตามหลักเกณฑ์การแบ่งขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล กระทรวงมหาดไทย จำนวน 4 คน คือ

1.3.1 นายองค์การบริหารส่วนตำบลท่ามะขาม อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี

1.3.2 นายองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม

1.3.3 นายองค์การบริหารส่วนตำบลเจดีย์หัก อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

1.3.4 นายองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช

จังหวัดสุพรรณบุรี

1.4 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกจากตำบลที่มีการจัดการการท่องเที่ยวที่เข้มแข็ง ในจังหวัดทางด้านตะวันตกที่มีชื่อเสียงทางด้านการท่องเที่ยว คือ จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 5 คน คือ

1.4.1 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปึกเตียน อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

1.4.2 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางแก้ว อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี

1.4.3 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแหลมผักเบี้ย อำเภอบ้านแหลม จังหวัด เพชรบุรี

1.4.4 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปรามบุรีอำเภอบางแพ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1.4.5 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสามร้อยยอด อำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 343 คน ทั้งนี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550 : 42-60) โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608 อ้างใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2550 : 109) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ จำนวนประชากรไม่ตรงกับตาราง จึงใช้จำนวนประชากรถัดไป คือ จำนวน 360 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 คน แต่ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน เนื่องจากเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เล็กที่สุดสำหรับการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ (Factor Analysis)

Christian University of Thailand

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกระทรวงมหาดไทย ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)
2. แบบสอบถามสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (Questionnaires)

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ในขั้นต้น โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนา ขึ้นเพื่อการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น เพื่อสร้างแบบสอบถามการวิจัย โดยสร้างขึ้นตาม

กรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ปรับปรุงกรอบแนวคิดของการวิจัยและพัฒนาเป็นแบบสอบถามต่อไป ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยนี้ใช้อุปกรณ์ช่วยในการบันทึกข้อมูล คือ เครื่องบันทึกเสียง และการจดบันทึก โดยได้รับการยินยอมจากผู้เชี่ยวชาญ และใช้การสรุปสะสมตลอดการสัมภาษณ์ (Cumulative Summarization Technique) แล้วนำมาสรุปรวมกับหลักทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบในการสร้างแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1.1 กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ โดยกำหนดให้ตรงตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น ซึ่งประกอบด้วยคำถามที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ภาระงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว อายุงานในตำแหน่ง ชื่อ และลักษณะขององค์กร และข้อความที่เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยว

1.2 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อความแต่ละประเด็น

1.3 ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกด้านการท่องเที่ยว เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษา และความตรงของข้อความกับวัตถุประสงค์

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการท่องเที่ยว เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบ และปรับปรุงเพื่อนำไปใช้จริง

1.5 แก้ไขและปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

2. แบบสอบถามสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (Questionnaire)

เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นแบบสอบถามทั้งปลายปิดและปลายเปิดเกณฑ์ที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยดัดแปลงจากมาตรวัดของ ลิเคิร์ท (Likert Scale) แบบบังคับตอบ (Forced choice) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ จากเห็นด้วยมากที่สุด (5) ไปถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด (1) โดยให้เลือกตอบเฉพาะข้อที่คิดว่าตรงกับความเป็นจริงของแต่ละข้อ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อมูลองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยตัวแปรซึ่งเป็นองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน คือ

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence)
- 1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment)
- 1.3 วิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.4 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Context)
- 1.5 การสื่อสาร (Communication)
- 1.6 ความไว้วางใจ (Trust)
- 1.7 ความเอื้ออาทร (Caring)
- 1.8 การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating Opportunities)

2. สมรรถนะด้านการบริหารของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

- 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
- 2.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation)
- 2.3 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management)
- 2.4 การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility)
- 2.5 การมีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding)
- 2.6 การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation)
- 2.7 การปรับตัว (Adaption)

ตอนที่ 3 ข้อมูลอื่นๆ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ตารางที่ 1 โครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

| สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | จำนวนข้อ | หมายเลขข้อ |
|---|-----------|------------|
| 1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ | | |
| 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) | 6 | 1 – 6 |
| 1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment) | 6 | 7 – 12 |
| 1.3 วิสัยทัศน์ (Vision) | 6 | 13 – 18 |
| 1.4 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Context) | 6 | 19 – 24 |
| 1.5 การสื่อสาร (Communication) | 6 | 25 – 30 |
| 1.6 ความไว้วางใจ (Trust) | 6 | 31 – 36 |
| 1.7 ความเอื้ออาทร (Caring) | 6 | 37 – 42 |
| 1.8 การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating opportunities) | 6 | 43 – 48 |
| 2. สมรรถนะด้านการบริหาร | | |
| 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | 6 | 49 – 54 |
| 2.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) | 6 | 55 – 60 |
| 2.3 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) | 6 | 61 – 66 |
| 2.4 การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) | 6 | 67 – 72 |
| 2.5 การมีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal understanding) | 6 | 73 – 78 |
| 2.6 การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) | 6 | 79 – 84 |
| 2.7 การปรับตัว (Adaption) | 6 | 85 – 90 |
| รวม | 90 | |

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการจัดการการท่องเที่ยว
ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

| | | | |
|---------|---------|-------------------------------------|---------------------|
| ระดับ 5 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับมากที่สุด | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 |
| ระดับ 4 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับมาก | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 |
| ระดับ 3 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับปานกลาง | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 |
| ระดับ 2 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับน้อย | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 |
| ระดับ 1 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับน้อยที่สุด | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 |

โดยมีขั้นตอนในการสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูล
ที่ได้มาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์

2.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อสร้างแบบสอบถาม แล้ว
นำส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเบื้องต้น

2.3 เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำส่ง
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (Index of Item
Objective Congruence : IOC) แล้วนำแบบสอบถามที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คนมาปรับแก้ตาม
คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์ เพื่อทดลองใช้กับ
กลุ่มทดลอง (Try Out) จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ (Try Out) มาวิเคราะห์หา
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบาค
(Cronbach's alpha Co- efficiency) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล นำเสนออาจารย์ที่
ปรึกษาดูตรวจสอบความชัดเจน ความถูกต้อง และความเหมาะสมของคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์
เพื่อสร้างแบบสอบถาม ซึ่งในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative
Summarization Technique) และในการรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม ผู้วิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

ความตรงของเครื่องมือ พร้อมนำขอคำแนะนำ เพื่อการปรับแก้สำนวนภาษา สำหรับการคัดเลือก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยยึดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เป็นเกณฑ์ ประกอบด้วย

- 4.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปกครอง จำนวน 1 ท่าน
- 4.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านการท่องเที่ยว จำนวน 2 ท่าน
- 4.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้ภาษาไทย จำนวน 1 ท่าน
- 4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสถิติ จำนวน 1 ท่าน

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยก่อนการนำ เครื่องมือไปทดลองใช้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งเป็นการเลือกคำถาม ที่สามารถเป็นดัชนีที่ดีได้โดยไม่ต้องมีการทดสอบทางสถิติ แต่เชื่อว่าคำถามที่สร้างขึ้นสามารถเป็น ตัวแทนของคำถามทั้งหมดได้ (Universal of Question) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจน และเป็นไปได้หรือไม่ ที่จะใช้เป็นแบบสอบถาม รวมถึงมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา (Formal Test of Linguistic) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นซึ่งผ่านการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขใน ขั้นต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของ แบบสอบถาม ความครอบคลุม ความถูกต้องเหมาะสมของภาษา และความสอดคล้องของข้อความกับ นิยามตัวแปร โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

+1 หมายถึง แบบสอบถามมีความสอดคล้อง และมีความตรงเชิงเนื้อหา เพื่อที่จะ นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา หรือไม่ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1 หมายถึง แบบสอบถามไม่มีสอดคล้อง และไม่มีความตรงเชิงเนื้อหา

2. การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)

การหาค่า IOC ของประเด็นคำถามหรือข้อกระทงตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ มีค่า ระหว่าง 0.8 – 1 โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อความกับ คำนิยามตัวแปร

โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ΣR = ผลรวมคะแนนของความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 ท่าน

N = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 ท่าน

3. คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .80 ขึ้นไปมาใช้เป็นข้อคำถามได้ จำนวน 90 ข้อ
4. การหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI)

วิธีการตรวจสอบเช่นเดียวกับขั้นตอนการตรวจสอบ IOC แต่ในการตรวจสอบค่า CVI เป็นการจับคู่ผู้ทรงคุณวุฒิ (Waltz, Strickland, & Lenz, 1991) จากนั้นนับความถี่ของจำนวนข้อกระทงที่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งคู่ให้คะแนน +1 หมายถึง “มีความสอดคล้อง และมีความตรงเชิงเนื้อหา” แล้วนำมาคำนวณเป็นรายคู่ ดังนี้

$$CVI_{12} = \frac{\text{จำนวนประเด็นคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 2 เห็นว่าสอดคล้อง}}{\text{จำนวนประเด็นคำถามทั้งหมด}}$$

$$\text{จากนั้นหาค่า } CVI_{\text{เฉลี่ย}} = \frac{\text{ผลรวมของ CVI รายคู่}}{\text{จำนวนคู่ทั้งหมด}}$$

โดยมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา รวมเท่ากับ .87

5. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อศึกษาปัญหาการนำไปใช้ และความเป็นปรนัยของแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความสัมพันธ์ของความเชื่อมั่นของแต่ละข้อกับคะแนนรวมต้องมีค่า 0.8 ขึ้นไปถึงใช้ได้ ถ้าข้อใดไม่ถึงก็ทำการปรับปรุงแก้ไขและทดลองใช้อีกจนกว่าจะได้ค่าอยู่ในเกณฑ์ จึงนำแบบสอบถามนี้มาใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะการจัดการการ
ท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งฉบับเท่ากับ .9881 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจำแนกตามรายด้าน

| องค์ประกอบที่ประเมิน | จำนวน ข้อคำถาม | ค่าความ เชื่อมั่น (α) |
|--|-------------------|-----------------------------------|
| 1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | 48 | .9748 |
| ประกอบด้วย 8 ตัวแปร | | |
| 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) | 6 | .7730 |
| 1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment) | 6 | .9058 |
| 1.3 วิสัยทัศน์ (Vision) | 6 | .8958 |
| 1.4 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Context) | 6 | .8654 |
| 1.5 การสื่อสาร (Communication) | 6 | .9073 |
| 1.6 ความไว้วางใจ (Trust) | 6 | .8524 |
| 1.7 ความเอื้ออาทร (Caring) | 6 | .8913 |
| 1.8 การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating Opportunities) | 6 | .9369 |
| 2. สมรรถนะด้านการบริหารของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | 42 | .9823 |
| ประกอบด้วย 7 ตัวแปร | | |
| 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | 6 | .8938 |
| 2.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) | 6 | .9309 |
| 2.3 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) | 6 | .9112 |
| 2.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) | 6 | .9128 |
| 2.5 มีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) | 6 | .8552 |
| 2.6 การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) | 6 | .9320 |
| 2.7 การปรับตัว (Adaption) | 6 | .9295 |
| รวมทั้งฉบับ | 90 | .9881 |

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการขอความร่วมมือหน่วยงาน และ บุคคลที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือไปยัง ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการท่องเที่ยว จำนวน 4 คน นายอำเภอ จำนวน 4 คน นายกองกำกับการบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 คน และปลัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล จำนวน 5 คน พร้อมทั้งขออนุญาตเพื่อทำการสัมภาษณ์ เพื่อการรวบรวมข้อมูลในการ สร้างแบบสอบถามในการวิจัย

2. ทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน เพื่อขอความร่วมมือไปยัง องค์การบริหารส่วนตำบล เพื่ออนุญาตให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้ข้อมูล

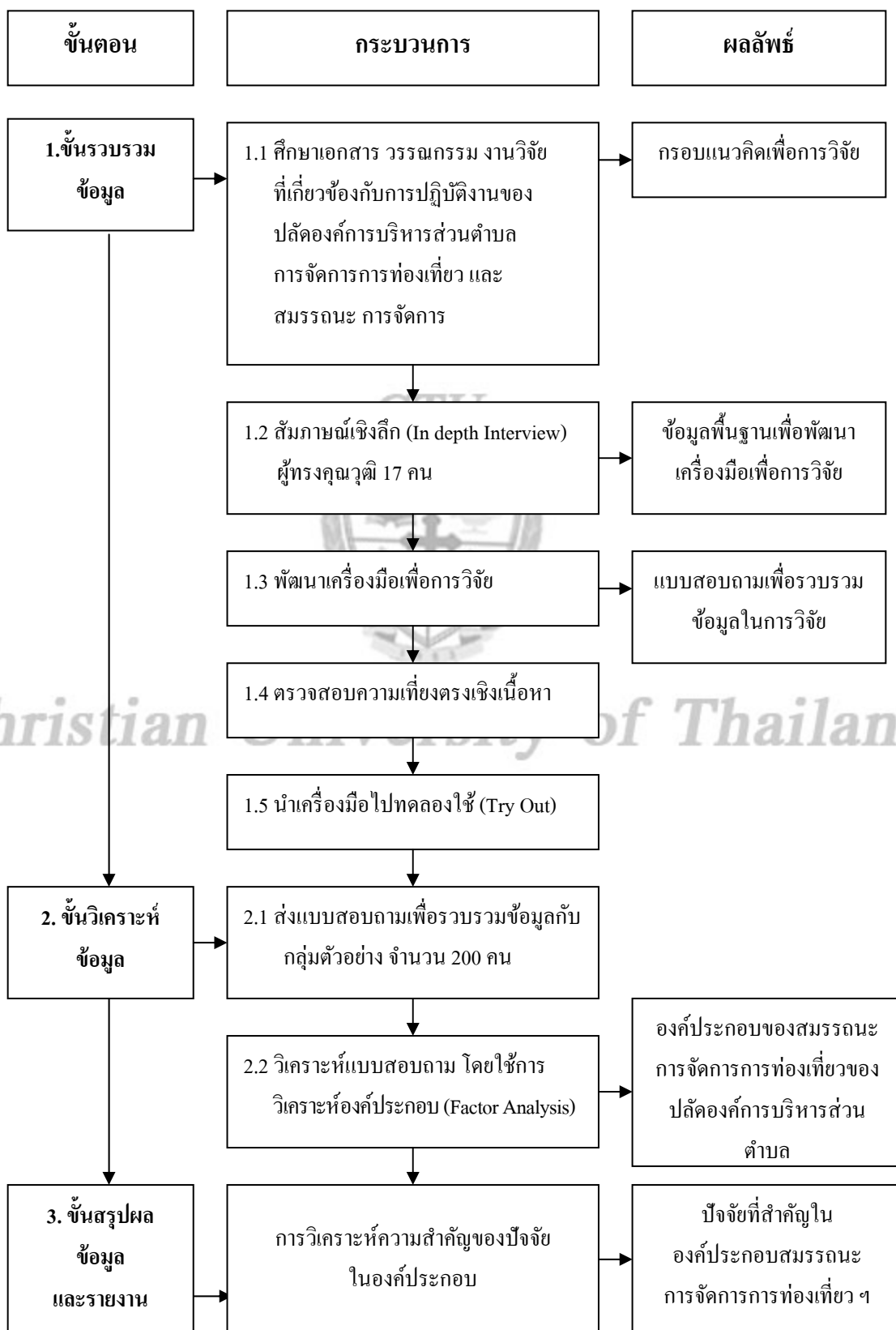
3. ผู้วิจัยทำหนังสือขอขออนุญาตไปยังองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ให้ข้อมูล ทุกท่าน

สำหรับวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูล ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างแบบสอบถาม ได้มาจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ (Structured Interview) เมื่อกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ โดยให้มีความสอดคล้องกับการวิจัย เมื่อได้ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาถอดเทป วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และนำมาจัดหมวดหมู่ สรุปเป็นองค์ประกอบของ แต่ละสมรรถนะในการจัดการการท่องเที่ยว เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์เพื่อหา องค์ประกอบของสมรรถนะในการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยผู้วิจัย ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยให้นักศึกษาภาคพิเศษที่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตพื้นที่เป็นผู้ช่วยในการแจก แบบสอบถาม และรับคืน

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการเขียนรายงานการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
ผู้วิจัยกำหนดแนวทาง การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
โดยนำข้อมูลของเอกสารที่ศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

2. วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้ Conceptual Analysis ในการ Code
คำ ข้อความหรือประโยคต่างๆ โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดเทป สรุปและดำเนินการ
จัดพิมพ์ โดยแยกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ของกลุ่มคำ หรือประโยคเป็นการวิเคราะห์ข้อความ เน้น
การหาความสัมพันธ์ของกลุ่มคำ หรือประโยคของทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ซึ่งอาจถือได้
ว่าเป็นข้อมูลที่น่าจะเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะในการจัดการการท่องเที่ยวมากที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับ
การศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

4. วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้จัด ตัวแปร
โดยการรวมตัวแปรจำนวนมากเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ชุดตัวแปรขนาดเล็กลง โดยนำข้อมูลจาก
แบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบของสมรรถนะในการจัดการการท่องเที่ยวที่ได้ใน
เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยอาศัยความสัมพันธ์
ระหว่างตัวแปร หรือความสัมพันธ์ (Communality) ระหว่างตัวแปรเป็นฐานในการเปลี่ยนสภาพ
ตัวแปรหลายตัวให้มารวมกัน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูล
ดังนี้

4.1 การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัว โดยใช้สูตร
Paerson's Product Moment Correlation Coefficient แสดงออกในรูปเมตริกสหสัมพันธ์พร้อม
ทดสอบความมีนัยสำคัญของเมตริกสหสัมพันธ์ (จันดี ขยับรุ่งเรือง, 2549 : 60)

4.2 การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) โดยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก
(Principal Component Method)

4.3 การหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉากออร์ทogonal (Orthogonal Rotation)
ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบแวนิแม็กซ์ (Varimax Rotation) เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยที่สุด
โดยตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงในองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น (กัลยา วานิชบัญญัติ, 2549)
แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย

5. วิเคราะห์สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

เกณฑ์การแปลความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดช่วงระดับของสมรรถนะและการจัดการการท่องเที่ยว ออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนการตอบของแต่ละตัวเลือก คือ 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ

การแบ่งอันตรายภาคขั้นขององค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในแต่ละระดับ คือ

$$\begin{aligned} \text{ค่าคะแนนเฉลี่ย} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

- 1.00 – 1.80 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวต่ำที่สุด
- 1.81 – 2.60 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวต่ำ
- 2.61 – 3.40 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวปานกลาง
- 3.41 – 4.20 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวสูง
- 4.21 – 5.00 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวสูงที่สุด

6. วิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

7. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequencies) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

การพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณของนักวิจัย ผู้วิจัยได้พิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล จนกระทั่งการนำเสนอผลการวิจัย โดยผู้วิจัยเขาพบผู้ให้ข้อมูลแนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่ ช่วงเวลาและระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล อีกทั้งอธิบายให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจว่าการให้ข้อมูลนี้เป็นการศึกษาทางวิชาการในระดับคุณวุฒิพนธ์เท่านั้น ไม่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างแต่ประการใด แต่ยังเป็นคุณประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมในอนาคต พร้อมทั้งยืนยันให้ผู้ให้ข้อมูลมั่นใจว่าการศึกษานี้จะเก็บข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไว้เป็นความลับและจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น



Christian University of Thailand

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อศึกษาปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบของสมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วย วิเคราะห์ (Unit of analysis) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แต่ทั้งนี้ เพื่อตรวจสอบข้อมูล และศึกษารายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึก ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเชิงคุณภาพมา สนับสนุนการดำเนินการ เพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเริ่มต้นด้วยวิธีการเชิง คุณภาพ ตามด้วยการดำเนินการด้วยวิธีการเชิงปริมาณ ในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เพื่อสำรวจความ คิดเห็น และข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวตามตัวแปรที่อยู่ในกรอบ ความคิดการวิจัย ซึ่งทำได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จากความคิดรวบยอดที่ได้จาก การศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำไปทำการศึกษาต่อด้วยวิธีการเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาตามจำนวน ผู้วิจัยจำแนกการนำเสนอข้อมูลเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

เกณฑ์การแปลความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการ
ท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย "ได้ดังนี้

- 1.00 – 1.80 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวต่ำที่สุด
- 1.81 – 2.60 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวต่ำ
- 2.61 – 3.40 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวปานกลาง
- 3.41 – 4.20 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวสูง
- 4.21 – 5.00 หมายถึง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวสูงที่สุด

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบที่เหมาะสม
ของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว

ส่วนที่ 5 วิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว
ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับ
การศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ
(Percentage) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 200)

| สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------|-------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 149 | 74.50 |
| หญิง | 51 | 25.50 |
| อายุ | | |
| ต่ำกว่า 30 ปี | 3 | 1.50 |
| 30 – 35 ปี | 27 | 13.50 |
| 36 – 40 ปี | 61 | 30.50 |
| 41 – 45 ปี | 63 | 31.50 |
| 46 – 50 ปี | 28 | 14.00 |
| 51ปีขึ้นไป | 18 | 9.00 |
| การศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 73 | 36.50 |
| ปริญญาโท | 126 | 63.00 |
| ปริญญาเอก | 1 | 0.50 |
| ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง | | |
| น้อยกว่า 5 ปี | 9 | 4.50 |
| 5-10 ปี | 46 | 23.00 |
| 11-15 ปี | 124 | 62.00 |
| มากกว่า 15 ปีขึ้นไป | 21 | 10.50 |

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศชาย จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 74.50 เพศหญิง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 อายุของกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วง 41-45 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 31.50 รองลงมาได้แก่ อายุ 36-40 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 อายุ 46-50 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 อายุ 30-35 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด อยู่ในช่วงต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 73 คน คิดเป็น

ร้อยละ 36.50 และจำนวนที่น้อยที่สุด คือ การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 ด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11-15 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 ระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันและพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสถิติ KMO (Kaiser -Meyer -Olkin Measure of Sampling Adequacy)

Christian University of Thailand

KMO and Bartlett's Test

| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling | |
|--|----------|
| Adequacy | .950 |
| Bartlett's Test of Approx. Chi-Square | 8023.313 |
| Sphericity df | 1081 |
| Sig. | .000 |

จากตารางที่ 4 แสดงผลการตรวจสอบเงื่อนไขของข้อตกลงเบื้องต้น พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .950 แสดงถึงความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมด และปัจจัยของตัวแปร ที่สามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมากเพราะ KMO มีค่าสูง และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าสถิติ Chi-Square เท่ากับ 8023.313 และค่า $P < .001$ แสดงว่า มีเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยย่อยต่างๆ มีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และเพื่อลดจำนวนปัจจัยของตัวแปรให้น้อยลง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือความร่วมกัน (Communality) ระหว่างปัจจัยเป็นฐานในการเปลี่ยนสภาพ ปัจจัยหลายตัวให้มารวมกันโดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ ค่าไอเกน (Eigen values) มีค่ามากกว่า 1.00 และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Method) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) โดยแต่ละปัจจัยต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป องค์ประกอบที่ได้ทั้งหมดจะมีความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มตัวแปร ระหว่างองค์ประกอบ (Multicollinearity) แต่จะมีความสัมพันธ์กันอย่างหนาแน่นกับปัจจัยที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ทำให้สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Regression) เพื่อพยากรณ์ค่าตัวแปรตามได้อย่างดี โดยการตั้งชื่อองค์ประกอบจะพิจารณาตามลักษณะปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ดังนี้

นำปัจจัยทั้งหมด จำนวน 90 ปัจจัย มาวิเคราะห์องค์ประกอบ การพิจารณาว่าปัจจัยใดควรอยู่ในองค์ประกอบใดนั้น จะพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ถ้าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัย ในปัจจัยใดมีค่ามาก (เข้าสู่ +1 หรือ -1) และของปัจจัยอื่นๆ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำ (เข้าสู่ศูนย์) จะจัดปัจจัยให้อยู่ในตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูง จะพบว่า ปัจจัยทั้งหมดไม่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้เหลือปัจจัยทั้งหมด 47 ปัจจัย โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นรายตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นรายตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญของการอธิบาย หรือมีความแปรปรวนของข้อมูลร้อยละจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้ ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัวแปรด้านการสื่อสาร ตัวแปรด้านกาให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ตัวแปรด้านการปรับตัว ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ ตัวแปรด้านกาที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และตัวแปรด้านกาที่มีความรู้ทางการจัดการ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 1

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่า น้ำหนัก |
|-------|--------------------|--|----------------|
| 1 | 73 | รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากร ในองค์กรในการจัดการการท่องเที่ยว | .666 |
| 2 | 82 | ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกต่างๆ ในการทำงานที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวของบุคลากร | .646 |
| 3 | 83 | มีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน ด้านการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร | .635 |
| 4 | 76 | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีการในการจัดการการท่องเที่ยว ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรแต่ละคน | .591 |
| 5 | 79 | มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในการจัดการการท่องเที่ยว | .589 |
| 6 | 81 | มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร ถึงปัญหาและ ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานในการจัดการ การท่องเที่ยว | .583 |
| 7 | 71 | สามารถอธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่ได้รับจากการ เปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | .577 |
| 8 | 77 | มีวิธีการผสมความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กร จากบุคคลที่มีความแตกต่างกันในการจัดการการท่องเที่ยว | .568 |
| 9 | 74 | แสดงออกถึงความเข้าใจในข้อจำกัดส่วนบุคคลในการจัดการ การท่องเที่ยวของบุคลากรในบังคับบัญชา | .562 |
| 10 | 72 | สามารถระบุได้ถึงเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ในการจัดการ การท่องเที่ยวขององค์กรที่มีผลให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ | .561 |
| 11 | 80 | สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญ และ ร่วมมือในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | .530 |

ค่า Initial Eigen values = 23.329 ค่า % of Variance = 49.636

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกทีมงาน มีค่าไอเกน = 23.329 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนของข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 49.636 ของความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมดโดยมีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 11 ปัจจัย พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .530-.666 โดยปัจจัยที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัย ข้อ 73 สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญ และร่วมมือในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว (.666) ปัจจัยข้อ 82 ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวของบุคลากร (.646) ปัจจัยข้อ 83 มีการแก้ไขระเบียบขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร (.635) ตามลำดับ จะพบว่าปัจจัยต่างๆ ได้อธิบายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้ความช่วยเหลือ และการเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงควรตั้งชื่อตัวแปรนี้ให้เหมาะสมว่า การอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 2

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|-----------------|--|------------|
| 1 | 27 | สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ | .717 |
| 2 | 24 | สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว | .666 |
| 3 | 21 | สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร | .662 |
| 4 | 22 | สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กร | .632 |
| 5 | 30 | เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสารในการจัดการการท่องเที่ยว อย่างมีประสิทธิภาพ | .623 |
| 6 | 18 | วิเคราะห์และคาดการณ์ได้ถึงประเด็นปัญหาและผลกระทบเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่อาจเกิดขึ้นได้ | .605 |
| 7 | 23 | สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | .599 |

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|---|------------|
| 8 | 28 | มีเทคนิคและวิธีการให้ผู้อื่นยอมรับ และมุ่งมั่นในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อเป้าหมายขององค์การ | .594 |
| 9 | 16 | สามารถคาดการณ์ถึงทิศทางการจัดการการท่องเที่ยวขององค์การในอนาคต | .569 |
| 10 | 17 | สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อจัดการการท่องเที่ยว ได้อย่างครอบคลุม | .567 |

ค่า Initial Eigen values = 2.228 ค่า % of Variance = 4.741

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าไอเกน = 2.228 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนของข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 4.741 ของความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมด โดยมีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 10 ปัจจัย พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .567-.717 โดยปัจจัยที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัยข้อ 27 สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ (.717) ปัจจัยข้อ 24 สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว (.666) ปัจจัยข้อ 21 สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ (.662) ตามลำดับ จะพบว่าปัจจัยต่างๆได้อธิบายถึง การโน้มน้าวใจ การสร้างทัศนคติ การมีเทคนิคและวิธีการให้ผู้อื่นยอมรับ จึงควรตั้งชื่อตัวแปรนี้ให้เหมาะสมว่า การสื่อสาร

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยย่อย และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 3

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|--|------------|
| 1 | 45 | รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ | .796 |
| 2 | 46 | ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว | .795 |
| 3 | 47 | ให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว โดยไม่มีการปิดกั้น พุดสอหดแทรก หรือขัดจังหวะ | .708 |
| 4 | 48 | ผลักดันในบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานด้านการท่องเที่ยว | .706 |
| 5 | 43 | เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวได้หลากหลายช่องทาง | .701 |
| 6 | 44 | กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง | .682 |

ค่า Initial Eigen values = 2.048 ค่า % of Variance = 4.357

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น มีค่าไอเกน = 2.048 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนของข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 4.357 ของความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมด โดยมีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 6 ปัจจัย พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .682-.796 โดยปัจจัยที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัยข้อ 45 รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ (.796) ปัจจัยข้อ 46 ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว (.795) ปัจจัยข้อ 47 ให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวโดยไม่มีการปิดกั้น พุดสอหดแทรกหรือขัดจังหวะ (.708) ตามลำดับ จะพบว่าปัจจัยต่างๆ ได้อธิบายถึง การยอมรับฟังความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น จึงควรตั้งชื่อตัวแปรนี้ให้เหมาะสมว่า การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 4

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|--|------------|
| 1 | 88 | สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ | .722 |
| 2 | 85 | แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้ | .641 |
| 3 | 90 | สามารถปรับตัวเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ | .636 |
| 4 | 86 | สามารถปรับตัวต่อการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ | .635 |
| 5 | 87 | สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | .601 |
| 6 | 89 | สามารถให้คำปรึกษา แนะนำกับบุคลากรถึงวิธีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหาร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการการท่องเที่ยว | .551 |

ค่า Initial Eigen values = 1.345 ค่า % of Variance = 2.863

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรด้านการปรับตัว มีค่าไอเกน = 1.345 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนของข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 2.863 ของความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมด โดยมีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 6 ปัจจัย พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .551-.722 โดยปัจจัยที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัยข้อ 88 สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ (.722) ปัจจัยข้อ 85 แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้ (.641) ปัจจัยข้อ 90 สามารถปรับตัวเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ (.636) ตามลำดับจะพบว่า ปัจจัยต่างๆ ได้อธิบายถึง ความสามารถในการปรับตัว จึงควรตั้งชื่อตัวแปรนี้ให้เหมาะสมว่าการปรับตัว

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 5

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|---|------------|
| 1 | 59 | สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการการท่องเที่ยว | .718 |
| 2 | 60 | พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว | .686 |
| 3 | 58 | มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว | .669 |
| 4 | 57 | สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร | .627 |
| 5 | 55 | มีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการการท่องเที่ยว | .553 |

ค่า Initial Eigen values = 1.266 ค่า % of Variance = 2.693

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรด้านการเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง มีค่าไอเกน = 1.266 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนของข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 2.693 ของความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมด โดยมีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 5 ปัจจัย พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .553-.718 โดยปัจจัยที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัยข้อ 59 สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการการท่องเที่ยว (.718) ปัจจัยข้อ 60 พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว (.686) ปัจจัยข้อ 58 มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว (.669) ตามลำดับ จะพบว่าปัจจัยต่างๆ ได้อธิบายถึง การมุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ การพัฒนาโครงสร้างขององค์กร จึงควรตั้งชื่อตัวแปรนี้ให้เหมาะสมว่า การเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 6

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|---|------------|
| 1 | 9 | ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรมทุก กระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว | .765 |
| 2 | 8 | ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ | .720 |
| 3 | 11 | แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการจัดการ การท่องเที่ยวแก่ผู้ได้บังคับบัญชา | .576 |
| 4 | 12 | ส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวในเชิง ปฏิบัติให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน | .549 |

ค่า Initial Eigen values = 1.159 ค่า % of Variance = 2.465

Christian University of Thailand

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 6 ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ มีค่าไอเกน = 1.159 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนของข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 2.465 ของความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมด โดยมีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 4 ปัจจัย พบว่า มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตั้งแต่ .549-.765 โดยปัจจัยที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัยข้อ 9 ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรมทุกกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว (.765) ปัจจัยข้อ 8 ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ (.720) ปัจจัยข้อ 11 แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวแก่ผู้ได้บังคับบัญชา (.576) ตามลำดับ จะพบว่าปัจจัยต่างๆ ได้อธิบายถึง การให้อำนาจ การส่งมอบวิธีการปฏิบัติงาน จึงควรตั้งชื่อตัวแปรนี้ให้เหมาะสมว่า การมอบอำนาจ

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ตัวแปร และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 7

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|--|------------|
| 1 | 68 | สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม | .681 |
| 2 | 69 | สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้ | .656 |
| 3 | 67 | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | .596 |

ค่า Initial Eigen values = 1.095 ค่า % of Variance = 2.330

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 7 ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่าไอเกน = 1.095 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนของข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 2.330 ของความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมด โดยมีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 3 ปัจจัย พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .596-.681 โดยปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยข้อ 68 สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม (.681) ปัจจัยข้อ 69 สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้ (.656) ปัจจัยข้อ 67 สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (.596) ตามลำดับ จะพบว่าปัจจัยต่างๆ ได้อธิบายถึง การปรับเปลี่ยนแผนงาน และเทคนิควิธีการในการทำงาน จึงควรตั้งชื่อตัวแปรนี้ให้เหมาะสมว่า การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ 8

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|--|------------|
| 1 | 1 | มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี | .696 |
| 2 | 2 | มีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว | .695 |

ค่า Initial Eigen values = 1.002 ค่า % of Variance = 2.131

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 8 ตัวแปรด้านความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าไอเกน = 1.002 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนของข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 2.131 ของความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมด โดยมีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 2 ปัจจัย พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .695-.696 โดยปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยข้อ 1 มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี (.696) ปัจจัยข้อ 2 มีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว (.695) จะพบว่าปัจจัยต่างๆ ได้อธิบายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน จึงควรตั้งชื่อตัวแปรนี้ให้เหมาะสมว่า การมีความรู้ทางการจัดการ

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบค่าไอเคนและค่าร้อยละของความแปรปรวน
(ภายหลังจากการวิเคราะห์ผลเป็นรายตัวแปร)

| ตัวแปร (ด้าน) | ค่าไอเคน | ร้อยละของ ความแปรปรวน | ร้อยละสะสม ของความ แปรปรวน |
|--------------------------------|----------|--------------------------|----------------------------------|
| 1. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน | 23.329 | 49.636 | 49.636 |
| 2. การสื่อสาร | 2.228 | 4.741 | 54.377 |
| 3. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น | 2.048 | 4.357 | 58.734 |
| 4. การปรับตัว | 1.345 | 2.863 | 61.597 |
| 5. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 1.266 | 2.693 | 64.290 |
| 6. การมอบอำนาจ | 1.159 | 2.465 | 66.755 |
| 7. การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน | 1.095 | 2.330 | 69.085 |
| 8. การมีความรู้ทางการจัดการ | 1.002 | 2.131 | 71.216 |

Christian University of Thailand

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภายหลังจากการวิเคราะห์ผลเป็นรายปัจจัยแล้วได้มีการตั้งชื่อตัวแปรให้เหมาะสมกับกลุ่มปัจจัย และเรียงลำดับตามค่าไอเคน และร้อยละของความแปรปรวนจากมากไปหาน้อย ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีค่าไอเคนระหว่าง 1.002 – 23.329 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.131 – 49.636 ทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนได้รวมกัน ร้อยละ 71.216 ซึ่งสามารถจัดกลุ่มตัวแปรตามค่าไอเคนได้ 8 กลุ่ม โดยมีตัวแปรที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เนื่องจากสามารถอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึงร้อยละ 49.636 และมีตัวแปรเรียงตามลำดับความสำคัญรองลงมาที่สามารถอธิบาย หรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้เรียงตามลำดับ ดังนี้

ตัวแปรด้านการสื่อสาร สามารถอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึงร้อยละ 4.741

ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น สามารถอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึงร้อยละ 4.357

ตัวแปรด้านการปรับตัว สามารถอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึงร้อยละ 2.863

ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึงร้อยละ 2.693

ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ สามารถอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึงร้อยละ 2.465

ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึงร้อยละ 2.330

ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ สามารถอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึงร้อยละ 2.131

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวหลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ

| องค์ประกอบ | ตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|------------|-----------------------------|-----------|------|------------|
| 1 | การอำนวยความสะดวกในการทำงาน | 4.01 | .579 | สมรรถนะสูง |
| 2 | การสื่อสาร | 3.88 | .565 | สมรรถนะสูง |
| 3 | การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น | 4.17 | .612 | สมรรถนะสูง |
| 4 | การปรับตัว | 4.18 | .563 | สมรรถนะสูง |
| 5 | การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 3.96 | .623 | สมรรถนะสูง |
| 6 | การมอบอำนาจ | 4.07 | .592 | สมรรถนะสูง |
| 7 | การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน | 4.07 | .652 | สมรรถนะสูง |
| 8 | การมีความรู้ทางการจัดการ | 3.91 | .653 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 14 สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ทั้ง 8 ตัวแปร มีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ตัวแปรด้านการปรับตัว ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .563) ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .612) ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .592) ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .652) ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .579) ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .623) ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .653) และตัวแปรด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .565)

จากสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รายตัวแปร ได้ดังนี้

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน

| ข้อที่ | ปัจจัยของตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|--------|--|-----------|------|------------|
| 1 | มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในการจัดการการท่องเที่ยว | 4.13 | .729 | สมรรถนะสูง |
| 2 | รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์การในการจัดการการท่องเที่ยว | 4.10 | .716 | สมรรถนะสูง |
| 3 | สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญ และร่วมมือในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | 4.08 | .735 | สมรรถนะสูง |
| 4 | มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร ถึงปัญหา และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | 4.07 | .691 | สมรรถนะสูง |
| 5 | ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของบุคลากร | 4.06 | .734 | สมรรถนะสูง |

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน (ต่อ)

| ข้อที่ | ปัจจัยของตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|------------|--|-------------|-------------|-------------------|
| 6 | แสดงออกถึงความเข้าใจในข้อจำกัดส่วนบุคคลในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในบังคับบัญชา | 4.04 | .660 | สมรรถนะสูง |
| 7 | สามารถอธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | 3.97 | .726 | สมรรถนะสูง |
| 8 | สามารถระบุได้ถึงเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรที่มีผลให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ | 3.94 | .692 | สมรรถนะสูง |
| 9 | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีการในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรแต่ละคน | 3.93 | .715 | สมรรถนะสูง |
| 10 | มีวิธีการผสมความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กรจากบุคคลที่มีความแตกต่างกันในการจัดการการท่องเที่ยว | 3.92 | .775 | สมรรถนะสูง |
| 11 | มีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร | 3.91 | .788 | สมรรถนะสูง |
| รวม | | 4.01 | .579 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยรวมมีสมรรถนะสูง ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .579) โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในการจัดการการท่องเที่ยว ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = .729) รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรในการจัดการการท่องเที่ยว ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = .716) และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญ และร่วมมือในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .735) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการสื่อสาร

| ข้อที่ | ปัจจัยของตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|--------|--|-----------|------|------------|
| 1 | สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร | 4.12 | .681 | สมรรถนะสูง |
| 2 | สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กร | 3.99 | .698 | สมรรถนะสูง |
| 3 | สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ | 3.97 | .712 | สมรรถนะสูง |
| 4 | มีเทคนิคและวิธีการให้ผู้อื่นยอมรับ และมุ่งมั่นในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อเป้าหมายขององค์กร | 3.94 | .699 | สมรรถนะสูง |
| 5 | สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อการจัดการการท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม | 3.85 | .714 | สมรรถนะสูง |
| 6 | เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสารในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ | 3.83 | .724 | สมรรถนะสูง |
| 7 | วิเคราะห์และคาดการณ์ได้ถึงประเด็นปัญหาและผลกระทบเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่อาจเกิดขึ้นได้ | 3.80 | .743 | สมรรถนะสูง |
| 8 | สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | 3.79 | .720 | สมรรถนะสูง |
| 9 | สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว | 3.77 | .825 | สมรรถนะสูง |
| 10 | สามารถคาดการณ์ถึงทิศทางการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรในอนาคต | 3.76 | .754 | สมรรถนะสูง |
| | รวม | 3.88 | .565 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรด้านการสื่อสารโดยรวมมีสมรรถนะสูง ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .565) โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .681) สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กร ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .698) และสามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .712) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น

| ข้อที่ | ปัจจัยของตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|------------|--|-------------|-------------|-------------------|
| 1 | รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ | 4.23 | .714 | สมรรถนะสูงที่สุด |
| 2 | เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวได้หลากหลายช่องทาง | 4.23 | .680 | สมรรถนะสูงที่สุด |
| 3 | ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว | 4.18 | .702 | สมรรถนะสูง |
| 4 | กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง | 4.17 | .666 | สมรรถนะสูง |
| 5 | ให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวโดยไม่มีการปิดกั้น พุดสอเดแทรก หรือขัดจังหวะ | 4.15 | .726 | สมรรถนะสูง |
| 6 | ผลักดันในบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานด้านการท่องเที่ยว | 4.11 | .755 | สมรรถนะสูง |
| รวม | | 4.17 | .612 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .612) โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด ได้แก่ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .714) เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวได้หลากหลายช่องทาง ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .680) และปัจจัยที่มีสมรรถนะรองลงมา ได้แก่ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .702) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการปรับตัว

| ข้อที่ | ปัจจัยของตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|------------|--|-------------|-------------|------------------|
| 1 | สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ | 4.21 | .662 | สมรรถนะสูงที่สุด |
| 2 | แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้ | 4.20 | .650 | สมรรถนะสูง |
| 3 | สามารถปรับตัวเข้าร่วม โครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ | 4.20 | .640 | สมรรถนะสูง |
| 4 | สามารถปรับตัวต่อการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ | 4.19 | .688 | สมรรถนะสูง |
| 5 | สามารถให้คำปรึกษา แนะนำกับบุคลากรถึงวิธีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหาร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการการท่องเที่ยว | 4.18 | .686 | สมรรถนะสูง |
| 6 | สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 4.15 | .693 | สมรรถนะสูง |
| รวม | | 4.18 | .563 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรด้านการปรับตัว โดยรวมมีสมรรถนะสูง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .563) โดยปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด คือ สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .662) รองลงมาเป็นปัจจัยที่มีสมรรถนะสูง สามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .650) และสามารถปรับตัวเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .640) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ข้อที่ | ปัจจัยของตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|--------|--|-----------|------|------------|
| 1 | มีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการการท่องเที่ยว | 4.01 | .760 | สมรรถนะสูง |
| 2 | มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับข้อกัับการจัดการการท่องเที่ยว | 3.99 | .712 | สมรรถนะสูง |
| 3 | สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร | 3.97 | .736 | สมรรถนะสูง |
| 4 | สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการการท่องเที่ยว | 3.95 | .724 | สมรรถนะสูง |
| 5 | พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว | 3.89 | .719 | สมรรถนะสูง |
| | รวม | 3.96 | .623 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีสมรรถนะสูง ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .623) โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ มีความรู้ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการ การท่องเที่ยว ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .760) มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับ ข้อกับการจัดการการท่องเที่ยว ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .712) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการ จัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .736) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการมอบอำนาจ

| ข้อที่ | ปัจจัยของตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|------------|---|-------------|-------------|-------------------|
| 1 | แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้าน การจัดการการท่องเที่ยวแก่ผู้ได้บังคับบัญชา | 4.17 | .751 | สมรรถนะสูง |
| 2 | ส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยว ในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน | 4.09 | .643 | สมรรถนะสูง |
| 3 | ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมาย ให้ปฏิบัติ | 4.03 | .715 | สมรรถนะสูง |
| 4 | ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ใน กิจกรรมทุกกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว | 3.99 | .716 | สมรรถนะสูง |
| รวม | | 4.07 | .592 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ โดยรวมมี สมรรถนะสูง ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .592) โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ แสดงออกถึงความเต็มใจ ที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยว แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .751) ส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยว ในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .643) และให้อำนาจแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .715) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

| ข้อที่ | ปัจจัยของตัวแปร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|--------|---|-----------|------|------------|
| 1 | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 4.12 | .731 | สมรรถนะสูง |
| 2 | สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม | 4.05 | .696 | สมรรถนะสูง |
| 3 | สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ได้ | 4.04 | .715 | สมรรถนะสูง |
| รวม | | 4.07 | .652 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยรวมมีสมรรถนะสูง ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .652) โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .731) สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการ การท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .696) และสามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .715) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ

| ข้อที่ | ปัจจัยของสมรรถนะ | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|--------|--|-----------|------|------------|
| 1 | มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี | 4.07 | .698 | สมรรถนะสูง |
| 2 | มีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ใน การบริหารจัดการการท่องเที่ยว | 3.75 | .762 | สมรรถนะสูง |
| รวม | | 3.91 | .653 | สมรรถนะสูง |

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ โดยรวมมีสมรรถนะสูง ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .653) โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .698) และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .762)

Christian University of Thailand

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบที่เหมาะสมของ
สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว

ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|---|------------|
| 1 | 1 | มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี | .696 |
| 2 | 2 | มีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว | .695 |
| 3 | 8 | ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ | .720 |
| 4 | 9 | ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรม ทุกกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว | .765 |
| 5 | 11 | แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการจัดการ การท่องเที่ยวแก่ผู้ได้บังคับบัญชา | .576 |
| 6 | 12 | ส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวใน เชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน | .549 |
| 7 | 16 | สามารถคาดการณ์ถึงทิศทางการจัดการการท่องเที่ยวของ องค์กรในอนาคต | .569 |

ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|---|------------|
| 8 | 17 | สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อจัดการ การท่องเที่ยว ได้อย่างครอบคลุม | .567 |
| 9 | 18 | วิเคราะห์และคาดการณ์ได้ถึงประเด็นปัญหาและผลกระทบ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่อาจเกิดขึ้นได้ | .605 |
| 10 | 21 | สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการ การท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ | .662 |
| 11 | 22 | สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว ขององค์การ | .632 |
| 12 | 23 | สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | .599 |
| 13 | 24 | สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของ การส่งเสริมการท่องเที่ยว | .666 |
| 14 | 27 | สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์การสนับสนุนแนวทาง การทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ | .717 |
| 15 | 28 | มีเทคนิคและวิธีการให้ผู้อื่นยอมรับ และมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อเป้าหมายขององค์การ | .594 |
| 16 | 30 | เป็นตัวแทนขององค์การในการถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสาร ในการจัดการการท่องเที่ยว อย่างมีประสิทธิภาพ | .623 |
| 17 | 43 | เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวได้หลากหลายช่องทาง | .701 |
| 18 | 44 | กระตุ้นให้บุคลากรในองค์การได้แสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง | .682 |
| 19 | 45 | รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากร ภายในองค์การ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ | .796 |

ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่า น้ำหนัก |
|-------|--------------------|--|----------------|
| 20 | 46 | ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว | .795 |
| 21 | 47 | ให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว โดยไม่มีการปิดกั้น พุดสออดแทรก หรือขัดจังหวะ | .708 |
| 22 | 48 | ผลักดันในบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานด้านการท่องเที่ยว | .706 |
| 23 | 55 | มีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการการท่องเที่ยว | .553 |
| 24 | 57 | สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร | .627 |
| 25 | 58 | มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว | .669 |
| 26 | 59 | สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการการท่องเที่ยว | .718 |
| 27 | 60 | พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว | .686 |
| 28 | 67 | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | .596 |
| 29 | 68 | สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม | .681 |
| 30 | 69 | สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้ | .656 |

ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|---|------------|
| 31 | 71 | สามารถอธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | .577 |
| 32 | 72 | สามารถระบุได้ถึงเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์การที่มีผลให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ | .561 |
| 33 | 73 | รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์การในการจัดการการท่องเที่ยว | .666 |
| 34 | 74 | แสดงออกถึงความเข้าใจในข้อจำกัดส่วนบุคคลในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในบังคับบัญชา | .562 |
| 35 | 76 | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีการในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรแต่ละคน | .591 |
| 36 | 77 | มีวิธีการผสมความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์การจากบุคคลที่มีความแตกต่างกันในการจัดการการท่องเที่ยว | .568 |
| 37 | 79 | มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในการจัดการการท่องเที่ยว | .589 |
| 38 | 80 | สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญ และร่วมมือในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | .530 |
| 39 | 81 | มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร ถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | .583 |
| 40 | 82 | ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวของบุคลากร | .646 |
| 41 | 83 | มีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์การ | .635 |

ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อคำถาม (Item) | ปัจจัย | ค่าน้ำหนัก |
|-------|--------------------|--|------------|
| 42 | 85 | แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้ | .641 |
| 43 | 86 | สามารถปรับตัวต่อการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ | .635 |
| 44 | 87 | สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | .601 |
| 45 | 88 | สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ | .722 |
| 46 | 89 | สามารถให้คำปรึกษา แนะนำกับบุคลากรถึงวิธีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหาร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการการท่องเที่ยว | .551 |
| 47 | 90 | สามารถปรับตัวเข้าร่วม โครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ | .636 |

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว โดยการพิจารณาจากค่าไอเกน พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ (.796) ปัจจัยที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว (.795) ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรมทุกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว (.765) สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ (.722) และ ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ (.720) ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 วิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ ค่าความถี่ (f - frequencies) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 24 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว

| ลำดับ | ความคิดเห็นเพิ่มเติม | จำนวน | ร้อยละ |
|-------|---|-------|--------|
| 1 | ให้มีความเห็น ความคิดร่วมกัน ประสานงานกันในทุกขั้นตอน | 3 | 1.50 |
| 2 | การท่องเที่ยวจะเจริญหากทุกภาคส่วนของท้องถิ่นช่วยกันพัฒนา | 3 | 1.50 |
| 3 | ขึ้นอยู่กับสภาพพื้นที่ และทีมงานของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งตัวแปรภายในภายนอกองค์กร เพราะการพัฒนาด้านการจัดการท่องเที่ยว มีองค์ประกอบหลากหลายแตกต่างกัน | 2 | 1.00 |
| 4 | ถ้ามีงบประมาณที่เพียงพอจะทำให้ทุกอย่างดีขึ้นและปัญหาจะน้อยลง | 2 | 1.00 |
| 5 | ต้องปรับความคิดฝ่ายการเมืองให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อการจัดการการท่องเที่ยว เพื่อวางแผนการบริหารด้วย | 2 | 1.00 |
| 6 | ใช้บุคลากรและทรัพยากรในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์ และให้ทุกบุคลากรในพื้นที่เห็นว่าการท่องเที่ยวเป็นเรื่องของตนเอง ทุกคน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ และประเมินผล | 2 | 1.00 |
| 7 | ปลัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทส่วนใหญ่จะมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการสมัยใหม่ การมีส่วนร่วมของภาคสังคม แต่ในความเป็นปลัดจะพยายามสอดแทรกองค์ความรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะอยู่แล้วเพียงแต่จะได้มาน้อยแค่ไหนก็ต้องขึ้นอยู่กับศัลป์ของแต่ละคน | 3 | 1.50 |

ตารางที่ 24 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว (ต่อ)

| ลำดับ | ความคิดเห็นเพิ่มเติม | จำนวน | ร้อยละ |
|------------|---|------------|---------------|
| 8 | หลายแห่งไม่มีแหล่งท่องเที่ยวแต่ก็พยายามกำหนด สร้างแหล่งท่องเที่ยวในชุมชน หรือเอกลักษณ์ของชุมชนให้เกิดในอนาคต | 3 | 1.50 |
| 9 | งานที่รับผิดชอบด้านการท่องเที่ยวยังไม่ได้รับการถ่ายโอน | 1 | 0.50 |
| 10 | ยังไม่มีมีการเปิดกรอบตำแหน่งงานท่องเที่ยวให้ชัดเจน | 1 | 0.50 |
| 11 | บุคลากรที่มีอยู่ยังขาดประสบการณ์ | 1 | 0.50 |
| 12 | ต้องมีภาวะผู้นำมากกว่าผู้ปฏิบัติ | 2 | 1.00 |
| 13 | ปัจจุบันหน่วยงานราชการพยายามเข้าไปส่งเสริมการท่องเที่ยวมากขึ้น คิดว่าการท่องเที่ยวควรเป็นเรื่องของคนในชุมชน การบริหารจัดการควรเป็นเรื่องของชุมชนหรือเอกชน องค์กรภาครัฐควรเป็นเพียงสื่อประชาสัมพันธ์เท่านั้น | 1 | 0.50 |
| 14 | นโยบายของผู้บริหารไม่ชัดเจน ไม่ได้รับการตอบสนองด้านการท่องเที่ยวจากผู้บริหาร | 1 | 0.50 |
| 15 | การกำหนดนโยบายด้านการท่องเที่ยวไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง | 1 | 0.50 |
| 16 | ควรส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือภูมิปัญญา ชาวบ้าน เพื่อที่จะให้เกิดแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน | 1 | 0.50 |
| 17 | ไม่แสดงความคิดเห็น | 171 | 85.50 |
| รวม | | 200 | 100.00 |

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่แสดงความคิดเห็น โดยมีจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 85.50 และมีผู้ตอบแบบสอบถาม 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 โดยความคิดเห็นที่สำคัญได้แก่ ให้มีความเห็น ความคิดร่วมกัน ประสานงานกันในทุกขั้นตอน, การท่องเที่ยวจะเจริญหากทุกภาคส่วนของท้องถิ่นช่วยกันพัฒนา, ปลัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทส่วนใหญ่จะมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการสมัยใหม่ การมีส่วนร่วมของภาคสังคม แต่ในความเป็นปลัดจะพยายามสอดแทรกองค์ความรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะอยู่แล้วเพียงแต่จะได้น้อยแค่นั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับศิลป์ของแต่ละคน, และหลายแห่งไม่มีแหล่งท่องเที่ยวแต่ก็พยายามกำหนด สร้างแหล่งท่องเที่ยวในชุมชน หรือเอกลักษณ์ของชุมชนให้เกิดในอนาคต

บทที่ 5

อภิปรายผล

การศึกษา สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล, เพื่อศึกษาปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

Christian University of Thailand

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบที่เหมาะสมของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว ด้วยการพิจารณาจากค่าไอเกน (Initial Eigen values)
5. วิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

การอภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 47 ปัจจัย ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบ 11 ปัจจัย

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรด้านการสื่อสาร มีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบ 10 ปัจจัย

องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น มีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ปัจจัย

องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรด้านการปรับตัว มีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ปัจจัย

องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบ 5 ปัจจัย

องค์ประกอบที่ 6 ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ มีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ปัจจัย

องค์ประกอบที่ 7 ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ปัจจัย

องค์ประกอบที่ 8 ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ มีจำนวนปัจจัยที่อธิบายองค์ประกอบ 2 ปัจจัย

โดยทุกตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.5 ทั้งนี้ตัวแปรได้ถูกตัดออกจาก 15 ตัวแปร 90 ปัจจัย ซึ่งทั้ง 8 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่สำคัญสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer, L.M & Spencer, S.M.,1990 :

40-48) และ เบนนิส และนันัส (Bennis & Nanus, Sashkin Marshall & Molly G. Sashkin, 2003 : 183) แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะเปรียบเสมือนตัวชี้วัดซึ่งหน่วยงานต้องการที่จะกำหนดเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร วิร์ทานเนน (Virtanen, 1996 : 56) ซึ่งกล่าวว่า ความแตกต่างของสมรรถนะก่อให้เกิดผลการทำงานที่มีประสิทธิผลต่างกัน ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบลจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว ทั้งด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารโดยอาศัยองค์ประกอบของสมรรถนะและตัวแปรที่กล่าวไว้ข้างต้น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งสามารถอภิปรายรายละเอียดได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรด้านอำนวยความสะดวกในการทำงาน ประกอบด้วย 11 ปัจจัย โดยในองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .530-.666 ซึ่งอธิบายได้ถึงความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 11 ปัจจัย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูงที่สุดพบว่า รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรในการจัดการการท่องเที่ยว ซึ่งสอดคล้องกับ มารมอน (Marmon, 2002) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหนึ่ง ในจำนวน 18 สมรรถนะที่กำหนดเป็น สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการ (Managerial) ว่าประกอบด้วย การมุ่งพัฒนาคนอื่น การให้ความร่วมมือ และทำงานเป็นกลุ่ม สมิท, ออร์แกนและเนียร์ (Smith, C. A., Organ, D. M., & Near, J. P., 1983) กล่าวถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรบริหารส่วนตำบลต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ดังนั้น ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบลควรมีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยบูรณาการผสานความแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ด้วยการจงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรบริหารส่วนตำบล ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของบุคลากร และมีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Peters Model ของ เกย์ปีเตอร์ (Guy Peters) ได้นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิรูปการบริหารจัดการของรัฐบาลให้สามารถรองรับและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ซึ่งในองค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .567-.717 ซึ่งอธิบายได้ถึงความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูงที่สุด คือ สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์การสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ สอดคล้องกับ คีธ เดวิส (Keth Davis, 1982) ที่ได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skill) ความสามารถในการพูดและการฟังของผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงสติปัญญา ความสามารถในการสื่อสารจะช่วยสร้างเครือข่าย (Network) และเป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามจุดหมายขององค์การ สอดคล้องกับ ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (2548 : ชุด 4) และสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ว่า การสื่อสารเป็นการประสานความร่วมมือของการทำงาน ศุภชัย ยาวะประภาส (อ้างใน จิตติมา สุวรรณกาศ และคณะ, 2551) กล่าวถึง ทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการสื่อสาร ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับและการศรัทธา โดยช่องทางการสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยโดยตรง ผู้นำจึงควรมีความสามารถ ทั้งด้านการใช้คำพูด ท่วงทิวาจา และบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือศรัทธา

การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การซึ่ง แฮลริเจล และ โชคัม (Hellreigel and Slocum, 2005 : 392) กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg, and Baron, 1993) นิวสตอยม์ และเดวิส (Newstoym, J. W, and Davis, K. 1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานในการควบคุมสมาชิกในองค์กรให้มีพฤติกรรม และการปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางที่พึงปรารถนา และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพในการทำงาน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จึงต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ และสร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้บุคลากรในองค์การสนับสนุนแนวทางการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวของตน รวมถึงสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ซึ่งในองค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .682-.796 ซึ่งอธิบายได้ถึงความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูงที่สุด คือ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หรือภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบนนิส และน่านัส (Bennis & Nanus, ashkin

Marshall & Molly G. Sashkin, 2003 :177-183) โดยกล่าวว่า โดยผู้บริหารต้องมีใจเปิดกว้างยอมรับความคิด และประสบการณ์ใหม่ๆ แอนตันและคณะ (Anton, Davidson, Lovell & Mason, 1999) พอดคอฟ, แมคเคนไซค์และคณะ (Podsakoff, MacKenzie at al., 2000 cited in Arnold, 2005) และวิโกด้า (Vigoda, 1998) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมถึงการช่วยเพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และจะมีความพยายามและความทุ่มเทต่องานที่ทำ

ทั้งนี้ผลการศึกษาสัมพันธ์กับ ชาญพล นิลประภาพร (2547 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะไปใช้ในองค์กรภาคธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหรือกรณีศึกษาคือ ระบบอาวุโสและทัศนคติของบุคลากร ดังนั้น สิ่งที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพึงปฏิบัติในการจัดการการท่องเที่ยว คือ การรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กร และพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงาน และให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นโดยไม่มี การปิดกั้น พุดสอดแทรก หรือขัดจังหวะ โดยใช้ความสามารถของตนในการเข้าใจสถานการณ์และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรด้านการปรับตัว ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ซึ่งในองค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .551-.722 ซึ่งอธิบายได้ถึงความสอดคล้องของ ปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูงที่สุด คือ สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ สอดคล้องกับ เบนนิส (Bennis, 1997 : 30-35) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรเพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการทำงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จะต้องมิลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับการปรับตัวในการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และสอดคล้องกับแนวคิดของ สิริรานี วสุภัทร (2551 : 67) และสตีร์ (Steers, 1991) ที่กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล

องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ซึ่งในองค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่.553-.718 สามารถอธิบายได้ถึงความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูงที่สุด คือ สามารถพัฒนาองค์การให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการการท่องเที่ยว สอดคล้องกับ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1990 : 40-48) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง (Executive) ที่สำคัญประกอบด้วย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) รัตนา รักการ (2544) พบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโดยรวมมีความเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับที่มากที่สุด กิปสันและคณะ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997: 272) มองภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง ยุคัล (Yukl, 1998) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง โดยความสำเร็จของการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะปรากฏให้เห็นได้จาก ความสามารถในการพัฒนาองค์การให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการท่องเที่ยว ดังที่ ทิชชี และเดอาน่า (Tichy and Devanna, 1990) ได้อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงงานปฏิบัติงานด้านการจัดการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังที่ ฮาเตอร์และแบส (Hater and Bass, 1988) พบว่า ผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง

องค์ประกอบที่ 6 ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ซึ่งในองค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่.549-.765 ซึ่งอธิบายได้ถึง ความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูงที่สุด คือ ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในกิจกรรมทุกกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว ผลการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (2548 : ชุด 4) ที่กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้ควรมีคุณภาพขององค์การว่า ผู้บริหารควรใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) ในการบริหาร โดยมีการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม กับความรู้ ความถนัด และลักษณะเฉพาะบุคคล และยังสอดคล้องกับหลักการมอบอำนาจของ สตีเฟน อาร์ โควี (Stephen R. Covey, 1991) ที่ได้กล่าวไว้ว่า หลักการมอบอำนาจ ขึ้นอยู่กับโอกาสในการมอบอำนาจ (Empowerment Opportunities) ประกอบด้วย มีการมอบหมายงานสำคัญให้ (Delegation) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Participative goal setting) โดย คัมแฮม และ

คณะ (Dunham, And other, 1989) แสดงความเห็นว่าการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory management) คือ ความรู้สึกของพนักงานที่ว่า พวกเขาสามารถมีอิทธิพล ในการตัดสินใจ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ทั้งนี้ ตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐโดยทั่วไป จะต้องเป็นไปเพื่อการตอบสนอง ต่อหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และอรรถประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในการพิจารณาถึงหลักการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลเฉพาะส่วนที่ต้องรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรท้องถิ่นที่มีอยู่ในพื้นที่นั้น จะต้องคำนึงถึงความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการ การมอบอำนาจ และการประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติได้ (มนัส สุวรรณ และคณะ, 2543 : 129) ในการมอบอำนาจของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จึงเป็นอีกหลักการบริหารที่สำคัญอีกหลักการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการการท้องถิ่นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลประสบความสำเร็จ โดยปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ควรให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการของแต่ละกิจกรรม รวมถึงให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจในงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ โดยแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท้องถิ่นอย่างเต็มกำลังความสามารถ

องค์ประกอบที่ 7 ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ซึ่งในองค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วยปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .596-.681 ซึ่งอธิบายได้ถึงความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูง คือ สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท้องถิ่นของบุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ แซนด์นีย์ (Sandiny, as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) ที่ได้เสนอว่า การยืดหยุ่นปรับตัว เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักของผู้บริหารในระดับกลาง แมคกัวร์ (McGuire, as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถนำเทคนิคต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ดังที่ แอนตันและคณะ (Anton, Davidson, Lovell & Mason, 1999) กล่าวว่า การที่พนักงานทำงานได้มากกว่าที่องค์กรกำหนดไว้และสนับสนุนเพื่อร่วมงาน ทำให้องค์กรสามารถวางใจในผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ดังนั้น ความยืดหยุ่นในการทำงาน จึงมีความสำคัญต่อสมรรถนะการจัดการการท้องถิ่น เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้ความตึงเครียดในการทำงานลดลงได้ ในปัจจุบันปลัดองค์การ

บริหารส่วนตำบลต้องเผชิญกับสภาวะการทำงานที่ตึงเครียดอยู่ตลอดเวลา การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานจะสามารถช่วยให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจัดระเบียบการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถติดตามผลงานได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในการบริหารงานที่ประสิทธิภาพควรจะมีการตรวจสอบงานแต่ละอย่างว่ากำลังดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่เพื่อพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 8 ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ซึ่งในองค์ประกอบที่ 8 ประกอบด้วยปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .695-.696 ซึ่งอธิบายได้ถึงความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยประกอบด้วย มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว สอดคล้องกับแนวคิดของ เซนเจอร์ และโฟลค์แมน (Zenger and Flokman อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 34) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารขึ้นอยู่กับ ความสามารถส่วนบุคคลหรือทักษะ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการบริหาร และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์โต (Certo, 2000 อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546 : 320) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม (2548 :7) กล่าวถึง การบริหารจัดการองค์การที่ใช้องค์ความรู้ และนวัตกรรมเพื่อการปฏิบัติงาน และการมีความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถเฉพาะเกี่ยวกับงาน วรรณพร แสงพานิชย์ (2552) พบว่า สมรรถนะเฉพาะ (ตำแหน่งงาน) คือ ความรู้ความสามารถในงาน โดยความรู้ที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมี เพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยวดำเนินไปอย่างถูกต้องปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีความรู้ และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การท่องเที่ยวในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

จากสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รายตัวแปร ได้ดังนี้

ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยรวมมีสมรรถนะสูง ปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด คือ มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในการจัดการการท่องเที่ยว โดยศิลากร กุลเจริญ (2549) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มหลักโดยการทำงานเป็นทีม และความรับผิดชอบ เป็นหนึ่งในห้าของสมรรถนะหลักของพนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ปริญญา พิษณุวิจิตร (2544) และ อัญชลี บริบูรณ์เวช (2549 : 49) พบว่า สมรรถนะในบทบาทผู้อำนวยความสะดวก ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ การสร้างทีมงาน สมปอง จันทอง (2554) กล่าวถึง กระบวนการ 8 ขั้นตอนในการสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ของ John P. Kotter ว่าการทำงานกลุ่มให้มีพลังอำนาจพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับ เฉลิมวิทย์ ภูมิตระกูล (2550) นอกจากนี้ ทรินกา (Trinka, , as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) พบว่า สมรรถนะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา (Employee Satisfaction) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน และการผสมผสานความแตกต่าง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องสร้างสรรค์ทีมงานเพื่อดำเนินงานด้านการจัดการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการผสมผสานความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ด้วยการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกัน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของบุคลากร ให้สามารถรองรับและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการท่องเที่ยว

ตัวแปรด้านการสื่อสาร โดยรวมมีสมรรถนะสูง ปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด ได้แก่ สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ เคตส์ และฟลอเรนท (Kets and Florent) กล่าวว่า บทบาทในการเป็นผู้ออกแบบ และกำหนดกลยุทธ์ให้แก่องค์กรถือเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด สมรรถนะที่สำคัญ คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีจินตนาการ และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งภาวะผู้นำที่จำเป็นในสังคมไทยหนึ่งในสององค์ประกอบหลัก คือ ความสามารถเชิงบริหารจัดการ ได้แก่ การมีความสามารถ

ในการกำหนดนโยบาย และมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับ ฐณิกานต์ เต้งตระกูล (2551) พบว่า ตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีภาวะผู้นำ การสื่อสาร และการจูงใจ และการมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550 : 92-97) กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละระดับในการพัฒนาว่า ทักษะในการวางแผนและวางกลยุทธ์ในการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะถ้าขาดการวางแผน และควบคุมการปฏิบัติจะทำให้หน่วยงานขาดทิศทาง มีความล่าช้า ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สควิเรส ปาล์ติคาร์ล แอนนา (Squires Patricia Ann, 1993) พบว่า สมรรถนะด้านทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสำคัญในตำแหน่งผู้บริหารซึ่งการจัดการการท่องเที่ยว เป็นทักษะที่จำเป็นอีกทักษะหนึ่ง เพราะต้องใช้ทักษะความชำนาญเฉพาะด้านที่แตกต่างจากภารกิจหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต้องสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวที่ชัดเจน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถ ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น โดยรวมมีสมรรถนะสูง ปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด ได้แก่ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ วิทเซอร์, บาสเกอร์ และครูเกอร์ (Witziers, Basker & Kruger, 2003) พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน มีอิทธิพลโดยตรงต่อครูและครูมีอิทธิพลโดยตรงต่อนักเรียน (Goddard, Sweetland & Hoy, 2000) ในทำนองเดียวกันกับ การปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เพราะบุคลากรภายในองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับความสำเร็จในงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในฐานะผู้นำคุณภาพต้องให้ความสำคัญทั้งในด้านการฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ สอดคล้องกับ อัมพา ถ้วยงาม (2551) การมีส่วนร่วม และการแก้ปัญหา เจนสจี้ ไพบุรย์สวัสดิ์ (2543) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการแก้ปัญหา และตัดสินใจในการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว

ตัวแปรด้านการปรับตัว โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด คือ สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลิมวิทย์ นิมิตรตระกูล (2550) ทรินกา (Trinka, , as cited in Air War College Center for Strategic Leadership Studies, 2004) พบว่า สมรรถนะของการเป็นผู้นำ (Leadership)

ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว และการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา (Employee Satisfaction) ด้วยการผสานความแตกต่าง การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ ดิรัรานี วสุภัทร (2551 : 67) และ สเตียร์ (Steers, 1991) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ การตระหนักรู้ถึงภารกิจขององค์การ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม (Goleman, 2001) สอดคล้องกับ บูเรคและมาชีว์ (Burack nad Mathys,2001) รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็น คือ การเพิ่มคุณค่าในการปรับตัวให้เข้าใจกัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล

ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีสมรรถนะสูง ปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด คือ มีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุน ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการการท่องเที่ยว – สอดคล้องกับ โกล์แมน, โบยาซีสและแมคคิ (Goleman, Boyatzis and Mckee, 2003 : 327-332) พบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร ประการหนึ่งคือเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ในความเห็นของ เซนเจอร์ และ โฟล์คแมน (Zenger and Flokman, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 34) สมรรถนะของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนบุคคล หรือทักษะ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการบริหาร และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ แมคแชนและคณะ (McAshan et al., 2000) สมรรถนะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ มีความรู้ มีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารที่มีอย่างหลากหลาย รอบรู้ในเชิงธุรกิจ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (sponsoring change) โดยเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้ชนะการเปลี่ยนแปลง (Hughes, Ginnett and Curphy, 2002)

ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ โดยรวมมีสมรรถนะสูง ปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด คือ แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงาน ด้านการจัดการการท่องเที่ยวแก่ผู้ได้บังคับบัญชา สัมพันธ์กับ แบล็คและพอร์เตอร์ (Black and Porter, 2000) พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเมืองและกฎหมาย ซึ่งมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550 : 92-97) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละระดับในการพัฒนาบุคลากร เกี่ยวกับทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Skill) ทักษะที่มีความสำคัญระดับผู้บริหารจึงถึงระดับสูง ได้แก่ การจัดสรรและมอบหมาย

งาน โดยสามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม รวมทั้งมีหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อให้ทุกคนยอมรับ สอดคล้องกับ นิติยา สง่างษ์ (2545) สุภาภรณ์ ทองใหญ่ (2544) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการที่สามารถถ่ายทอดอำนาจจากบุคคลหรือกลุ่มคนไปสู่ผู้อื่น โดยการช่วยเหลือ สนับสนุน อำนาจความสะดวก เพื่อให้บุคคลนั้น มีความสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพของบุคคล ให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร มาร์แชล โกลด์สมิท (Marshall Goldsmith , 2003) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำในอนาคตต้องเข้าใจกฎหมาย เพราะในมุมมองหนึ่ง คือการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของความถูกต้องตามระเบียบ และข้อกำหนดขององค์กรบริหารส่วนตำบลรวมถึงกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยรวมมีสมรรถนะสูง ปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด คือ สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ วุฒิพล สกลเกียรติ (2546) พบว่า ปัจจัยในการเรียนรู้ ได้แก่ งาน ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน และการทำงาน การปรับระบบการทำงาน ฟิลด์ (Field : 1991) ได้ให้ความสำคัญด้านทักษะการจัดการในด้านการทำงาน โดยมุ่งเน้นการฝึกทักษะ การทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงการวางแผนการทำงานเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด เพื่อเป็นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รัชฎา ณาน (2550 : 30-33) ที่ได้กล่าวถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) รู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพราะปัจจุบันระบบการสื่อสารมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนในทุกคนได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั่วถึงกันหมด การทำงานจะต้องปรับการทำงาน และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวของตนให้มากที่สุด

ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ โดยรวมมีสมรรถนะสูง ทั้งการมีความรู้ และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว นักวิจัยแห่งสถาบัน CLL (the Center for Creative Leadership : 2006) พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคและความ

เข้าใจ (technical and cognitive skills) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ร่วมกับ ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546 ก : 40) พบว่า ผู้นำควรมุ่งเน้นความรู้ในงาน และความสามารถในการบริหารจัดการ วรรณพร แสงพาณิชย์ (2552) พบว่า สมรรถนะเฉพาะ (ตำแหน่งงาน) คือ ความรู้ความสามารถในงาน ฟิลด์ (Field : 1991) ได้ให้ความสำคัญด้านทักษะการจัดการทั้งในด้านการทำงาน การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน ในประเด็นทักษะการจัดการโดยมุ่งเน้นการฝึกทักษะ เป็นการเรียนรู้เพื่อให้เป็นการปรับตัวเองและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่วน ชีรนุช หิรัญเจริญ และประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2548) ที่กล่าวถึง สมรรถนะด้านเทคนิค ว่าประกอบด้วย ความรู้ในด้านวิศวกรรม โดยความรู้ที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีเพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยวดำเนินไปอย่างถูกต้อง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การท่องเที่ยวในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบที่เหมาะสมของ สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว

Christian University of Thailand

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์การ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ ปัจจัยที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์การและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว, ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรมทุกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว, สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับ โรทเวล (Rothwell, 2002 : 6) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะคือ คุณสมบัติใดๆ ที่คนมีและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงาน เดวิด ดี ดูบอยส์ และคณะ (David D. Dubois and others, 2004) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลและนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ในแนวทางที่ถาวรเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ไรแลท และโลฮาน (Rylatt & Lohan, 1995 : 47) สมรรถนะคือ ลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หรือในงานหนึ่ง ซึ่งเป็นสมรรถนะในมุมมองของปัจจัยที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน พาร์ราแลนด์ ซี. เค. และ แกรี่ ฮามม (Prahalan C.K. &

Gary Hamel : 1994) หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีขององค์กร ในการดำเนินงาน เดอส์และเฮอร์ (Dale & Hes,1995 : 80) ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวัง ส่วน โอ ฮาแกน (O'Hagan, 1996: 4-5) ได้ให้ความคิดเห็นว่า สมรรถนะเป็นแนวคิดกว้างอันหนึ่งซึ่งคนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะ และความรู้ ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กรการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป ซึ่งการรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กร และพยายามหาข้อสรุป ร่วมกันในการทำงาน การให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในกิจกรรมทุกกระบวนการ และสามารถปรับตัวให้ทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ ถือว่าเป็น ความสามารถเฉพาะบุคคลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรือในงานหนึ่ง สำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและผลสุดท้าย นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (Ganesh Shermon, 2004 : 11-12)

Christian University of Thailand

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
ครั้งนี้ สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาสมรรถนะในการ
ปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงสมรรถนะในงาน
ให้กับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น และใช้ในการวางแผน
จัดทำแผนงบประมาณ ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการการท่องเที่ยว และในด้านการ
การวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

Christian University of Thailand

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
3. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ประชากรสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อการรวบรวมข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการท่องเที่ยว นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล นายอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2. ประชากรสำหรับตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย จำนวน 343 คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group)

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะการเลือกกลุ่มตัวอย่างในรูปแบบการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) คือ เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการท่องเที่ยว และเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้เกณฑ์การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยจะเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการท่องเที่ยว และเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารส่วนตำบลในการปฏิบัติงาน จำนวน 17 คน ได้แก่

1.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่ทำการศึกษ จำนวน 4 คน

1.2 นายอำเภอ ในพื้นที่ที่ทำการศึกษ จำนวน 4 คน

1.3 นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล โดยคัดเลือกจากนายกองจัดการบริหารส่วนตำบล ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในพื้นที่ที่ทำการศึกษา ตามหลักเกณฑ์การแบ่งขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล กระทรวงมหาดไทย จำนวน 4 คน

1.4 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกจากตำบลที่มี การจัดการการท่องเที่ยวที่เข้มแข็ง ในจังหวัดทางด้านตะวันตกที่มีชื่อเสียงด้านการท่องเที่ยว คือ จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 5 คน

2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการแบ่งเขตการบริหารราชการของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 343 คน ทั้งนี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550 : 42-60) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ตาราง

สำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608 อ้างใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2550 : 109) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ จำนวนประชากรไม่ตรงกับตาราง จึงใช้จำนวนประชากรถัดไป คือ จำนวน 360 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 คน แต่ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน เนื่องจากเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เล็กที่สุดสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งประกอบด้วยคำถามที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ภาระงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว อายุงานในตำแหน่ง ชื่อ และลักษณะขององค์กร และข้อคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยว

2. แบบสอบถามสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ข้อมูลองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 3 ข้อมูลอื่นๆ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม และความสอดคล้องของ

ข้อคำถามกับนิยามตัวแปร ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) พบว่า ข้อคำถามจากแบบสอบถาม เรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีค่าตั้งแต่ 0.80 – 1.00

หลังการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับแก้ตาม คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (Try Out) ที่มี ลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficiency) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งฉบับเท่ากับ .9881



การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

การศึกษสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัย กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) จากการศึกษเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลของเอกสารที่ศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
2. วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดเทปสรุปและดำเนินการจัดพิมพ์ โดยแยกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ หรือประโยคเป็นการวิเคราะห์ข้อความ เน้นการหาความสัมพันธ์ของประโยค และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่น่าจะเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะในการจัดการการท่องเที่ยวมากที่สุด
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)
4. วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัว โดยใช้สูตร Paerson's Product Moment Correlation Coefficient การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) โดยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component

Method) การหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉากออร์โธกอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบแวนิแม็กซ์ (Varimax Rotation)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบที่เหมาะสมของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว ด้วยการพิจารณาจากค่าไอเกน (Initial Eigen values)

7. วิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

ผลการศึกษาสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศชาย อายุมีจำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วง 41-45 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท ด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11-15 ปี

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จากการแสดงผลการตรวจสอบเงื่อนไขของข้อตกลงเบื้องต้น

พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .950 แสดงถึงความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมด และปัจจัยของตัวแปรทุกตัวสามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมากเพราะ KMO มีค่าสูงและจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าสถิติ Chi-Square เท่ากับ 8023.313 และค่า $P < .001$ แสดงว่า มีเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นรายตัวแปร ทั้ง 8 ตัวแปรเรียงลำดับตามความสำคัญของการอธิบาย หรือมีความแปรปรวนของข้อมูลร้อยละจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ประกอบด้วย 11 ปัจจัย เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์การบริหารจัดการการท่องเที่ยว, ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

ต่างๆ ในการทำงานที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวของบุคลากร, มีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร, สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีการในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรแต่ละคน, มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในการจัดการการท่องเที่ยว, มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร ถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว, สามารถอธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว, มีวิธีการประสานความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กรจากบุคคลที่มีความแตกต่างกันในการจัดการการท่องเที่ยว, แสดงออกถึงความเข้าใจในข้อจำกัดส่วนบุคคลในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในบังคับบัญชา, สามารถระบุได้ถึงเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรที่มีผลให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้, และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญและร่วมมือในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย 10 ปัจจัย เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้, สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว, สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร, สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กร, เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสารในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ, วิเคราะห์และคาดการณ์ได้ถึงประเด็นปัญหาและผลกระทบเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่อาจเกิดขึ้นได้, สร้างค่านิยมที่ดีต่อการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว, มีเทคนิคและวิธีการให้ผู้อื่นยอมรับ และมุ่งมั่นในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อเป้าหมายขององค์กร, สามารถคาดการณ์ถึงทิศทางการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรในอนาคต, และสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อจัดการการท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม

องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ประกอบด้วย 6 ปัจจัย เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้, ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว, ให้ผู้อื่นแสดง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวโดยไม่มีกรปิดกั้น พุดสอดแทรก หรือขัดจังหวะ, ผลักดันในบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานด้านการท่องเที่ยว, เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว ได้หลากหลายช่องทาง, และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยว อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรด้านการปรับตัว ประกอบด้วย 6 ปัจจัย เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้, แสดงออกถึงความเต็มใจและความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้, สามารถปรับตัวเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้, สามารถปรับตัวต่อการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้, สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น, และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำกับบุคลากรถึงวิธีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหาร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการการท่องเที่ยว

องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการการท่องเที่ยว, พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว, มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว, สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร, และมีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการการท่องเที่ยว

องค์ประกอบที่ 6 ตัวแปรด้านการให้อำนาจ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรมทุกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว, ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ

การท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ, แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวแก่ผู้บังคับบัญชา, และส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 7 ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม, สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้, และสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 8 ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี, และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ทั้ง 8 ตัวแปร มีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ตัวแปรด้านการปรับตัว ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ และตัวแปรด้านการสื่อสาร

จากสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รายตัวแปร ได้ดังนี้

ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในการจัดการการท่องเที่ยว, รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรในการจัดการ

การท่องเที่ยว และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญ และร่วมมือในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว ตามลำดับ

ตัวแปรด้านการสื่อสาร พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร, สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กร และสามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ ตามลำดับ

ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัย ได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด ได้แก่ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้, เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวได้หลากหลายช่องทาง และปัจจัยที่มีสมรรถนะรองลงมา ได้แก่ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว ตามลำดับ

Christian University of Thailand

ตัวแปรด้านการปรับตัว พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยปัจจัยที่มีสมรรถนะสูงที่สุด คือ สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ รองลงมาเป็นปัจจัยที่มีสมรรถนะสูง สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้ และสามารถปรับตัวเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามลำดับ

ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ มีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการและวิธีการสนับสนุนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการการท่องเที่ยว, มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับข้อก้ำกับการจัดการการท่องเที่ยว และสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร ตามลำดับ

ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวแก่ผู้ได้บังคับบัญชา, ส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ ตามลำดับ

ตัวแปรด้านกรมีความยืดหยุ่นในการทำงาน พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น, สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนแผนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้ตามลำดับ

ตัวแปรด้านกรมีความรู้ทางการจัดการ พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะสูง โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยได้ดังนี้ มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว โดยการพิจารณาจากค่าไอเกน พบว่า

ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ ปัจจัยที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ ขอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว, ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรมทุกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว, สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้, และให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ ตามลำดับ

จากผลของการวิจัย ได้องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว โดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร เรียงตามลำดับความสำคัญต่อสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่เป็นปัจจัยของแต่ละตัวแปร โดยสามารถนำเสนอเป็นแผนภาพ ดังนี้

สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

1. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Team Facilitation)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating Opportunities)
4. การปรับตัว (Adaption)
5. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
6. การมอบอำนาจ (Empowerment)
7. การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility)
8. การมีความรู้ทางการจัดการ (Knowledge Management)

แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว
ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัย สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จากผลของการวิจัย ได้องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว โดยมีความเชื่อมโยงของตัวแปรเรียงตามลำดับความสำคัญต่อสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่เป็นปัจจัยของแต่ละตัวแปร สามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 เป็นข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาวิจัยสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวไปใช้ และลักษณะที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาวิจัยสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในเชิงวิชาการ

องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดทำโครงการพัฒนาสมรรถนะปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยเฉพาะประเด็นด้านการมีความรู้ทางการจัดการและด้านการสื่อสาร
2. การวางแผนจัดทำแผนงบประมาณ ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อการจัดการการท่องเที่ยว และในด้านการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

1.2 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในเชิงบริหาร

ระดับรัฐบาล

หน่วยงานที่รับผิดชอบ สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารองค์กรส่วนท้องถิ่นให้เหมาะสม เช่น

1. การกำหนดโครงสร้างการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล
2. การกำหนดนโยบายในการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล
3. การกำหนดคุณลักษณะของตำแหน่งงาน ได้อย่างเหมาะสมกับโครงสร้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล

ระดับจังหวัด

1. หน่วยงานระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยเฉพาะปัจจัยด้านการปรับตัว ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด

2. องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถนำองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท้องถิ่นทั้ง 2 ด้าน 8 ตัวแปร ไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Effective performance) และการจัดการการท้องถิ่นในพื้นที่อย่างยั่งยืน

3. ควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำสมรรถนะหลักของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท้องถิ่นโดยตรง เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน บุคลากรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในระดับปฏิบัติการ

ในการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท้องถิ่นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล แนวทางปฏิบัติของภาครัฐ และผู้เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ โดยองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท้องถิ่น ประกอบด้วย 8 ตัวแปร คือ ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัวแปรด้านการสื่อสาร ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ตัวแปรด้านการปรับตัว ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ

องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ประกอบด้วย ฐูและเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์การในการจัดการการท้องถิ่น, ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานที่เกี่ยวกับการท้องถิ่นของบุคลากร, มีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานด้านการท้องถิ่นของบุคลากรในองค์การ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน : ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยบูรณาการผสานความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ ด้วยการจงใจให้บุคลากรในองค์การร่วมมือกัน ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของบุคลากร และมีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรใน

องค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิรูปการบริหารจัดการของรัฐบาลให้สามารถรองรับและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์การสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้, สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว, และสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การตามลำดับ

ข้อเสนอแนะด้านการสื่อสาร : การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ประกอบด้วย ทักษะในการสื่อสาร ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับและการศรัทธา โดยช่องทางการสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยโดยตรง ดังนั้น ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ และสร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้บุคลากรในองค์การสนับสนุนแนวทางการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวของตน รวมถึงสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ประกอบด้วย รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์การ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้, ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์การและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว, และให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวโดยไม่มี การปิดกั้น พูดสอดแทรก หรือขัดจังหวะ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะด้านการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น : สิ่งที่สำคัญที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพึงปฏิบัติในการจัดการการท่องเที่ยว คือ การรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์การ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์การ และพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงาน และให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นโดยไม่มี การปิดกั้น พูดสอดแทรก หรือขัดจังหวะ โดยใช้ความสามารถของตนในการเข้าใจสถานการณ์และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว

องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรด้านการปรับตัว ประกอบด้วย สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้, แสดงออกถึงความเต็มใจและความพร้อมที่จะรับผิชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้, และสามารถปรับตัวเข้าร่วม โครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะด้านการปรับตัว : รูปแบบการทำงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีลักษณะของการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงตนเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์การ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับการปรับตัวในการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย สามารถพัฒนาองค์การให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการการท่องเที่ยว, พัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว, และมุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง : ความเป็นผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง โดยความสำเร็จของการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะปรากฏให้เห็นได้จาก ความสามารถในการพัฒนาองค์การให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงงานปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์ประกอบที่ 6 ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ ประกอบด้วย ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรมทุกกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว, ให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ, แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา, และส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะด้านการมอบอำนาจ : ตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐ โดยทั่วไป จะต้องเป็นไปเพื่อการตอบสนองต่อหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และ ธรรมประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในการพิจารณาถึงหลักการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลเฉพาะส่วนที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรท่องเที่ยวที่มีอยู่ในพื้นที่นั้นจะต้องคำนึงถึงความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการ การให้อำนาจ และการประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติได้ ดังนั้น การให้อำนาจของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นอีกหลักการบริหารที่สำคัญอีกหลักการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลประสบความสำเร็จโดยปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ควรให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว ในทุกกระบวนการของแต่ละกิจกรรม รวมถึงให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจในงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเต็มกำลังความสามารถ

องค์ประกอบที่ 7 ตัวแปรด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ประกอบด้วย สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม, สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้, และสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะด้านการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน : ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสำคัญต่อสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้ความตึงเครียดในการทำงานลดลงได้ ในปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องเผชิญกับสภาวะการทำงานที่ตึงเครียดอยู่ตลอดเวลา การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานจะสามารถช่วยให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถจัดระเบียบการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถติดตามผลงานได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 8 ตัวแปรด้านการมีความรู้ทางการจัดการ ประกอบด้วย มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี, และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว

ข้อเสนอแนะด้านการมีความรู้ทางการจัดการ : ความรู้ที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีเพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยวดำเนินไปอย่างถูกต้อง ปลัดองค์การบริหาร

ส่วนตำบลต้องมีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การท่องเที่ยวในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการศึกษาวิจัยได้รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นที่สมควรมีการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตอันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการ หรือข้อค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยในบริบทของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นผลมาจากความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น ดังนั้น จึงควรศึกษาความคิดเห็นกับผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไป และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2. ควรมีการวิจัยเพื่อสร้างหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว กับสมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามมาตรฐานตำแหน่งที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้กำหนด

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กานดา วาสะสิริ. (2545). **ความรู้ เจตคติ และบทบาทของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ (สิ่งแวดล้อมศึกษา) มหาวิทยาลัยมหิดล.

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2543). **แผนแม่บทอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งชาติ**. กรุงเทพมหานคร : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป). **ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยวระยะ 5 ปี พ.ศ.2550-2554**.

กীরติ ยศยิ่งยง. (2549). **ขีดความสามารถ**: กรุงเทพฯ: บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย) จำกัด.

กังสดาล ภูสิงหา. (2542). **การเสริมบทบาทของอบต.ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวกรณีศึกษา อบต.บ้านเป็ดกับบึงหนองโคตร อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กัลยา วานิชบัญญัติ. (2549). **การวิเคราะห์สถิติ:สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิตติชัย เจริญชัย. (2551). **การศึกษาพฤติกรรมนักท่องเที่ยวเพื่อพัฒนาเส้นทางกรท่องเที่ยว และกลยุทธ์การตลาดบริการการท่องเที่ยวเชิงพุทธในจังหวัดมหาสารคาม**. วารสารคณะวิทยาการจัดการ, 4(6) ปีการศึกษา 2551, 124-136.

กรมการปกครอง. (2539). **คู่มือพนักงานส่วนตำบล**. กรุงเทพฯ : ส่วนท้องถิ่น.

กรมการท่องเที่ยว. (2553). **สถิตินักท่องเที่ยว**. ค้นเมื่อ มีนาคม 10, 2554. ค้นจาก

<http://www.tourism.go.th>.

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (ม.ป.ป.) **มาตรฐานการส่งเสริมการท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). **แผนการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555 - 2559**

กอบแก้ว ชัยเดชสุริยะ. (2546). การจัดการทางการตลาดด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนมีส่วนร่วมของ
บ้านทุ่งสูง จังหวัดกระบี่. ปรินญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการทรัพยากร)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ความเป็นมาและความสำคัญของการท่องเที่ยว. ค้นเมื่อ มีนาคม 19, 2553 ค้นจาก

<http://vclass.mgt.psu.ac.th>.

----- ค้นเมื่อ มีนาคม 19, 2553. ค้นจาก <http://www.showded.com/>.

จุมพล หนีมพานิช และบุญศรี พรหมมาพันธุ์. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์กร
บริหารส่วนตำบล ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชน. ค้นเมื่อ กันยายน 18, 2553.
ค้นจาก <http://www.stou.ac.th>.

จันดี ขยับรุ่งเรือง. (2549). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตามความต้องการขององค์กร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขา บริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. กรุงเทพฯ.

จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996).

เจณศจี ไพบุญย์สวัสดิ์. (2543). การศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าแผนก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน : สมรรถนะหลัก (Core
Competency). วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 1(1) ตุลาคม
2549 - มีนาคม 2550.

เฉลิมวิทย์ นิมิตรกุล. (2550). สมรรถนะหลักของผู้บริหารกิจการนักศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
ในประเทศไทย. คุชฎินิพนธ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ชาญพล นิลประภาพร. (2547). ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจ
ของไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร
สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.

ชวลีรัตน์ จันท์เชื้อ. (2551). การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะในการ
จัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน. คุชฎินิพนธ์ ปรินญาคุชฎินิพนธ์ สาขาบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่.

- ชัยรัตน์ มะหฺลีโดง และเซาวลิต อังคะรา. (ม.ป.ป.) **ความเป็นไปได้ในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชน ของชาวประมงทะเลพื้นบ้าน : กรณีศึกษา ตำบลไม้ฝาด อำเภอติเภาจังหวัดตรัง**. สาขาวิชาการจัดการประมง คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการประมง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- ชัยอนันต์ สมุทรวานิช. (2548). **ผู้บริหารมืออาชีพ**. ค้นเมื่อ กันยายน 25, 2551. ค้นจาก http://school.obec.go.th/sup_br3/zx_5.htm.
- ฐนิกาณต์ เต่งตระกูล. (2551). **การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ฐิติมา สุวรรณภาส และคณะ. (2551). **การศึกษาศมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). **Competency-Based Human resource**. วารสารคน. (ตุลาคม-ธันวาคม) . 11-22.
- ดวงใจ หล่อธนาวิชย์. (2543). **โครงการวิจัยเรื่อง ประมวลผลงานวิจัยด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย พ.ศ. 2529-2539**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ภูยีน วงศ์หงส์. (2550). **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิตยา สง่าวงษ์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิลชนก ดีอินทร์. (2546). **การส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัดพิษณุโลก**. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2549). **การจัดทำ Job Description สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 1)**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- ทรงศักดิ์ เรืองศรีมัน. (2545). ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแกลง จังหวัดระยอง. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทียน ทองแก้ว. (2545). “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป”. วารสารวิชาการ
59,9 (กันยายน 2545) : 35-36
- (2549). “สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ”. [ระบบออนไลน์].
ค้นเมื่อ พฤศจิกายน 15, 2553. ค้นจาก
<http://dusihost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :
บริษัท วี.อินเตอร์ พรินท์.
- ธีรนุช หริ่มเจริญ และประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2548). การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งวิศวกร
ไฟฟ้าของการไฟฟ้านครหลวง. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการ
บัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ ศ.ศ.ก.
- พจนารถ กริ่งไกร. (2545). การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับชุมชนในการจัดการ
แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และวัฒนธรรม : กรณีศึกษา ตำบลโป่งงาม อำเภอแม่สาย
จังหวัดเชียงราย. การค้นคว้าแบบอิสระ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การวัดการมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่
3 พ.ศ. 2542.
- พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่
5 พ.ศ. 2546.
- พิมพ์กานต์ ไชยสังข์. (2546). สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชี และการเงินแห่ง
หนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิสนุ ฟองศรี. (2550). วิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัท พรอพเพอร์ตี้พรินท์ จำกัด.
- ไพโรจน์ โสภภาพร. (2542). “การศึกษาศักยภาพในการบริหารงานของปลัดองค์การบริหารส่วน
ตำบล (ศึกษาปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล) ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี”. สารนิพนธ์สังคม
สงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พิทยะ ศรีวัฒนสาร. (2554). เอกสารคำสอนวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
 พิสมัย พวงคำ. (2551). สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 วิทยานิพนธ์. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปลอดประสพ สุรัสวดี. (2551). การจัดการด้านการท่องเที่ยวจังหวัดตราด. ค้นเมื่อ สิงหาคม 19,
 2551. ค้นจาก <http://www.trat.go.th/knowledge/know/handbook.doc>
- ประกาศ อินทนปสาธน์. (2545). การบริหารจัดการ การท่องเที่ยวแบบชุมชนมีส่วนร่วม กรณี
 หมู่บ้านโคกโก่ง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์. หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปริญญา พิษณุจิตร. (2554). การออกแบบรายการจัดความสามารถในงานของ บริษัท บางจาก
 ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. โครงการ
 บัณฑิตศึกษาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พ่องพรรณ ตริยมงคลกุล และสุภาพ จัตรภรณ์. (2545). การออกแบบการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4.
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มิ่งขวัญ คอยชื่น. (2552). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย.
 วิทยานิพนธ์ สาขาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย
 ศิลปกร.
- มนัส สุวรรณและคณะ. (2543). โครงการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการการท่องเที่ยว
 ในพื้นที่รับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และสภาตำบล (สต.).
 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2552). นโยบายภาษีเพื่อกระตุ้นธุรกิจท่องเที่ยวไทย. บทความวิจัย
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เริงชัย ตั้งรุ่งเรืองอยู่. (2547). ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่กิ่ง
 อำเภอเมืองชัย จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 (นโยบายสาธารณะ) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รวิภา หอมเศรษฐี. (2549). สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย. วิทยานิพนธ์
 ปรัชญาคุษภักดิ์บัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัชฎา ณ น่าน. (2550). สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน.
 การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2551). **สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทย**. คุยฎีนิพนธ์ ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ลักษณษอดิศร. (2550). **กลยุทธ์ HR ที่จำต้องได้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วันทนา กอวัฒนสกุล. (2543). **ทักษะความรู้และความสามารถ (Competency)**. วารสารเพิ่มผลผลิต 4 (เมษายน – พฤษภาคม). 19-24.
- วุฒิปถ สกตเกียรติ. (2546). **การพัฒนาแบบแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุยฎีบัณฑิต. สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณพร แสงพานิชย์. (2552). **สมรรถนะที่ต้อการและเป็นของบุคลากรในเต้า การ์เด็นท์ เฮลท์สเปา แอนดรีสออร์ท จังหวัดเชียงใหม่**. รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยุทธนา ศรีรัตนภมร. (2550). **ความคิดเห็นของปลัดต้อการบริหารส่วนต้อบลเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานต้อถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการกิจด้านการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนต้อบล**. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครอง มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546ก). **ข้าราชการไทยในอนาคต**. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2545). **รายผลการประชุมเชิงปฏิบัติการยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขันของเศรษฐกิจไทยภายใต้สถานการณ์ใหม่ของเศรษฐกิจโลก**. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554)**. ค้นเมื่อ มีนาคม 19, 2553. ค้นจาก <http://www.ddd.go.th/Thai-html/05022007/PDF/PDF01/index.htm>.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2546). **เอกสารสาระการเรียนรู้ ประกอบชุดวิชาการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงาน ก.พ. (2545). **การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543 – 2544**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ข้าราชการพลเรือน.

- สุกัญญา รัศมีโชติ. (2548). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Base, Learning.**
กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุชีรา มะหิเมืองและคณะ. (2548). **การศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงใน
องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน.** มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุภาภรณ์ ทองใหญ่. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เขาวนอารมณ์และการได้รับการ
การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับสมรรถนะใน
บทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญา
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- สุภาภรณ์ หาญทอง. (2543). **ศักยภาพการจัดการท่องเที่ยวจังหวัดพัทลุง. ภาคนิพนธ์ ศิลปะศาสตร์
มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- สุพัตรา แก้วมุกดา. (2545). **วิสัยทัศน์ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในการส่งเสริมการ
ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จังหวัดนครนายก. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
(สิ่งแวดล้อมศึกษา) มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- สามารถ เจริมรอด. (2545). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทัศนะ
ของพนักงานส่วนตำบล จังหวัดฉะเชิงเทรา. ปัญหาพิเศษหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). **ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล
ต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- สมปอง จันทอง. (2554). **กระบวนการ 8 ขั้นตอนในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กร ของ
John P. Kotter. ค้นเมื่อ ตุลาคม 6, 2554. ค้นจาก <http://www.idis.ru.ac.th/>.**
- สมัคร ณะกิ่งสุข. (2546). **สภาพปัญหาและแนวทางการจัดการการท่องเที่ยว : ศึกษาเฉพาะกรณีเกาะสมีด
ตำบลเทพ อำเภอเมือง จังหวัดระยอง. ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ. (2551). **การพัฒนาเศรษฐกิจการท่องเที่ยว 6 จังหวัดในเขตอนุภูมิภาค
แม่น้ำโขง (จังหวัดเชียงราย เลย หนองคาย นครพนม มุกดาหาร อุบลราชธานี).
วารสารคณะวิทยาการจัดการ. 4(6) ปีการศึกษา 2551. 103-123.**
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม (2548). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพ. (เอกสารอัด
สำเนา).**

- สบพันธ์ ชิดานนท์. (2551). การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร. คุษฎีนิพนธ์
ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมศักดิ์ พรหมพันธุ์ห้าว. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วน
ตำบลในจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม.
- สุภชัย ยาวะประภาส. (2546). การบริหารงานบุคคลภาครัฐของไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.
กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภชัย สุกรวรรณ ศิริชัย ชินะตังกูร และรัชชานนท์ สุภพงศ์พิเชฐ. (2542). บทบาทของสมาชิกสภา
องค์การบริหารส่วนตำบลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ จังหวัดกาญจนบุรี.
วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สิ่งแวดล้อมศึกษา) มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิลากร กุลเจริญ. (2549). การพัฒนาขีดความสามารถหลักและแนวทางการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย :
กรณีศึกษา บริษัท ซี.เอ็ม.อูตสาหกรรม จำกัด. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัมพา ถ้วยงาม. (2551). การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานนท์ ตักดีวีรวิษณุ. (2547). แนวคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency) เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.
Chulalongkorn Review,16(64),57-75.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2547). Competency Dictionary. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์
จำกัด.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษยโดยพื้นฐานสมรรถนะ. วารสารงบประมาณ.
เมษายน – มิถุนายน. บริษัท พีเอ ลีฟวิ่ง จำกัด. 37 – 45.
- อัญชลี บริบูรณ์เวช. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในปัจจัยภายนอกกับสมรรถนะใน
บทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัด
จันทบุรี. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภาษาอังกฤษ

- Adhikary, M. (1995). "Management of Ecotourism" **Ecotourism : Concept, and Strategy**. Bangkok Srinakharinwirot. (mimeograph).
- Air War College Center for Strategic Leadership Studies. (2004). **Competencies and skills**. Retrieved on September 27, 2009. from <http://www.au.af.mil/sls-skill.htm>.
- Anton, J., Davidson, A., Lovell, ES. & Mason, C. (1999). **Does gender affect the link the Between organizational citizenship behaviors and performance evaluation**. [Online]. Available <http://www.findarticle.com/>. [2003, Jan 12]. [2010, July 1].
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). " **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development.**" Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272.
- Becker B.E., M.A. Huselid and D. Ulrich. (2001). **The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance**. Boston : Harvard Business School Press.
- Bennis, W.G. (1997). **Why leaders can't lead : The unconscious conspiracy continues**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Black, S. and Porter, L. (2000). **Management: Meeting New Challenges**. Prentice-Hall Publishers, New York, NY.
- Brewister, C., Earndole, E., & Ommeren, J.V. (2000). **HR competencies and professional standards**. London : World Federation of Personnel Management Association.
- Brophy, M. and T. Kiely (2002). **Competencies : A New Sector**. Journal of European Industrial Training. MCB UP Limited : p.165-176.
- Brunt, B.A. (2002). **Identifying performance criteria for staff development competencies**. Journal for Nurses in Staff Development, 18(6), 314-321.
- Burack Elmer H., Mathys J. Nicholas (2001). **Human Resource Planning A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development**. The United States of America : Brace-Park Press.
- Chowdhury, S. (2003). **Organization 21C : Someday all organizations will lead this way**. Upper Saddle River, NJ : Person Education.

- Daft, R.L. (2002). **Management (6th ed.)**. Mason, OH : South-Western.
- Dales, M and Hes, K. (1995). **Creating Training miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee. (2003). **The New Leaders : transforming the art of leadership into the science of results**. Great Britain : Clays Ltd, St Ivesplc.
- David McClelland. (2004). **A guide to job competency assessment**, quoted in David D. Dubois and other, **Competency-Based Human Resource Management**. The United State of America : Davies-Black Publishing, a division of CPP,Inc.
- David D. Dubois and other. (2004). **Competency-Based Human Resource Management**. The United State of America : Davies-Black Publishing, a division of CPP,Inc.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). **Human behavior at work : Organizational behavior (8th ed.)**. New York: McGraw Hill.
- DuBrin, A.J. (1998). **Leadership : Research findings, practice, and skills (2nd ed.)**. Boston : Houghton Mifflin.
- Dunham, and other. (1989). **The development of an towards change instrument** . Annual meeting of the Academy of Management. Washington D.C.
- Field, L. (1991). **Skilling Australia**. Melborne : Longman Cheshire Pty.
- Ganesh Shermon (2004). **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development**. New Delhi : Tata McGrew-Hill.
- Garavan, T.N.and D. McGuire. (2001). "Forum Competencies and Workplace Learning : Some Reflections on the Rhetoric and the Reality". **Journal of Vocational Behavior**, 63 : p. 144-163.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (1993). **Behavior in Organizations**. New York : Simon and Schuster.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1997). **Organization Behavior Structure Process**. (9th ed). New York : McGraw-Hill.
- Goddard, R., Sweetland, S., & Hoy, W. (2000). **Academic emphasis of urban elementary schools and student achievement in reading and mathematics: A multilevel analysis**. Educational Administration Quarterly, 36 (5), 683-702.
- Goleman D. (2001). **EI-base Theory of Performance**. In C.Cherniss and D.Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, p.27-45, San Francisco : Jossey-Bass.

- Hanger, P., J. Athanasou, and A. Gonczi (eds.). (1994). **Assessment-Technical Manual**. Canberra : AGPS.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). **Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership**. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hellriegel D., Jackson E. Susan., Slocum W. John. (2005). **Management A competency-based approach Edition 10**. Singapore: Thomson south-western.
- Keth Davis. (1982). **Hunman Relation and Organization Behavior** . Phillipins : Press
- Luce, S., & Lynch, B. (1998). **Competency-frameworks and tools**. Retrieved on September 27, 2009. from http://www.psc-cfp.gc.ca/research/personnel/comp_frame_e.htm
- Marquardt, M.J. and D.Engel (1993). **Global Human Resource Development**. Englewood Cliffs : Prentic- Hall.
- Marmon, DH. (2002). **Core competencies of professional service providers in federally Funded education programs**. The University of Tennessee.
- Marshall Goldsmith, Cathy L.Greenberg, and Alastair Robertson (2003). **Global leadership : The next generation**. Upper Saddle Revier, NJ : Person Education.
- Marshall Sashkin and Molly G. Sashkin.(2003). **Leadership that the matters : The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success**. Berrett- Koehler Puplishers,Inc. San Francisco.
- Mclagan, P.A. (1997). **Competencies : The Next Generation**. *Training and Development* 51(May) : p.40-47.
- McAshan. (2000). **Competency based education and behavioral objectives**. New Jersey: Englewood cliffs.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992). **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward**. London: McGraw-Hill.
- Moore, D.R., M. Chenge, A.R.J. Dainty. (2002). "Competence, Competency and Competencies : Performance Assessment in Organization." **Work Study**. 51(6) : p.314-319.
- Newstorm.J.W. and Davis,K. (1989). **Organizational Behavior (8th ed)**. New York : McGraw-Hill.

- O' Hagan, K. (1996). **Competence in social work practice : A practical guide for professional.** London : Prentice Hall.
- O'Leary, L. (2000). **10 minute guide to leadership (2nd ed.)**. Chicago : Pearson Education.
- Organ, D., W. (1991). **Organizational behavior.** (4th ed.) Homewood, IL : Irwin.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). **Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.** *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Prahalad, C.K., and Gary Hamel. (1994). **Competing for the Future.** Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Ralph M. Strockdill, (1974). **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.** New York : The Free Press **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-56.
- Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett and Gordon L. Curphy. (2002). **Leadership : Enhancing the Lesson of Experience.** New York : The McGraw-Hill Publishing Companies, Inc.
- Roberts, G. (1997). **Recruitment and selection : A competency approach.** London : Institute of Personnel and Development.
- Robert W. McIntosh and Charles R. Goeldner. (1990). **Tourism : Principles, Practices, Philosophies.** 5th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rothwell W. J. & Lindholm J.E. & Wallick W.G. (2002). **What CEOs Expect From Corporate Training.** New Yor:American Management Association.
- Rutherford, P. (1995). **Competency Based Assessment.** Melbourne : Pitman.
- Rylatt, A. & Lohan, K. (1995). **Creating training miracles.** Sydney : Prentice Hall.
- Scott B. Parry. (1997). **Evaluating the Impact of Traisin.** Alexanda, VA : American Society of Training and Development.
- Senge, P.M. (1999). **The Leader's new work : Building learning organization.** *Sloan Management Review*, 20(22), 7-23.
- Smith, C. A., Organ, D. M., & Near, J. P. (1983). **Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.** *Journal of Applied Psychology* 68: 653–663.
- Spencer, L.M & Spencer, S.M. (1990). **Competency assessment method.** History and state of the art. Boston : Hay/Mcber Research Press.

- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). **Competency at work : Models for superior performance**. New York : John Wiley & Sons.
- Squires, P.A. (1993). **An application of the Learning Skills Model and the Boyatzis Managerial Competency Model : Competencies that distinguish between superior and Average performing managers within public libraries**. Ph.D. Thesis. Texas Woman's University.
- Steers, R.M. (1991). **Antecedents and outcomes of organizational commitment**.
- Stephen R. Covey. (1991). **Principle-Centered Leadership**. New York , Simon&Schuster.
- The Center for Creative Leadership. (2006). **Why and how successful executives get derailed**, quoted in Gary Yukl, **Leadership in Organization**. The United States of America : Pearson Education, Inc.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A.(1990). **The Transformational Leader**. New York: John Wiley & Sons.
- United Nations, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (1999). **Guidelines on Integrated Planning for sustainable Tourism Development**. New York : United Nations.
- Vigoda, E., & Cohen, A.(1998). **Organizational Citizenship Behavior (OCB): Evaluating organizational efficiency and success through employee performance in the Israeli public sector**. *Journal of Management Systems*, 10, 3, 59-72.
- Virtanen, T. (1996). **The competencies of new public manager**. InD. Farnham, S. Horton, J. Barlow, & A. Hondeghem (Eds.),*New public managers in Europe : Public servants in transition*, London : macmillan, p.53-57.
- Waltz, C.F., Strickland, O.L., & Lenz, E.R. (1991). **Measurement in nursing research** (2nd ed.). Philadelphia : F.A. Davis.
- Witziers, B., Bosker, R. J. & Krüger, M. L. (2003). **Educational Leadership and Student Achievement : The Elusive Search for an Association**. *Educational Administration Quarterly*, 39, (3): 398 – 425.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in Organizations**. 4th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

CTU



ภาคผนวก

Christian University of Thailand

CTU



ภาคผนวก ก

Christian University of Thailand
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รศ.ดร.วิภาวี พิจิตบันดาล ผู้เชี่ยวชาญทางด้านสถิติและการวิจัย
(มหาวิทยาลัยคริสเตียน)
2. ผศ.ดร.ชวลีรัตน์ จันทร์เชื้อ นักวิชาการด้านการท่องเที่ยว
(มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามพิษณุโลก)
3. ดร.โถมยง โต๊ะทอง นักวิชาการด้านการท่องเที่ยว
(มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี)
4. ดร.ทวี นริสศิริกุล ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น
(รองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา)
5. ผศ.ฟ็อน เปรมพันธ์ นักวิชาการด้านภาษาไทย
(มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี)

CTU



ภาคผนวก ข

Christian University of Thailand
แบบต้นฉบับแบบมีโครงสร้างเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

คำชี้แจงประกอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
เรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
The Competency in Tourism Management of Chief Administrator of
Sub-district Administration Organization

ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำต่าง ๆ ซึ่งใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ ดังนี้

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม และการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาอ้างอิงเป็นมาตรฐานอาชีพหรือคุณภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล

สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว หมายถึง คุณลักษณะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการในด้านคุณสมบัติเฉพาะที่เกิดจากสมรรถนะด้านภาวะผู้นำและสมรรถนะด้านการบริหาร ที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมี เพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมี โดยจะสะท้อนถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถใช้ในการบริหารจัดการ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ความตระหนักรู้ในความสามารถ จุดอ่อนจุดแข็งของตนกล้าต่อการเผชิญปัญหาต่างๆ และพร้อมต่อการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองตัดสินใจ ยอมรับข้อผิดพลาด อันอาจเกิดขึ้นจากการบริหาร หรือการตัดสินใจของตนเองต่อการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการการท่องเที่ยว

1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจหรือกระบวนการจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีทักษะ (Skills) เครื่องมือ (Tools) สารสนเทศ (Information) และมีอำนาจสิทธิ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่องานของตนเองในการจัดการการท่องเที่ยวในเขตความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการคิดของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการการท่องเที่ยว โดยมีความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งดูอนาคตอย่างมีเป้าหมายมากกว่าการอนุรักษ์นิยม มีความจับไวต่อสิ่งใหม่ วางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี

1.4 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Context) หมายถึง ความสามารถในการสร้างค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อร่วมกันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลกับสมาชิกในองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลพัฒนาเป็นวัฒนธรรมเดียวกันเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการการท่องเที่ยวเจริญก้าวหน้ามากที่สุด และสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

1.5 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง วิธีการสื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยว หรือสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันภายในหน่วยงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

1.6 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การแสดงออกถึงความทุ่มเท ทั้งในด้านกำลังกาย และความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเต็มที่ บริหารงานด้วยเต็มใจและกระตือรือร้น เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

1.7 ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง การแสดงออกถึงความห่วงใย ผู้ได้บังคับบัญชา ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล คำนึงถึงบุคคลอื่น แสดงความเข้าใจ เห็นใจ สนใจความเป็นอยู่ของบุคคลอื่นๆ ที่เป็นสมาชิกในองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา

1.8 การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (Creating Opportunities) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และได้แสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่พร้อมๆกับกระตุ้นการทำงานและให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มศักยภาพของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2. สมรรถนะด้านการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) การมีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) และการปรับตัว (Adaption) ทั้งนี้

2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง การเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโอกาสทางการตลาด อุปสรรคอันเกิดจากตัวคู่แข่งชั้น และจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ในการจัดการการท่องเที่ยว

2.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) หมายถึง ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล และองค์กรที่เกี่ยวข้องและเป็นเครือข่ายขององค์กร เช่น กลุ่มผู้นำชุมชน หน่วยราชการ รวมทั้งสามารถชักจูงให้บุคลากร และองค์กรในเครือข่ายให้ร่วมมือในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยวประสบความสำเร็จ

2.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) หมายถึง การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง กระบวนการและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2.5 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) หมายถึง มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทักษะและวิธีการจัดการ

2.6 มีความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal Understanding) หมายถึง การมีความเข้าใจ ความแตกต่างของสมาชิกในองค์กร

2.7 การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team Facilitation) หมายถึง การแสวงหาวิธีต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากร สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เช่น การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง

2.8 การปรับตัว (Adaption) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

The Competency in Tourism Management of Chief Administrator of Sub district Administration Organization

| หัวข้อเรื่อง | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามล้วงลึก | แหล่งข้อมูล |
|--|--|--|---|-------------|
| 1. สภาพทั่วไปของ อบต.เกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว | 1. อบต.ของท่านมี การจัดการการท่องเที่ยวหรือไม่ | 1. ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของอบต. มีแหล่งท่องเที่ยว หรือ สถานที่ท่องเที่ยว หรือไม่ | 1. มีแหล่งท่องเที่ยว/สถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงบ้างหรือไม่ 2. มีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวบ้างหรือไม่ 3. ใครเป็นผู้นำในการริเริ่มดำเนินกิจกรรมทางการท่องเที่ยว | |
| | | 2. อบต.มีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวหรือไม่ | 1. ใครเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการด้านการท่องเที่ยว 2. ปลัดอบต. มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวหรือไม่ 3. ปลัดอบต. รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องใด | |

| หัวข้อ | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามลึกลับ | แหล่งข้อมูล |
|---|--|--|---|-------------|
| 2. สมรรถนะของ อบต. | 1. ความสามารถในการ จัดการการท่องเที่ยว ของปลัดอบต.เป็น อย่างไร | 1. ปลัดอบต.มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว หรือไม่ | 1. ปลัดอบต. ได้มีการวางแผนในการจัดการ การท่องเที่ยวหรือไม่ 2. ปลัดอบต. มีแนวทางในการพัฒนาการ ท่องเที่ยว อย่างไร 3. ปลัดอบต. ได้มีการส่งเสริมการท่องเที่ยว หรือไม่/อย่างไร | |
| 3. องค์ประกอบของ สมรรถนะการจัดการ การท่องเที่ยว | 1. สมรรถนะการจัดการ การท่องเที่ยวของปลัด อบต. ควรประกอบไป ด้วย อะไรบ้าง | 1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของ ปลัดอบต. ในการจัดการการ ท่องเที่ยว ควรมีลักษณะอย่างไร | 1. ท่านคิดว่าลักษณะส่วนตัวของปลัดอบต. มีความสำคัญต่อการจัดการการท่องเที่ยว หรือไม่ 2. ท่านคิดว่าลักษณะส่วนตัวที่สำคัญ ได้แก่ อะไรบ้าง 3. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ว่าคุณลักษณะ ส่วนตัว ควรประกอบด้วย ความเชื่อมั่นใน ตนเอง การมอบอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การ สร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร การให้ ความไว้วางใจ มีความเอื้ออาทร และการให้ โอกาสแสดงความคิดเห็น | |

| หัวข้อเรื่อง | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามลึกลับ | แหล่งข้อมูล |
|--------------|-----------|--|--|-------------|
| | | 2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ว่าปลัด อบต. ควรต้องมีความเชื่อมั่นใน ตนเอง | 1. ความเชื่อมั่นในตนเองของปลัดอบต. มีผลต่อ การจัดการการท่องเที่ยวหรือไม่ 2. ความเชื่อมั่นในตนเองมีความสำคัญ อย่างไร 3. ความเชื่อมั่นในตนเอง ควรมีลักษณะอย่างไร บ้าง | |
| | | 3. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ที่ปลัด อบต. ควรจัดให้มีการมอบอำนาจ ในการทำงาน | 1. การมอบอำนาจในการทำงานของปลัด อบต. มีความสำคัญอย่างไร 2. ปลัดอบต. ควรมีการมอบอำนาจ ในเรื่อง อะไรบ้าง 3. ปลัดอบต. ควรมีแนวทางในการมอบ อำนาจอย่างไร | |
| | | 4. การมีวิสัยทัศน์ของปลัดอบต. เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ท่านเห็น ด้วยหรือไม่ | 1. วิสัยทัศน์ในการจัดการการท่องเที่ยวของ ปลัดอบต. ควรมีลักษณะอย่างไร 2. ปลัดอบต. ควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างไร 3. ปลัดอบต. ควรมีกระบวนการในการสร้าง วิสัยทัศน์อย่างไร | |

| หัวข้อเรื่อง | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามลึกลับ | แหล่งข้อมูล |
|--------------|-----------|--|--|-------------|
| | | 4. การมีวิสัยทัศน์ของปลัดอบต. เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ | 1. วิสัยทัศน์ในการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดอบต. ควรมีลักษณะอย่างไร 2. ปลัดอบต. ควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างไร 3. ปลัดอบต. ควรมีกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์อย่างไร | |
| | | 5. ท่านคิดว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นความจำเป็นที่จะต้อง มีในคุณลักษณะส่วนบุคคลของ ปลัดอบต. หรือไม่ | 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีความจำเป็นหรือไม่ 2. ปลัดอบต. มีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร 3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการการท่องเที่ยวหรือไม่ | |
| | | 6. ท่านคิดว่าการสื่อสาร มีความจำเป็นต่อปลัดอบต. หรือไม่ | 1. ปลัดอบต. ควรมีหลักการในการสื่อสารอย่างไร 2. การสื่อสารที่ดีในการจัดการการท่องเที่ยวมีความจำเป็นหรือไม่ 3. การสื่อสารที่ดี ควรมีลักษณะอย่างไร | |

| หัวข้อเรื่อง | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามลึกลับ | แหล่งข้อมูล |
|--------------|-----------|--|---|-------------|
| | | 7. ความไว้วางใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ปลัดอบต. จำเป็นต้องมีหรือไม่ | 1. ความไว้วางใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดอบต. หรือไม่ 2. ควรมีการสร้างความไว้วางใจอย่างไร 3. ความไว้วางใจสามารถส่งเสริมให้การจัดการการท่องเที่ยวประสบความสำเร็จได้อย่างไร | |
| | | 8. ท่านคิดว่าความเอื้ออาทร มีผลต่อการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดอบต.หรือไม่ | 1. ปลัดอบต. จำเป็นต้องแสดงความเอื้ออาทรในการทำงานหรือไม่ 2. ปลัดอบต. ควรจะแสดงความเอื้ออาทรอย่างไร 3. ควรแสดงความเอื้ออาทรในการจัดการการท่องเที่ยวกับใครบ้าง | |

| หัวข้อเรื่อง | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามลึกลับ | แหล่งข้อมูล |
|--------------|-----------|---|---|-------------|
| | | <p>9. ในการให้โอกาสแสดงความคิดเห็นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นวิธีการที่ส่งผลให้ปลัดอบต. ประสพความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้นหรือไม่</p> | <p>1. การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นส่งผลให้เกิดความร่วมมือมากขึ้นใช่หรือไม่</p> <p>2. ปลัดอบต. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาใดบ้าง</p> <p>3. กิจกรรมใดที่ปลัดอบต. ให้โอกาสผู้เกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นมากที่สุด</p> | |
| | | <p>10. คุณลักษณะเชิงการบริหารของปลัดอบต. ในการจัดการการท่องเที่ยวควรมีลักษณะอย่างไร</p> | <p>1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ที่คุณลักษณะเชิงการบริหาร ควรประกอบไปด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความสัมพันธ์ การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การมีความเข้าใจในความแตกต่าง การอำนวยความสะดวกทีมงาน การปรับตัว</p> | |

| หัวข้อเรื่อง | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามลึกลับ | แหล่งข้อมูล |
|--------------|-----------|--|---|-------------|
| | | 11. การคิดเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการการท่องเที่ยว ใช่หรือไม่ | 1. ท่านคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ ควรมีลักษณะอย่างไร 2. ควรใช้รูปแบบการคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหรือไม่ 3. รูปแบบการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร | |
| | | 12. ในการจัดการการท่องเที่ยว ปลัดอบต. มีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ | 1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารของปลัดอบต. หรือไม่ 2. ลักษณะของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการควรมีลักษณะอย่างไร 3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้การบริหารจัดการการท่องเที่ยวประสบผลสำเร็จได้หรือไม่เพราะเหตุใด | |

| หัวข้อเรื่อง | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามลึกลับ | แหล่งข้อมูล |
|--------------|-----------|--|---|-------------|
| | | 13. ปลัดตอบต. ควรมีการบริหารความสัมพันธ์อย่างไร | 1. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์อย่างไร 2. ปลัดตอบต. ควรมึวิธีการในการบริหารความสัมพันธ์อย่างไร 3. การบริหารความสัมพันธ์ที่ดี ควรมึลักษณะอย่างไร | |
| | | 14. ปลัดตอบต. ควรมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ในเรื่องใดบ้าง | 1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ที่จะต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน 2. ปลัดตอบต. ควรมีความยืดหยุ่นในการทำงานในเรื่องใดบ้าง 3. ความยืดหยุ่นในการทำงานมีผลต่อการจัดการการท่องเท่ี่ยว อย่างไร | |
| | | 15. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการจัดการการท่องเท่ี่ยวหรือไม่ | 1. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างไร 2. ปลัดตอบต. ควรมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดบ้าง 3. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการจัดการการท่องเท่ี่ยวหรือไม่ เพราะเหตุใด | |

| หัวข้อเรื่อง | คำถามหลัก | คำถามติดตาม | คำถามลึกลับ | แหล่งข้อมูล |
|--------------|-----------|--|---|-------------|
| | | 16. การมีความเข้าใจในความแตกต่าง ของปลัดอบต. มีผลต่อการจัดการการท่องเที่ยว อย่างไร | 1. ท่านมีความเข้าใจในความแตกต่าง ของบุคลากรหรือไม่ 2. ควรมีความเข้าใจในความแตกต่างในเรื่องใด 3. ความเข้าใจในความแตกต่าง สามารถส่งเสริมให้การจัดการการท่องเที่ยวประสบความสำเร็จ ได้อย่างไร | |
| | | 17. ปลัดอบต. ควรมีการอำนวยความสะดวกทีมงาน อย่างไร | 1. ปลัดอบต. จำเป็นต้องอำนวยความสะดวกทีมงานในการทำงานหรือไม่ 2. ปลัดอบต. ควรจะอำนวยความสะดวกทีมงาน อย่างไร 3. ควรอำนวยความสะดวกทีมงานในการจัดการการท่องเที่ยวกับใครบ้าง เพราะเหตุใด | |
| | | 18. ปลัดอบต. ควรมีการปรับตัวเพื่อการจัดการการท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จ ได้อย่างไร | 1. การปรับตัวมีความจำเป็นต่อการบริหารอย่างไร 2. เหตุใดจึงต้องมีการปรับตัว 3. ในการจัดการการท่องเที่ยว มีความจำเป็นต้องปรับตัวหรือไม่ เพราะเหตุใด | |

CTU



Christian ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และร่างข้อคำถาม *University of Thailand*

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และร่างข้อคำถาม เรื่อง “สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล”


| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------------------|------------------------------|---|---|---|
| 1. พฤติกรรม เชิงภาวะผู้นำ | 1.1 ความเชื่อมั่น ในตนเอง | ความตระหนักรู้ในความสามารถ ของตนเองที่จะจัดการ หรือ บริหารงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบผลสำเร็จ กล่าวต่อการ เผชิญปัญหาต่างๆ และพร้อม ต่อการรับผิดชอบในสิ่งที่ ตนเองตัดสินใจ และการ นำเสนอ ความคิดเห็นของตน สามารถควบคุมพฤติกรรม วุฒิ ภาวะทางอารมณ์ และมีวินัยใน ตนเองในการทำงานให้เป็นไป ตามบรรทัดฐาน และ | 1. มีความสามารถ 2. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้าน กฎหมาย 3. ต้องใจกว้างที่จะให้ความรู้ และคำแนะนำโดยเฉพาะเรื่อง กฎหมายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง 4. ความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของงาน 5. มีวินัยในการทำงาน 6. มีการทำงานที่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันกับผู้บริหาร 7. กล่าวที่จะเผชิญปัญหา | 1. มีความเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ และ บรรทัดฐานขององค์การ 2. มีความรู้ และเข้าใจในระเบียบวิธีการ ปฏิบัติราชการเป็นอย่างดี 3. มีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ในการบริหารจัดการ 4. ความสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง 5. ตระหนักรู้ถึงเป้าหมาย และมาตรฐาน การทำงานของตนเอง และองค์การ 6. สามารถกำหนดแนวทางในการทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|---|---|---|
| | | <p>กฎระเบียบข้อบังคับของปลัด อบต. ในการจัดการการ ท่องเที่ยวโดยคำนึงถึงการบรรลุ ตามจุดมุ่งหมายขององค์การ</p> | <p>8. แสดงออกถึงความใจใน ความคิด คำพูดและการกระทำ ของตนเอง</p> <p>9. การแสดงความมั่นใจที่จะ รับผิดชอบงานที่ทำหาย</p> <p>10. มีความเชื่อมั่นต่อผลของ การตัดสินใจ</p> | <p>7. สามารถควบคุมพฤติกรรม และวุฒิภาวะ ทางอารมณ์ในการทำงาน</p> <p>8. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจ ในการทำงานของคนให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>9. แสดงออกถึงความมั่นใจที่จะรับผิดชอบ งานที่มีความเสี่ยงสูง หรือมีความขัดแย้ง เกิดขึ้น</p> <p>10. มีความรับผิดชอบต่องานที่มีผลกระทบ ต่อบุคลากรโดยรวมขององค์การ</p> <p>11. แสดงออกถึงรับผิดชอบต่องานโดย พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้ว เสร็จตามเวลากำหนด</p> <p>12. การรักษาไว้ซึ่งเกียรติ และศักดิ์ศรีของ ข้าราชการ</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|---------------------|--|--|--|
| | 1.2 การมอบ อำนาจ | ความสามารถของปลัดออบต. ในการทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึก มีส่วนร่วม หรือผูกพันต่อ เป้าหมายและผลสำเร็จของงาน โดยให้หรือมอบหมาย ความ รับผิดชอบ ในงาน กระบวนการ จัดการ อำนาจในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดย มีทักษะ(Skills) เครื่องมือ(Tools) และสารสนเทศ (Information) ในระดับที่เหมาะสม ในการ จัดการการท่องเที่ยวในเขต ความรับผิดชอบของอบต. | 1. มีการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม 2. ใช้การประชุมในการมอบ อำนาจตามสายการบังคับบัญชา 3. ต้องมีการวางแผนงานในการ มอบอำนาจไว้ล่วงหน้า 4. ต้องดูขนาดขององค์กรและใช้ หลักการบริหาร (4Ms) ให้เหมาะสม 5. มีการกำหนดรูปแบบของงาน ทรัพยากรและบุคลากร 6. มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน 7. ดูความสามารถของ ผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละงาน 8. มีการติดตามประเมินผลใน รูปแบบที่เป็นทางการ | 1. กระตุ้น จูงใจผู้เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจ เกี่ยวกับมอบอำนาจ 2. ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการ ตัดสินใจในงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ 3. ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวใน กิจกรรมที่มีกระบวนการซับซ้อน 4. มีเทคนิคและวิธีการจูงใจให้บุคลากรใน องค์กรมีความรับผิดชอบ และกล้า ตัดสินใจในการทำงาน 5. ให้อำนาจแก่บุคลากรในการตัดสินใจ ในงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติได้ |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|----------------|--|--|--|
| | | | 9. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดง ความสามารถในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในงาน | 6. แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุง แก้ไข เทคนิคการให้อำนาจในการทำงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชา 7. ส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานในเชิงปฏิบัติ ให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน |
| | 1.3 วิสัยทัศน์ | ความสามารถของปลัด อบต. ในการคิดอย่างสร้างสรรค์ที่มุ่ง สู่อนาคต อย่างมีเป้าหมาย มากกว่าการอนุรักษ์นิยม มี ความจับใจต่อสิ่งใหม่ วางแผน ได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับ สถานการณ์ รวมทั้งมี ความสามารถในการผลักดัน | 1. มีความคิดริเริ่มในการจัด กิจกรรมทางการท่องเที่ยว 2. สามารถทำงานตอบสนอง ผู้บริหารได้ 3. สามารถวางแผนการทำงาน ได้สอดคล้องกับผู้บริหาร 4. ควรมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับแผน ชุมชนในการจัดการการ ท่องเที่ยวควบคู่ไปด้วย | 1. มีความรู้ ความเข้าใจในกลยุทธ์ หรือ แนวทางในการบริหารขององค์กร 2. มีความรู้ ความเข้าใจ หลักวิชาการ เพื่อ สามารถสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ หรือ แนวทางในการบริหารงานขององค์กรได้ 3. เข้าใจหลักการบริหารผลงานให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ องค์กร 4. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--|--|---|
| | | และกระตุ้น จูงใจให้ผู้อื่น ทำงานตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ในการจัดการการท่องเที่ยว ของอบต. | <p>5. มีจุดมุ่งเน้นในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน</p> <p>6. มีความสามารถในการ วิเคราะห์ปัญหา</p> <p>7. ต้องอยู่บนพื้นฐานของความ เป็นไปได้</p> <p>8. สามารถนำองค์กรไปได้โดย ทุกคนมีส่วนร่วม</p> <p>9. สามารถในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย การทำงานให้ตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กร</p> | <p>5. สามารถกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมาย ในการดำเนินงานของตนให้สัมพันธ์กับ เป้าหมายขององค์กร และผู้บริหาร</p> <p>6. อธิบายได้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคนที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจ ขององค์กร</p> <p>7. มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวทางหรือ วิธีการที่จะสนองตอบต่อวิสัยทัศน์และ ภารกิจของหน่วยงาน</p> <p>8. แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของ องค์กรที่กำหนดขึ้น</p> <p>9. สามารถคาดการณ์ถึงทิศทางของของ องค์กรและการจัดการการท่องเที่ยวใน อนาคต</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|--|
| | | |  | <p>10. สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างครอบคลุม</p> <p>11. วิเคราะห์และคาดการณ์ได้ถึงประเด็นปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ</p> <p>12. ให้คำปรึกษา แนะนำแก่สมาชิกในองค์กรถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น</p> |


| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|------------------------|---|---|--|
| | 1.4 วัฒนธรรม องค์กร | ความสามารถในการสร้าง ค่านิยม บรรทัดฐานและความ เชื่อร่วมกันของปลัด อบต.กับ สมาชิกใน อบต. ทำให้อบต. พัฒนาเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน เพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยว ของอบต. ในเจริญก้าวหน้ามาก ที่สุด | <ol style="list-style-type: none"> 1. ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน 2. เน้นระเบียบข้อกฎหมาย 3. เน้นผู้บริหารและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเป็นหลัก 4. การปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม ตัวชี้วัด 5. เน้นที่เกี่ยวข้องกับวิถีชุมชน 6. เป็นแบบอย่างที่ดีในการ ปฏิบัติงาน 7. ต้องสามารถที่จะจับต้องได้ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง | <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นตัวอย่างในการแสดงความเสียสละใน การทำงาน 2. เป็นตัวอย่างในการอุทิศตนต่อการ ปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยให้ความสำคัญ กับความต้องการขององค์กรมากกว่าตนเอง 3. ปฏิบัติงานตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพ และหน้าที่งาน 4. ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรทุกระดับใน องค์กรมีความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของการทำงาน 5. ปลุกจิตสำนึกให้แก่บุคลากรให้มี คุณธรรม จริยธรรมใน การปฏิบัติงาน 6. สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติขององค์กร 7. สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|----------------|---|--|--|
| | | | CTU | 8. สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร |
| | 1.5 การสื่อสาร | ความสามารถในการสื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การให้และแลกเปลี่ยนข้อมูล และการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างชัดเจน กระชับ ได้ใจความ รวมทั้งความสามารถในการสื่อสารข้อมูลได้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟังในระดับที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันภายในหน่วยงานของปลัด อบต. เพื่อให้งานด้านการจัดการการท่องเที่ยวบรรลุเป้าหมาย | <ol style="list-style-type: none"> ใช้เป็นวิธีการหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง ใช้การประชุมเป็นหลัก ใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการในการทำงาน สามารถให้บุคคลทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย เน้นการใช้ภาษาพูด ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและผลประโยชน์ ต้องสื่อสารให้เห็นถึง | <ol style="list-style-type: none"> สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม สามารถติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรผ่านสื่อต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย เช่น การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานของตนได้ ใช้คำพูด และน้ำเสียงที่สื่อออกมาได้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟังที่หลากหลายได้ มีเทคนิคและวิธีการพูดให้ผู้อื่นยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร |


| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|--|--|
| | | | <p>ประโยชน์ที่ผู้เกี่ยวข้องจะได้รับ</p> <p>9. มีวิธีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ</p> <p>10. สามารถสื่อสารความคิดเห็นต่างๆ ของตนได้อย่างชัดเจน</p> <p>11. อธิบายรายละเอียดที่สำคัญของการปฏิบัติงานได้ชัดเจนเข้าใจได้ง่าย</p> | <p>6. มีเทคนิคและวิธีการพูดให้ผู้ที่ขาดความมั่นใจมีความแน่นอนและมั่นใจต่อการนำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน</p> <p>7. มีเทคนิค และวิธีการในการสื่อสารกับกลุ่มคนที่แสดงออกถึงความไม่เป็นมิตรได้</p> <p>8. มีเทคนิคการสื่อสารที่สามารถสร้างความประทับใจแก่บุคลากรในองค์กร</p> <p>9. ปรับเปลี่ยนเนื้อหา และวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>10. เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ</p> |


| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|----------------------|---|---|---|
| | 1.6 ความ ไว้วางใจ | การแสดงออกถึงความทุ่มเท ทั้ง ในด้านกำลังกาย ความรู้ และ ความสามารถของปลัดอบต. เพื่อปฏิบัติงานด้านการจัดการ การท่องเที่ยวอย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความโปร่งใสถูกต้องตามหลัก กฎหมาย หลักจริยธรรม แสดง ความคิดเห็นของตนตามหลัก วิชาชีพอย่างตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงเป็น แบบอย่างที่ดี แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง | 1. มีความเป็นผู้นำ 2. ใช้หลักจิตวิทยาในการเข้าใจ บุคคล 3. มีความยุติธรรม 4. ซื่อสัตย์ต่อสังคม 5. มีคุณธรรม จริยธรรม 6. ต้องสามารถตรวจสอบได้ 7. ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่ง ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับพฤติกรรม ผู้บริหาร 8. สามารถชี้แจง หรืออธิบาย ได้ถึงกฎ ระเบียบขององค์กร ที่ได้กำหนดขึ้นให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่าง เหมาะสม | 1. แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และตั้งใจในการ ปฏิบัติงาน 2. แสดงออกถึงความตั้งใจในการรักษา ผลประโยชน์ขององค์กร 3. ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความโปร่งใส ตาม กฎระเบียบข้อบังคับ และบรรทัดฐานของ องค์กรอย่างเคร่งครัด 4. สามารถนำความรู้ในกฎหมาย และ ระเบียบปฏิบัติไปใช้ใน การทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 5. เป็นตัวอย่างให้สมาชิกในองค์กรเห็น ถึงความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตาม แผนงานที่วางไว้ 6. แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่ตน รับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|--|--|
| | | | <p>9. ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ได้</p> <p>10. มีวิธีการที่จะทำให้ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ขอมรับและปฏิบัติตาม</p> <p>11. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักกฎหมาย และหลักคุณธรรม</p> | <p>7. เป็นตัวอย่างของบุคลากรในองค์กรในการเคร่งครัดต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ</p> <p>8. เป็นตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดด้วยความเต็มใจ</p> <p>9. สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามแนวทางหรือวิธีการทำงานของตนได้</p> <p>10. ประพฤติตนตามกรอบของหลักศีลธรรม</p> <p>11. สามารถสร้างการยอมรับ และไว้วางใจจากผู้บริหารขององค์กร</p> <p>12. สร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-----------------------|---|---|--|
| | | |  | <p>13. เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหาร กรณีมีปัญหา หรือความขัดแย้งใน การปฏิบัติงาน</p> <p>14. ไม่นำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เพื่อ ประโยชน์ส่วนตัว</p> |
| | 1.7 ความเอื้อ อาทร | <p>การแสดงออกถึงความห่วงใย บุคลากร ของปลัดอบต. โดยมิ ความเข้าใจ เห็นใจ สนใจใน ความเป็นอยู่ของบุคคลอื่นๆ ที่ เป็นสมาชิกในอบต. เป็นการ สร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับ บุคลากร ในอบต.</p> | <p>1. มีการแสดงออกอย่างเป็นกันเอง</p> <p>2. แสดงถึงความเข้าใจในความ ต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>3. แสดงความรับผิดชอบต่อลูกน้อง</p> <p>4. ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</p> <p>5. แสดงออกโดยการพูดคุย</p> <p>6. มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>7. ใช้เหตุผลในการทำงาน สามารถอธิบายได้</p> | <p>1. แสดงออกถึงความมีมนุษยสัมพันธ์กับ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจที่จะรับฟัง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากร</p> <p>3. แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะให้ความ ร่วมมือ และความช่วยเหลือกับผู้อื่นในองค์กร</p> <p>4. แสดงออกถึงความสนใจที่จะติดตามความ เคลื่อนไหวของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ การสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|---|
| | | |  | <p>5. กระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในองค์กร สนใจที่จะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง</p> <p>6. ส่งเสริมให้บุคลากรได้ตระหนักถึง ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง</p> <p>7. แสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนศักยภาพ ของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>8. มีการวางมาตรการและระบบในการ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากร</p> <p>9. มีการกำหนดนโยบายในการส่งเสริม คุณภาพชีวิต ความปลอดภัยในการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>10. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|--------------------------------|--|---|--|
| | | |  | 11. ผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร 12. มุ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร |
| | 1.8 การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น | การเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่พร้อมกับกระตุ้น และให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเต็มศักยภาพของปลั้ดอบต. | 1. เปิดโอกาสให้สามารถสื่อสารได้โดยตรง 2. ใช้การประชุมในการแสดงความคิดเห็น 3. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในระดับที่เหมาะสม | 1. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นได้หลากหลายช่องทาง 3. กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4. รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับสมาชิก และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ |


| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|---|
| | | |  | <p>5. ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กรและพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงาน</p> <p>6. แสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะรับฟังและตอบข้อซักถามของผู้อื่น</p> <p>7. ให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น โดยไม่มีการพูดสอดแทรกหรือขัดจังหวะ</p> <p>8. ผลักดันในบุคลากรในองค์กรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|--|---------------------------|---|--|--|
| 2. พฤติกรรม เชิงการบริหาร จัดการ | 2.1 การคิด เชิงกลยุทธ์ | การเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจต่อ การเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโอกาส ทางการตลาด อุปสรรคอันเกิด จากคู่แข่ง และจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อกำหนด กลยุทธ์ ในการจัดการ การท่องเที่ยวของปลัดอบต. | 1. การจัดระบบการบริหาร 2. มีการวางแผนล่วงหน้า 3. มีการคิด โดยมีผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง 4. มีความสามารถในการมอง ภาพในอนาคตได้ 5. มีความสามารถในการเชื่อมโยง 6. ใช้แผนงาน หรือโครงการ ต่างๆมารองรับ โดยสามารถ ยืดหยุ่นได้ 7. มีการคิดเชิงรุก โดยมีความ สอดคล้องกับแผนและนโยบาย ของผู้บริหาร | 1. สามารถวิเคราะห์ได้ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามที่มีผลต่อการ ดำเนินงานขององค์กรได้ 2. สามารถวิเคราะห์โอกาส ความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่ได้รับของงาน หรือ กิจกรรมที่ดำเนินการ 3. สามารถวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ และ จัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์ได้มากที่สุด 4. สามารถระบุถึงปัจจัยแวดล้อมที่มี อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 5. สามารถวิเคราะห์หาทางเลือกและ วิธีการแก้ปัญหาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร |


| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|---|
| | | |  | <p>6. สามารถกำหนดแนวทางในการบริหารจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้</p> <p>7.สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p> <p>8. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง</p> <p>9. สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้</p> <p>10. สามารถให้ข้อมูลผู้อื่นเพื่อใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้</p> <p>11. สามารถรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร</p> |


| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|---|---|---|--|
| | | | CTU | 12. สามารถสอน และผู้ที่เกี่ยวข้องถึงเทคนิคและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จ |
| | 2.2 การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และดำเนินการ เปลี่ยนแปลง | เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อันเนื่องมาจากมีการเปลี่ยนทักษะและวิธีการจัดการ รวมทั้งการให้ความร่วมมือ สนับสนุน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น | 1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. มีความเป็นผู้นำ 3. เป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 4. วางตัวให้เป็นกลาง สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสถานการณ์ได้ 5. ใช้หลักเหตุและผลในการทำงาน 6. มีการเตรียมตัวล่วงหน้า 7. เป็นผู้ลงมือปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 1. มีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. วิเคราะห์และกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3. กำหนดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 4. กระตุ้น ให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจ และเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น 5. สามารถจูงใจให้บุคลากรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|--|
| | | | <p>8. เปลี่ยนแปลงไปตามโลกาภิวัตน์</p> <p>9. ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก</p>  <p>Christian University of Thailand</p> | <p>6. สามารถในการคิดค้น และสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ให้แก่องค์กร</p> <p>7. ผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนารูปแบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. ผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>9. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กร</p> <p>10. มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงงานปฏิบัติงาน</p> <p>11. พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>12. พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง</p> |


| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|---------------------------|--|--|---|
| | | |  | <p>13. นำเทคโนโลยีมาพัฒนาการทำงานของตนและองค์กร</p> <p>14. สามารถนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานของตนได้</p> <p>15. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้รองรับต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้</p> |
| | 2.3 การบริหารความสัมพันธ์ | ความสามารถของปลัดอบต. ในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ประชาชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องและเป็นเครือข่ายขององค์กร เช่น กลุ่มผู้นำชุมชน หน่วยงานราชการ รวมทั้งสามารถ | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถในการสื่อสาร 2. ให้โอกาสบุคคลในการมีส่วนร่วม 3. แสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม 4. รู้จักคิด รู้จักมอง อย่างเชื่อมโยง | <ol style="list-style-type: none"> 1. ตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเป็นผู้รับบริการ 2. การโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--|--|---|
| | | <p>ชักจูงให้บุคลากร และองค์กร ในเครือข่ายให้ร่วมมือในการ ทำงานร่วมกันเพื่อให้การ จัดการการท่องเที่ยวประสบ ความสำเร็จ</p> | <p>5. ทำตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ทั้งวิธีคิด วิธีพูด ต้องเป็นที่ ยอมรับและเหมาะสมกับแต่ละ บุคคลแต่ละกลุ่ม</p> <p>6. ใช้ความสามารถและทักษะ เฉพาะตัวของปลัด</p> <p>7. สามารถสร้างความเชื่อมั่น ให้แต่ละกลุ่มได้</p> <p>8. มีความสม่ำเสมอ และมี มาตรฐานที่เหมาะสมกับแต่ละ บุคคล</p> | <p>3. สนับสนุนผลักดันให้บุคลากรใน องค์กรร่วมมือกันเพื่อสร้างผลงานที่มี คุณภาพได้</p> <p>4. สร้างสัมพันธภาพในการทำงานเชิงบวก กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนให้งาน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>5. แสวงหาโอกาสในการสร้างความรู้จัก กับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อประโยชน์ ขององค์กรและหน่วยงาน</p> <p>6. ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่าง หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร</p> <p>7. สามารถสร้างความเข้าใจ และจงใจให้ ร่วมกันผลักดันความสำเร็จแก่องค์กร</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|------------------------------|--|--|---|
| | | |  | <p>8. สามารถประสานงาน และติดตามผลงานของกลุ่ม และแสดงออกในการรับผิดชอบในผลงานร่วมกัน</p> <p>9. สามารถสร้างความรู้สึกรัก และห่วงแหนภาพลักษณ์ขององค์กร</p> |
| | 2.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน | การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรและสถานการณ์ต่างๆ ของปลัดอบต. | <p>1. มีความเข้าใจในระบบงาน</p> <p>2. มีความสามารถในการตัดสินใจว่างานไหนสามารถยืดหยุ่นได้ งานใดเร่งด่วน ยืดหยุ่นไม่ได้</p> <p>3. ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน</p> <p>4. ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง</p> | <p>1. สามารถนำความรู้ที่มีมาปรับปรุงระบบและขั้นตอนในการทำงานได้</p> <p>2. สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอน และวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>3. สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานจนได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>4. สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานและขอบเขตของงานของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|--|
| | | |  | <p>5. สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้</p> <p>6. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามความถนัดของตน</p> <p>7. สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีทำงานตามลักษณะของบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้อง</p> <p>8. สามารถอธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงาน</p> <p>9. สามารถระบุได้ถึงเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ขององค์กรที่มีผลให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| | 2.5 มีความเข้าใจ ในความแตกต่าง | การมีความเข้าใจความแตกต่าง ของบุคลากรในองค์กร | 1. ให้โอกาสแต่ละบุคคลในการ ปฏิบัติหน้าที่ 2. ต้องมีความเข้าใจความ หลากหลายของสมาชิกในองค์กร 3. เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละ บุคคล หาวิธีกระตุ้น ให้ กำลังใจอย่างเหมาะสม 4. ใช้ความสามารถเฉพาะของ แต่ละบุคคล 5. นำเอาความต้องการมาใช้ในการ การบริหารบุคคล | 1. รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความ หลากหลายของบุคลากรในองค์กร 2. รู้และเข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ของแต่ละ บุคคล เพื่อมอบหมายงาน ได้เหมาะสม ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ 3. แสดงออกถึงความเข้าใจในข้อจำกัด ส่วนบุคคลของบุคลากรในบังคับบัญชา 4. ยอมรับความแตกต่างของลักษณะนิสัย การแสดงพฤติกรรมของผู้อื่น 5. สามารถระบุได้ถึงสาเหตุของการแสดง พฤติกรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|--|
| | | |  | <p>6. สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยการผสานความแตกต่าง</p> <p>7. สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีการให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรแต่ละคน</p> <p>8. มีวิธีการผสานความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กรจะบุคคลที่มีความแตกต่างกัน</p> <p>9. สามารถมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความสามารถที่แตกต่างกัน</p> <p>10. ยอมรับในความสามารถและผลสำเร็จของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในองค์กร</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-----------------------------|--|---|--|
| | 2.6 การอำนวยความสะดวกทีมงาน | ความสามารถของปลัดคอบต. ในการจัดการ การเตรียมความพร้อมในการทำงาน การแสวงหาวิธีต่างๆ รวมทั้งการติดต่อประสานงาน และการชี้แนะแนวทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อให้บุคลากร สามารถทำงานได้ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน 2. สร้างขวัญ กำลังใจ และให้รางวัลในการทำงาน 3. สนับสนุน 4Ms ตามระเบียบกฎหมาย 4. คู่มือประกอบที่เกี่ยวข้องในการทำงาน 5. เป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ 6. เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์กร | <ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถในการจูงใจให้บุคลากรร่วมกันสร้างสรรค์ผลงาน 2. มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม 3. สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และร่วมมือในการทำงาน 4. การสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน 5. การวางระบบเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและองค์กร 6. อธิบายให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|--|
| | | |  | <p>7. ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของบุคลากร</p> <p>8. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร</p> <p>9. การเป็นผู้สอนงาน (Coach) และการเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน (mentor)</p> <p>10. พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>11. มีความสามารถประนีประนอมคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร</p> |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|----------------|---|---|--|
| | 2.7 การปรับตัว | ความสามารถของปลัดคอบต. ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในช่วงเวลา และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้ง การยอมรับ และปรับเปลี่ยนความคิดของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนความสามารถในการทำงานที่หลากหลายซึ่งแตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ 2. มีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น 3. มีความคิดเชิงบวกในการทำงานตามการเปลี่ยนแปลง 4. มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย 5. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น 2. แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้ 3. สามารถปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ 4. สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5. สามารถปรับตัวให้ทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ |

| กลุ่ม สมรรถนะ | ชื่อสมรรถนะ | นิยามสมรรถนะ | ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | ร่างข้อคำถาม |
|------------------|-------------|--------------|---|--|
| | | |  | <p>6. สามารถปรับแนวความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับบุคลากรได้</p> <p>7. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลที่ยึดมั่นในความคิดของตนเอง โดยไม่ยอมรับฟังความคิดของบุคคลอื่นได้</p> <p>8. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำกับบุคลากรถึงวิธีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหาร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>9. สามารถปรับตัวเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้</p> |

CTU



ภาคผนวก ง

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

Christian University of Thailand
สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

แบบสอบถาม

เรื่อง สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

คำชี้แจง

1.แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นเครื่องมือการวิจัยที่สร้างขึ้น เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดของ นางบรรจบพร อินดี นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยคริสเตียน โดยคำตอบของท่านที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การบริหารส่วนตำบล และหน่วยที่เกี่ยวข้อง ในการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรทางด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการจัดการการท่องเที่ยว ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้การท่องเที่ยวของประเทศไทย เป็นการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน สามารถสร้างงาน สร้างอาชีพ และรายได้ได้อย่างยั่งยืนให้กับประชาชนต่อไป

2.การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการการท่องเที่ยว โดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยดัดแปลงจากมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบบังคับตอบ (Forced choice) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ จากเห็นด้วยมากที่สุด (5) ไปถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด (1) โดยให้เลือกตอบเฉพาะข้อที่คิดว่าตรงกับความเป็นจริงของท่านแต่ละข้อ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อมูลองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยกำหนดการตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยดัดแปลงจากมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการจัดการการท่องเที่ยว ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

| | | | |
|---------|---------|-------------------------------------|---------------------|
| ระดับ 5 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับมากที่สุด | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 |
| ระดับ 4 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับมาก | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 |
| ระดับ 3 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับปานกลาง | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 |
| ระดับ 2 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับน้อย | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 |
| ระดับ 1 | หมายถึง | เห็นด้วยกับสมรรถนะในระดับน้อยที่สุด | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 |

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 35 ปี 36 – 40 ปี
 41 – 45 ปี 46 – 50 ปี 51 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยว

มี ไม่มี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าเป็นสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|---|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ | | | | | |
| 1. | 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี | | | | | |
| 2. | มีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 3. | ความสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวได้ด้วยตนเอง | | | | | |
| 4. | สามารถควบคุมพฤติกรรม และวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว | | | | | |
| 5. | มีความรับผิดชอบงานและหน้าที่ในการจัดการการท่องเที่ยวโดยรวมขององค์กร | | | | | |
| 6. | แสดงออกถึงรับผิดชอบต่องานด้านการจัดการการท่องเที่ยวโดยพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเวลากำหนด | | | | | |
| | 1.2 การมอบอำนาจ | | | | | |
| 7. | กระตุ้น จูงใจผู้เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการมอบอำนาจในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 8. | ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวที่มอบหมายให้ปฏิบัติ | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|---|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 1.2 การมอบอำนาจ (ต่อ) | | | | | |
| 9. | ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกิจกรรม ทุกกระบวนการของการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 10. | มีเทคนิคและวิธีการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความ รับผิดชอบ และกล้าตัดสินใจในการทำงานเกี่ยวกับการ จัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 11. | แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข คำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการ จัดการการท่องเที่ยวแก่ผู้ได้บังคับบัญชา | | | | | |
| 12. | ส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยว ในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน | | | | | |
| | 1.3 วิสัยทัศน์ | | | | | |
| 13. | มีความรู้ ความเข้าใจ หลักวิชาการ เพื่อสามารถสื่อสาร เกี่ยวกับกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารงานด้านการ ท่องเที่ยวขององค์กรได้ | | | | | |
| 14. | เข้าใจหลักการบริหารผลงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร | | | | | |
| 15. | มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวทางหรือวิธีการที่จะ สนองตอบต่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเกี่ยวกับ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 16. | สามารถคาดการณ์ถึงทิศทางการจัดการการท่องเที่ยว ขององค์กรในอนาคต | | | | | |
| 17. | สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อ การจัดการการท่องเที่ยว ได้อย่างครอบคลุม | | | | | |
| 18. | วิเคราะห์และคาดการณ์ได้ถึงประเด็นปัญหาและ ผลกระทบเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่อาจเกิดขึ้นได้ | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|--|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 1.4 วัฒนธรรมองค์กร | | | | | |
| 19. | เป็นตัวอย่างในการแสดงความเสียสละในการทำงานด้านการท่องเที่ยว | | | | | |
| 20. | ปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพและหน้าที่ | | | | | |
| 21. | สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| 22. | สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการท่องเที่ยวขององค์กร | | | | | |
| 23. | สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 24. | สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว | | | | | |
| | 1.5 การสื่อสาร | | | | | |
| 25. | สามารถติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม | | | | | |
| 26. | มีการใช้สื่อหลายประเภทในการติดต่อสื่อสารด้านการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 27. | สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ | | | | | |
| 28. | มีเทคนิคและวิธีการให้ผู้อื่นยอมรับ และมุ่งมั่นในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| 29. | ปรับเปลี่ยนเนื้อหา และวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|---|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30. | 1.5 การสื่อสาร (ต่อ) เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสารในการจัดการการท่องเที่ยว อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 31. | 1.6 ความไว้วางใจ แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และตั้งใจในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 32. | แสดงออกถึงความตั้งใจในการรักษาผลประโยชน์ด้านการท่องเที่ยวขององค์กร | | | | | |
| 33. | ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการการท่องเที่ยว ด้วยความโปร่งใส ตามกฎระเบียบข้อบังคับ และบรรทัดฐานขององค์กรอย่างเคร่งครัด | | | | | |
| 34. | แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น | | | | | |
| 35. | เป็นตัวอย่างของบุคลากรในการจัดการการท่องเที่ยว โดยเคร่งครัดต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ | | | | | |
| 36. | เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหาร กรณีมีปัญหา หรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยว | | | | | |
| 37. | 1.7 ความเอื้ออาทร มีความเห็นอกเห็นใจที่จะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากรจากการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยว | | | | | |
| 38. | มีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และความช่วยเหลือกับผู้อื่น ในองค์กร ในปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยว | | | | | |
| 39. | มีความสนใจที่จะติดตามความเคลื่อนไหวของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การสนับสนุนในการจัดการด้านการท่องเที่ยวได้อย่างเหมาะสม | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|---|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 1.7 ความเอื้ออาทร (ต่อ) | | | | | |
| 40. | กระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในองค์กรสนใจที่จะแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการท่องเที่ยว | | | | | |
| 41. | แสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในองค์กรด้านการท่องเที่ยวอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 42. | มีการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความปลอดภัยในการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี | | | | | |
| | 1.8 การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น | | | | | |
| 43. | เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวได้หลากหลายช่องทาง | | | | | |
| 44. | กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 45. | รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการการท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ | | | | | |
| 46. | ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายนอกองค์กร และพยายามหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 47. | ให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวโดยไม่มีการปิดกั้น พุดสอตนแทรก หรือขัดจังหวะ | | | | | |
| 48. | ผลักดันในบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานด้านการท่องเที่ยว | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|---|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2. สมรรถนะด้านการบริหาร | | | | | |
| | 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ | | | | | |
| 49. | สามารถวิเคราะห์ได้ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและ ภาวะคุกคามที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการจัดการ การท่องเที่ยวขององค์กรได้ | | | | | |
| 50. | สามารถวิเคราะห์ทรัพยากรเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่มีอยู่ และจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้ มากที่สุด | | | | | |
| 51. | สามารถกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับ ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านการจัดการการ ท่องเที่ยว | | | | | |
| 52. | กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในการจัดการการท่องเที่ยว ให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง | | | | | |
| 53. | สามารถให้ข้อมูลผู้อื่นเพื่อใช้ประกอบการกำหนด กลยุทธ์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรได้ | | | | | |
| 54. | สามารถอธิบาย แนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องถึงเทคนิคและ วิธีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการท่องเที่ยวให้ ประสบความสำเร็จ | | | | | |
| | 2.2 การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการ เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 55. | มีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการการ ท่องเที่ยว | | | | | |
| 56. | กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจ และเตรียมพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวที่ อาจจะเกิดขึ้น | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|---|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2.2 การเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) | | | | | |
| 57. | สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร | | | | | |
| 58. | มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับข้อกวดการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 59. | สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 60. | พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว | | | | | |
| | 2.3 การบริหารความสัมพันธ์ | | | | | |
| 61. | ตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเป็นผู้รับบริการด้านการท่องเที่ยว | | | | | |
| 62. | การโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรยินยอมในข้อเสนอหรือทางเลือกที่กำหนด ขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 63. | สนับสนุนผลักดันให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันเพื่อสร้างผลงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพได้ | | | | | |
| 64. | สร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานเชิงบวกกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการจัดการการท่องเที่ยวให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|--|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2.3 การบริหารความสัมพันธ์ (ต่อ) | | | | | |
| 65. | สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อประโยชน์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรและหน่วยงาน | | | | | |
| 66. | สามารถสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือกันผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| | 2.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน | | | | | |
| 67. | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | | | | | |
| 68. | สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 69. | สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้ | | | | | |
| 70. | เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวตามความถนัดของตน | | | | | |
| 71. | สามารถอธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 72. | สามารถระบุได้ถึงเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรที่มีผลให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|---|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2.5 มีความเข้าใจในความแตกต่าง | | | | | |
| 73. | รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 74. | แสดงออกถึงความเข้าใจในข้อจำกัดส่วนบุคคลในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในบังคับบัญชา | | | | | |
| 75. | สามารถระบุได้ถึงสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 76. | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีการในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรแต่ละคน | | | | | |
| 77. | มีวิธีการผสานความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กรจากบุคคลที่มีความแตกต่างกันในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 78. | สามารถมอบหมายงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้กับบุคลากรตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| | 2.6 การอำนวยความสะดวกทีมงาน | | | | | |
| 79. | มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 80. | สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญ และร่วมมือในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 81. | มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร ถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 82. | ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของบุคลากร | | | | | |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ระดับความคิดเห็นต่อ สมรรถนะ การจัดการการท่องเที่ยว | | | | |
|-------|--|--|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2.6 การอำนวยความสะดวกที่มิงาน (ต่อ) | | | | | |
| 83. | มีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร | | | | | |
| 84. | การเป็นผู้สอนงาน และการเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| | 2.7 การปรับตัว | | | | | |
| 85. | แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติไปจากเดิมได้ | | | | | |
| 86. | สามารถปรับตัวต่อการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ | | | | | |
| 87. | สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | | | | | |
| 88. | สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ | | | | | |
| 89. | สามารถให้คำปรึกษา แนะนำกับบุคลากรถึงวิธีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหาร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการการท่องเที่ยว | | | | | |
| 90. | สามารถปรับตัวเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ | | | | | |

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยวของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CTU



ขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม
บรรจบพร อินดี
นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยคริสเตี

Christian University of Thailand

CTU



ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

Christian University of Thailand
(Index of Item-Objective Congruence: IOC)

แบบรายงานผลการวัดความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีการให้คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อความสอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว
- 1 หมายถึง ข้อความไม่สอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|---|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| | 1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ | | | | | | |
| | 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง | | | | | | |
| 1. | มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 2. | มีความเข้าใจในวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 3. | ความสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านการท่องเที่ยวได้ด้วยตนเอง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 4. | สามารถควบคุมพฤติกรรม และวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5. | แสดงออกถึงรับผิดชอบต่องานด้านการจัดการการท่องเที่ยวโดยพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเวลาดำหนด | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 6. | มีความรับผิดชอบงานและหน้าที่ในการจัดการการท่องเที่ยวโดยรวมขององค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|---|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| | 1.2 การมอบอำนาจ | | | | | | |
| 7. | กระตุ้น จูงใจผู้เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการมอบอำนาจในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 8. | ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจในงานที่มอบหมายในการจัดการการท่องเที่ยวให้ปฏิบัติ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 9. | ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในกิจกรรมทุกกระบวนการในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.80 |
| 10. | มีเทคนิคและวิธีการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบ และกล้าตัดสินใจในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.80 |
| 11. | แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไขคำสั่ง ระเบียบ ข้อกฎหมายที่จะให้อำนาจในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวแก่ผู้ได้บังคับบัญชา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 12. | ส่งมอบวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| | 1.3 วิสัยทัศน์ | | | | | | |
| 13. | มีความรู้ ความเข้าใจ หลักวิชาการ เพื่อสามารถสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|--|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| | 1.3 วิสัยทัศน์ (ต่อ) | | | | | | |
| 14. | เข้าใจหลักการบริหารผลงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 15. | มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวทางหรือวิธีการที่จะสนองตอบต่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 16. | สามารถคาดการณ์ถึงทิศทางขององค์กรและการจัดการการท่องเที่ยวในอนาคต | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 17. | สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อจัดการการท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 18. | วิเคราะห์และคาดการณ์ได้ถึงประเด็นปัญหาและผลกระทบเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่อาจเกิดขึ้นได้ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| | 1.4 วัฒนธรรมองค์กร | | | | | | |
| 19. | เป็นตัวอย่างในการแสดงความเสียสละในการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 20. | ปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพและหน้าที่ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 21. | สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 22. | สร้างการยอมรับในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กร | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.80 |
| 23. | สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|---|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| 24. | 1.4 วัฒนธรรมองค์กร(ต่อ) สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 25. | 1.5 การสื่อสาร สามารถติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 26. | มีการใช้สื่อหลายประเภทในการติดต่อสื่อสารด้านการจัดการการท่องเที่ยว | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 27. | สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรสนับสนุนแนวทางการทำงานในด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 28. | มีเทคนิคและวิธีการให้ผู้อื่นยอมรับ และมุ่งมั่นในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อเป้าหมายขององค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 29. | ปรับเปลี่ยนเนื้อหา และวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 30. | เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคการสื่อสารในการจัดการการท่องเที่ยว อย่างมีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 31. | 1.6 ความไว้วางใจ แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และตั้งใจในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.80 |
| 32. | แสดงออกถึงความตั้งใจในการรักษาผลประโยชน์ด้านการท่องเที่ยวขององค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|--|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| 33. | 1.6 ความไว้วางใจ (ต่อ) ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการการท่องเที่ยวด้วยความโปร่งใส ตามกฎระเบียบข้อบังคับ และบรรทัดฐานขององค์กรอย่างเคร่งครัด | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0.80 |
| 34. | แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.80 |
| 35. | เป็นตัวอย่างของบุคลากรในการจัดการการท่องเที่ยวโดยเคร่งครัดต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 36. | เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหาร กรณีมีปัญหา หรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 37. | 1.7 ความเอื้ออาทร มีความเห็นอกเห็นใจที่จะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากรจากการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 38. | มีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และความช่วยเหลือกับผู้อื่นในองค์กรในปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 39. | มีความสนใจที่จะติดตามความเคลื่อนไหวของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การสนับสนุนในการจัดการด้านการท่องเที่ยวได้อย่างเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 40. | กระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในองค์กรสนใจที่จะแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการท่องเที่ยว | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|---|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| 41. | 1.7 ความเอื้ออาทร (ต่อ) แสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนศักยภาพ ของบุคลากรในองค์การด้านการท่องเที่ยว อย่างสม่ำเสมอ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 42. | มีการกำหนดนโยบายในการส่งเสริม คุณภาพชีวิต ความปลอดภัยในการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 43. | 1.8 การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ การท่องเที่ยวได้หลากหลายช่องทาง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 44. | กระตุ้นให้บุคลากรในองค์การได้แสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานด้านการ ท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 45. | รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการ การท่องเที่ยวกับบุคลากรภายในองค์การ และ เสนอแนะวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 46. | ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ภายนอกองค์การและพยายามหาข้อสรุป ร่วมกันในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการ การท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 47. | ให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ การท่องเที่ยวโดยไม่มีการปิดกั้น พุด สอดแทรก หรือขัดจังหวะ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 48. | ผลักดันในบุคลากรภายในและภายนอก องค์การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการ ทำงานด้านการท่องเที่ยว | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.80 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|---|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| | 2. สมรรถนะด้านการบริหาร | | | | | | |
| | 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ | | | | | | |
| 49. | สามารถวิเคราะห์ได้ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรได้ | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 50. | สามารถวิเคราะห์ทรัพยากรเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่มีอยู่และจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 51. | สามารถกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 52. | กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในการจัดการการท่องเที่ยวให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| | 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (ต่อ) | | | | | | |
| 53. | สามารถให้ข้อมูลผู้อื่นเพื่อใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรได้ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 54. | สามารถอธิบาย แนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องถึงเทคนิคและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| | 2.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ | | | | | | |
| | ดำเนินการเปลี่ยนแปลง | | | | | | |
| 55. | มีความรู้ ความเข้าใจหลักวิชาการ และวิธีการสนับสนุน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการจัดการการท่องเที่ยว | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|--|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| | 2.2 การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) | | | | | | |
| 56. | กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจ และ เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการ จัดการการท่องเที่ยวที่อาจจะเกิดขึ้น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 57. | สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดหา ทรัพยากรสนับสนุนการทำงานด้านการ จัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0.80 |
| 58. | มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การท่องเที่ยว | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 59. | สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการ เปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 60. | พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| | 2.3 การบริหารความสัมพันธ์ | | | | | | |
| 61. | ตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเป็น ผู้รับบริการด้านการท่องเที่ยว | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 62. | การโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กร ยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่ กำหนด ขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนที่เกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 63. | สนับสนุนผลักดันให้บุคลากรในองค์กร ร่วมมือกันเพื่อสร้างผลงานในการจัดการ การท่องเที่ยวที่มีคุณภาพได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|---|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| 64. | 2.3 การบริหารความสัมพันธ์ (ต่อ) สร้างสัมพันธภาพในการทำงานเชิงบวกกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการจัดการการท่องเที่ยวให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 65. | สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อประโยชน์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรและหน่วยงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 66. | สามารถสร้างความเข้าใจและความร่วมมือกันผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 67. | 2.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 68. | สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน และขอบเขตของงานในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 69. | สามารถปรับเปลี่ยนแผน และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 70. | เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยวตามความถนัดของตน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|--|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| 71. | 2.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (ต่อ) สามารถอธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 72. | สามารถระบุได้ถึงเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ในการจัดการการท่องเที่ยวขององค์กรที่มีผลให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 73. | 2.5 มีความเข้าใจในความแตกต่าง รู้และเข้าใจถึงความแตกต่าง และความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 74. | แสดงออกถึงความเข้าใจในข้อจำกัดส่วนบุคคลในการจัดการการท่องเที่ยวของบุคลากรในบังคับบัญชา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 75. | สามารถระบุได้ถึงสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 76. | สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีการในการจัดการการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรแต่ละคน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 77. | มีวิธีการผสมผสานความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กรจากบุคคลที่มีความแตกต่างกันในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0.80 |
| 78. | สามารถมอบหมายงานในการจัดการการท่องเที่ยวให้กับบุคลากรตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|--|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| 79. | 2.6 การอำนวยความสะดวกทีมงาน มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 80. | สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความรู้สึก เป็นส่วนสำคัญ และร่วมมือในการทำงานใน การจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 81. | มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร ถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากการทำงานในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 82. | มีการแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนให้สะดวกต่อ การปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวของ บุคลากรในองค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 83. | การเป็นผู้สอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยงใน การปฏิบัติงานในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 84. | ให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของ บุคลากร | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 |
| 85. | 2.7 การปรับตัว แสดงออกถึงความเต็มใจ และความพร้อม ที่จะรับผิดชอบงานในการจัดการการ ท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ ไปจากเดิมได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 86. | สามารถปรับตัวต่อการทำงานในการจัดการ การท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ และ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

| ลำดับ | สมรรถนะการจัดการการท่องเที่ยว | ผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | |
|-------|---|---------------|----|----|----|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | IOC |
| 87. | 2.6 การปรับตัว (ต่อ) สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 88. | สามารถปรับตัวให้ทำงานด้านการจัดการการท่องเที่ยวร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 89. | สามารถให้คำปรึกษาแนะนำกับบุคลากรถึงวิธีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหาร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการการท่องเที่ยว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 90. | สามารถปรับตัวเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการการท่องเที่ยวที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

CTU



ภาคผนวก ฉ

การคำนวณหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI)

Christian University of Thailand

การคำนวณหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI)

| ที่ | จับคู่ผู้ทรงคุณวุฒิ | จำนวนข้อที่ให้ คะแนน = 1 ตรงกัน | จำนวนข้อ | CVI |
|-----|---------------------|------------------------------------|-------------------|-------------|
| 1 | 1-2 | 70 | 90 | 0.78 |
| 2 | 1-3 | 73 | 90 | 0.81 |
| 3 | 1-4 | 71 | 90 | 0.79 |
| 4 | 1-5 | 72 | 90 | 0.80 |
| 5 | 2-3 | 83 | 90 | 0.92 |
| 6 | 2-4 | 81 | 90 | 0.90 |
| 7 | 2-5 | 82 | 90 | 0.91 |
| 8 | 3-4 | 84 | 90 | 0.93 |
| 9 | 3-5 | 85 | 90 | 0.94 |
| 10 | 4-5 | 83 | 90 | 0.92 |
| | | | CVI เฉลี่ย | 0.87 |

CTU



ภาคผนวก ข

รายงานผลทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย
Christian University of Thailand

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | Analysis N |
|-------------------------------|------|----------------|------------|
| ความเชื่อมั่น 1 | 4.07 | .698 | 200 |
| ความเชื่อมั่น 2 | 3.75 | .762 | 200 |
| การมอบอำนาจ 8 | 4.03 | .715 | 200 |
| การมอบอำนาจ 9 | 3.99 | .716 | 200 |
| การมอบอำนาจ 11 | 4.17 | .751 | 200 |
| การมอบอำนาจ 12 | 4.09 | .643 | 200 |
| วิสัยทัศน์ 16 | 3.76 | .754 | 200 |
| วิสัยทัศน์ 17 | 3.85 | .714 | 200 |
| วิสัยทัศน์ 18 | 3.80 | .743 | 200 |
| วัฒนธรรมองค์การ 21 | 4.12 | .681 | 200 |
| วัฒนธรรมองค์การ 22 | 4.00 | .698 | 200 |
| วัฒนธรรมองค์การ 23 | 3.79 | .720 | 200 |
| วัฒนธรรมองค์การ 24 | 3.77 | .825 | 200 |
| การสื่อสาร 27 | 3.97 | .712 | 200 |
| การสื่อสาร 28 | 3.94 | .699 | 200 |
| การสื่อสาร 30 | 3.83 | .724 | 200 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 43 | 4.24 | .680 | 200 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 44 | 4.17 | .666 | 200 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 45 | 4.23 | .714 | 200 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 46 | 4.18 | .702 | 200 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 47 | 4.14 | .726 | 200 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 48 | 4.11 | .755 | 200 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 55 | 4.01 | .760 | 200 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 57 | 3.97 | .736 | 200 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 58 | 4.00 | .712 | 200 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 59 | 3.95 | .724 | 200 |

| | Mean | Std. Deviation | Analysis N |
|-------------------------------|------|----------------|------------|
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 60 | 3.90 | .719 | 200 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 67 | 4.12 | .731 | 200 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 68 | 4.06 | .696 | 200 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 69 | 4.04 | .715 | 200 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 71 | 3.98 | .726 | 200 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 72 | 3.94 | .692 | 200 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 73 | 4.10 | .716 | 200 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 74 | 4.04 | .660 | 200 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 76 | 3.93 | .715 | 200 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 77 | 3.92 | .775 | 200 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 79 | 4.13 | .729 | 200 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 80 | 4.09 | .735 | 200 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 81 | 4.07 | .691 | 200 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 82 | 4.06 | .734 | 200 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 83 | 3.92 | .788 | 200 |
| การปรับตัว 85 | 4.20 | .650 | 200 |
| การปรับตัว 86 | 4.21 | .662 | 200 |
| การปรับตัว 87 | 4.15 | .693 | 200 |
| การปรับตัว 88 | 4.18 | .688 | 200 |
| การปรับตัว 89 | 4.18 | .686 | 200 |
| การปรับตัว 90 | 4.20 | .640 | 200 |

Communalities

| | Initial | Extraction |
|-------------------------------|---------|------------|
| ความเชื่อมั่น 1 | 1.000 | .685 |
| ความเชื่อมั่น 2 | 1.000 | .695 |
| การมอบอำนาจ 8 | 1.000 | .726 |
| การมอบอำนาจ 9 | 1.000 | .785 |
| การมอบอำนาจ 11 | 1.000 | .676 |
| การมอบอำนาจ 12 | 1.000 | .695 |
| วิสัยทัศน์ 16 | 1.000 | .714 |
| วิสัยทัศน์ 17 | 1.000 | .722 |
| วิสัยทัศน์ 18 | 1.000 | .686 |
| วัฒนธรรมองค์การ 21 | 1.000 | .723 |
| วัฒนธรรมองค์การ 22 | 1.000 | .745 |
| วัฒนธรรมองค์การ 23 | 1.000 | .627 |
| วัฒนธรรมองค์การ 24 | 1.000 | .627 |
| การสื่อสาร 27 | 1.000 | .733 |
| การสื่อสาร 28 | 1.000 | .641 |
| การสื่อสาร 30 | 1.000 | .655 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 43 | 1.000 | .684 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 44 | 1.000 | .752 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 45 | 1.000 | .816 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 46 | 1.000 | .814 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 47 | 1.000 | .724 |
| ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น 48 | 1.000 | .766 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 55 | 1.000 | .634 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 57 | 1.000 | .793 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 58 | 1.000 | .695 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 59 | 1.000 | .793 |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 60 | 1.000 | .774 |

| | Initial | Extraction |
|------------------------------|---------|------------|
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 67 | 1.000 | .743 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 68 | 1.000 | .792 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 69 | 1.000 | .805 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 71 | 1.000 | .761 |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 72 | 1.000 | .710 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 73 | 1.000 | .696 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 74 | 1.000 | .567 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 76 | 1.000 | .618 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 77 | 1.000 | .695 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 79 | 1.000 | .702 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 80 | 1.000 | .642 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 81 | 1.000 | .707 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 82 | 1.000 | .685 |
| การอำนวยความสะดวกทีมงาน 83 | 1.000 | .680 |
| การปรับตัว 85 | 1.000 | .714 |
| การปรับตัว 86 | 1.000 | .697 |
| การปรับตัว 87 | 1.000 | .666 |
| การปรับตัว 88 | 1.000 | .799 |
| การปรับตัว 89 | 1.000 | .705 |
| การปรับตัว 90 | 1.000 | .709 |

Extraction Method : Principal Component Analysis

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 23.329 | 49.636 | 49.636 | | | | | | |
| 2 | 2.228 | 4.741 | 54.377 | | | | | | |
| 3 | 2.048 | 4.357 | 58.374 | | | | | | |
| 4 | 1.345 | 2.863 | 61.596 | | | | | | |
| 5 | 1.266 | 2.693 | 64.289 | | | | | | |
| 6 | 1.159 | 2.465 | 66.755 | | | | | | |
| 7 | 1.095 | 2.330 | 69.084 | | | | | | |
| 8 | 1.002 | 2.131 | 71.215 | | | | | | |
| 9 | .970 | 2.064 | 73.279 | | | | | | |
| 10 | .811 | 1.725 | 75.004 | | | | | | |
| 11 | .756 | 1.607 | 76.612 | | | | | | |
| 12 | .726 | 1.544 | 78.155 | | | | | | |
| 13 | .670 | 1.425 | 79.580 | | | | | | |
| 14 | .613 | 1.305 | 80.885 | | | | | | |
| 15 | .571 | 1.215 | 82.100 | | | | | | |
| 16 | .569 | 1.210 | 83.310 | | | | | | |
| 17 | .520 | 1.106 | 84.416 | | | | | | |

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 18 | .478 | 1.016 | 85.432 | | | | | | |
| 19 | .450 | .957 | 86.389 | 23.329 | 49.636 | 49.696 | 6.163 | 13.114 | 13.114 |
| 20 | .413 | .879 | 87.268 | 2.228 | 4.741 | 54.377 | 6.064 | 12.302 | 26.015 |
| 21 | .407 | .866 | 88.134 | 2.048 | 4.357 | 58.734 | 5.303 | 11.283 | 37.298 |
| 22 | .397 | .844 | 88.978 | 1.345 | 2.863 | 61.596 | 4.440 | 9.447 | 46.745 |
| 23 | .378 | .804 | 89.782 | 1.266 | 2.693 | 64.289 | 4.043 | 8.602 | 55.347 |
| 24 | .344 | .731 | 90.513 | 1.159 | 2.465 | 66.755 | 2.800 | 5.958 | 61.305 |
| 25 | .327 | .696 | 91.210 | 1.095 | 2.330 | 69.084 | 2.491 | 5.300 | 66.605 |
| 26 | .319 | .678 | 91.887 | 1.002 | 2.131 | 71.215 | 2.167 | 4.610 | 71.215 |
| 27 | 0.306 | .652 | 92.539 | | | | | | |
| 28 | .295 | .628 | 93.167 | | | | | | |
| 29 | .270 | .574 | 93.741 | | | | | | |
| 30 | .259 | .551 | 94.292 | | | | | | |
| 31 | .248 | .527 | 94.819 | | | | | | |
| 32 | .237 | .504 | 95.322 | | | | | | |
| 33 | .220 | .468 | 95.790 | | | | | | |
| 34 | .204 | .435 | 96.225 | | | | | | |
| 35 | .192 | .408 | 96.633 | | | | | | |

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 36 | .185 | .394 | 97.026 | | | | | | |
| 37 | .173 | .368 | 97.394 | | | | | | |
| 38 | .159 | .339 | 97.733 | | | | | | |
| 39 | .151 | .321 | 98.054 | | | | | | |
| 40 | .146 | .310 | 98.365 | | | | | | |
| 41 | .140 | .297 | 98.662 | | | | | | |
| 42 | .126 | .268 | 98.930 | | | | | | |
| 43 | .118 | .250 | 99.181 | | | | | | |
| 44 | .112 | .239 | 99.419 | | | | | | |
| 45 | .108 | .230 | 99.649 | | | | | | |
| 46 | .091 | .194 | 99.843 | | | | | | |
| 47 | .074 | .157 | 100.000 | | | | | | |

Extraction Method : Principal Component Analysis.

Rotated Component Martix

| | Component | | | | | | | |
|------------------------------|-----------|------|------|------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 73 | .666 | | | | | | | |
| การอำนวยความสะดวกที่ทีมงาน82 | .646 | | | | | | | |
| การอำนวยความสะดวกที่ทีมงาน83 | .635 | | | | | | | |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 76 | .591 | | | | | | | |
| การอำนวยความสะดวกที่ทีมงาน79 | .589 | | | | | | | |
| การอำนวยความสะดวกที่ทีมงาน81 | .583 | | | | | | | |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 71 | .577 | | | | | | | |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 77 | .568 | | | | | | | |
| มีความเข้าใจในความแตกต่าง 74 | .562 | | | | | | | |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 72 | .561 | | | | | | | |
| การอำนวยความสะดวกที่ทีมงาน80 | .530 | | | | | | | |
| การสื่อสาร 27 | | .717 | | | | | | |
| วัฒนธรรมองค์การ 24 | | .666 | | | | | | |
| วัฒนธรรมองค์การ 21 | | .662 | | | | | | |
| วัฒนธรรมองค์การ 22 | | .632 | | | | | | |
| การสื่อสาร 30 | | .623 | | | | | | |
| วิสัยทัศน์ 18 | | .605 | | | | | | |
| วัฒนธรรมองค์การ 23 | | .599 | | | | | | |
| การสื่อสาร 28 | | .594 | | | | | | |
| วิสัยทัศน์ 16 | | .569 | | | | | | |
| วิสัยทัศน์ 17 | | .567 | | | | | | |
| ให้ออกาสแสดงความคิดเห็น 45 | | | .796 | | | | | |
| ให้ออกาสแสดงความคิดเห็น 46 | | | .795 | | | | | |
| ให้ออกาสแสดงความคิดเห็น 47 | | | .708 | | | | | |
| ให้ออกาสแสดงความคิดเห็น 48 | | | .706 | | | | | |
| ให้ออกาสแสดงความคิดเห็น 43 | | | .701 | | | | | |
| ให้ออกาสแสดงความคิดเห็น 44 | | | .682 | | | | | |
| การปรับตัว 88 | | | | .722 | | | | |
| การปรับตัว 85 | | | | .641 | | | | |
| การปรับตัว 90 | | | | .636 | | | | |
| การปรับตัว 86 | | | | .635 | | | | |

Rotated Component Martix

| | Component | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|---|---|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| การปรับตัว 87 | | | | .601 | | | | |
| การปรับตัว 89 | | | | .551 | | | | |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 59 | | | | | .718 | | | |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 60 | | | | | .686 | | | |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 58 | | | | | .669 | | | |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 57 | | | | | .627 | | | |
| การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 55 | | | | | .553 | | | |
| การมอบอำนาจ 9 | | | | | | .765 | | |
| การมอบอำนาจ 8 | | | | | | .720 | | |
| การมอบอำนาจ 11 | | | | | | .576 | | |
| การมอบอำนาจ 12 | | | | | | .549 | | |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 68 | | | | | | | .681 | |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 69 | | | | | | | .656 | |
| มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 67 | | | | | | | .596 | |
| ความเชื่อมั่น 1 | | | | | | | | .696 |
| ความเชื่อมั่น 2 | | | | | | | | .695 |

Extraction Method : Principal Component Analysis.

Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .950 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 8023.313 |
| | df | 1081 |
| | sig. | .000 |

CTU



Component Transformation Matrix

| Component | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | .466 | .443 | .397 | .370 | .345 | .259 | .248 | .209 |
| 2 | -.246 | .293 | .597 | -.370 | -.469 | .342 | -.152 | -.021 |
| 3 | -.223 | .725 | -.520 | -.257 | .144 | .023 | -.089 | .243 |
| 4 | -.645 | .085 | .345 | .403 | .204 | -.499 | -.085 | .210 |
| 5 | .300 | -.149 | .253 | -.523 | .377 | -.314 | -.423 | .360 |
| 6 | -.057 | -.274 | -.172 | .309 | -.164 | .470 | -.385 | .633 |
| 7 | -.318 | -.147 | .031 | -.087 | .644 | .526 | -.185 | -.378 |
| 8 | -.248 | -.258 | .030 | -.348 | .122 | .132 | .734 | .423 |

Extraction Method : Principal Component Analysis.

Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล นางบรรจบพร อินดี
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการศูนย์ให้การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
 วันเดือนปีเกิด 26 พฤศจิกายน 2514
 ภูมิลำเนา สุโขทัย
 ที่อยู่ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี เลขที่ 70 หมู่ที่ 4 ตำบลหนองบัว
 อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี 71000 โทร. 081 – 8370991

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2536 ปริญญาตรี หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต
 สาขาวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก
 พ.ศ.2544 ปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
 สาขาธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 พ.ศ.2555 ปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
 สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2536 อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
 ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูกาญจนบุรี
 พ.ศ.2544 เลขานุการโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ
 คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี
 พ.ศ.2546 ประธานโปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
 คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี
 พ.ศ.2548 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
 พ.ศ.2553 รองผู้อำนวยการศูนย์ให้การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี