

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด\*

สยาม ทองใบ<sup>1</sup>

พิชิต เมืองนาโพธิ์<sup>2</sup> อุษากร พันธุ์วานิช<sup>3</sup> สิริพร ปาณามงษ์<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) สร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ตามทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process) ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Output) และด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยด้านภาวะผู้นำ และประเด็นที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดประกอบไปด้วย 4 ด้าน 11 ประเด็น

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ ) และอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนา, ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

\* วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2558

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, E-mail: peet\_sp@hotmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์, คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>3</sup> อาจารย์, คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>4</sup> อาจารย์, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



## A Leadership Development Model For Provincial Tourism and Sports Directors \*

*Siam Thongbai*<sup>1</sup>

*Pichit Muangnapoe*<sup>2</sup> *Usakorn Punvanich*<sup>3</sup> *Siriporn Panawong*<sup>4</sup>

### Abstract

The purposes of this study were: 1) To study the leadership according to the behavior of provincial tourism and sports directors. 2) To design the leadership development model of provincial tourism and sports directors. 3) To evaluate the leadership development model of provincial tourism and sports directors. The methodology of this study was divided into 3 stages. The first stage was to study, analyze and synthesize concepts theories and researches on leadership. The second stage was to create and examine the leadership development model of provincial tourism and sports directors. The final stage was to evaluate the leadership development model of provincial tourism and sports directors.

The results showed that:

1. The leadership development model of provincial tourism and sports directors were consisted of 4 major systems of construction theory which were called Input, Process, Output and Feedback. The topics and subjects on the leadership were covered in 4 topics and 11 subjects.

2. The examine of the leadership development model of provincial tourism and sports directors in terms of propriety and feasibility found that 4 majors of the leadership development model of provincial tourism and sport directors were of high quality.

3. The result of evaluation of the leadership development model of provincial tourism and sports directors in terms of propriety, utility, feasibility and accuracy found that it was of high quality. ( $\bar{X} = 4.91$ )

**Keywords:** Development Model, Leadership, Provincial Tourism and Sports Directors

\* Research Article from thesis for the Doctor of Philosophy Degree, Sports Management Program, Srinakharinwirot University, Thailand, 2015

<sup>1</sup> Student in Doctor of Philosophy Degree, Sports Management Program, Srinakharinwirot University, E-mail: peet\_sp@hotmail.com

<sup>2</sup> Lecturer, Faculty of Physical Education, Srinakharinwirot University

<sup>3</sup> Lecturer, Faculty of Physical Education, Srinakharinwirot University

<sup>4</sup> Lecturer, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

### ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เดิมคือ ศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการ จังหวัด เป็นหน่วยราชการส่วนกลางที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นกระทรวงใหม่ ที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก หน้า 14) โดยได้รับโอนภารกิจจาก กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และจากกรมประชาสัมพันธ์บางส่วนมาจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกของรัฐ ในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนเป้าหมายของการท่องเที่ยว การกีฬาและนันทนาการ ที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของรัฐไปยังภาคเอกชน ท้องถิ่น และประสานความร่วมมือกับส่วนราชการ ต่างๆ ได้ดีขึ้น

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง เนื่องจากสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีภารกิจ หน้าที่ให้การส่งเสริม สนับสนุนด้านการท่องเที่ยว และด้านกีฬาในชุมชนตั้งแต่ระดับรากหญ้า เพราะฉะนั้นความก้าวหน้าของ ชุมชนในด้านการท่องเที่ยว และด้านกีฬาของจังหวัดนั้นๆ จะมีการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จากข้อมูล ดังกล่าว ทำให้เราทราบได้ว่าสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นหน่วยงานภาครัฐอีกหน่วยงาน หนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับผู้นำขององค์กร ซึ่งตำแหน่งผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีชื่อตำแหน่งว่า ท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนั้นเมื่อก้าวถึงผู้นำ หรือภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลาย ท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ หรือภาวะผู้นำไว้อย่างมากมาย ซึ่งสามารถสรุปความหมายของผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำได้ว่า ผู้นำ หรือภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะการณ์ใช้ความรู้ ความสามารถ ลักษณะส่วนบุคคล และ สถานภาพของการเป็นผู้นำที่ได้จากตำแหน่ง และอำนาจที่มีอยู่ในตัวเองเป็นเครื่องมือในการสร้าง อิทธิพลต่อสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประ โยชน์ต่อการนำ หรือเป็นเครื่องมือต่อการนำที่มีต่อ ผู้ตาม หรือผู้อยู่ภายใต้การกำกับควบคุม เพื่อเป้าหมายของความสามารถในการบังคับบัญชา ความศรัทธา เชื่อถือ การยอมรับ และการปฏิบัติตามด้วยความตั้งใจ

ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กร หรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวได้ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจาก จะมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังต้องเน้นในเรื่องความมีประสิทธิภาพของผู้นำด้วย กิจกรรมทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กรล้วนมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่มีประสิทธิผล และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำ

ผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจึงเป็นผู้นำอีกหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ เพราะมีภารกิจ หน้าที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว และด้านกีฬาในชุมชนตั้งแต่ระดับรากหญ้า ฉะนั้นความก้าวหน้าของชุมชนในด้านการท่องเที่ยว และด้านกีฬาของจังหวัดนั้นๆ จะมีการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับผู้นำของสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจุบันยังไม่มีผู้ใด หรือสถาบันใดในประเทศไทยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อนำข้อเท็จจริงที่ได้มาใช้ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทางการท่องเที่ยว ทางการศึกษา และทางนันทนาการ ในประเทศไทยต่อไป

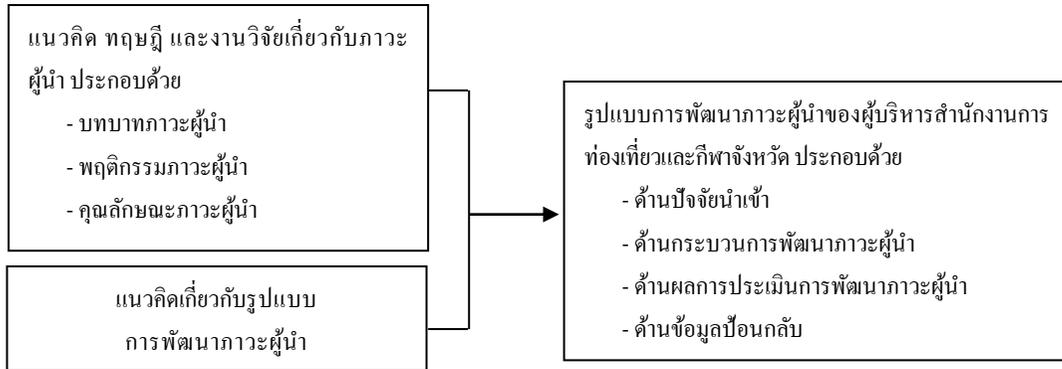
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของปรารักษ์ทิพย์ อูจะรัตน์ (2541), เรมวอล นันท์คูวัฒน์ (2542), Ohio State University (as cite in Daft, 2008), ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (1970), และทฤษฎีผู้นำของ Vroom (2000) และศึกษาแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดของ ชาญญา ผลอนันต์ (2547), อนุวัฒน์ สุขชุตติกุล (2551), Bateman and Snell (2002), Bohlander and Snell (2004), Wexley and Latham (2002) และขั้นตอนในการพัฒนากภาวะผู้นำประกอบด้วย Beebe et al. (2004), และ Werner and De Simone (2006) จากศึกษารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำแบบต่างๆ จนได้รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ตามทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการพัฒนากภาวะผู้นำ (Process) ด้านผลการประเมินการ

พัฒนาภาวะผู้นำ (Output) และด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีวิธีดำเนินการดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ 2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป, ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด, ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด 3) วิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นคุณลักษณะร่วมโดยพิจารณาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้าง และตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีวิธีดำเนินการดังนี้ 1) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยการนำแนวคิดจากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในเบื้องต้น

ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ตามแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process) ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Output) และด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 2) ตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้น โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (depth-interview) จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ครอบคลุมของด้านภาวะผู้นำ และประเด็นที่ใช้การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยยึดพื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Naturalistic Value-Oriented Evaluation) เพื่อทำการตัดสินคุณค่า และคัดเลือกประเด็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยบันทึกผลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒินำมาสรุปเพื่อคัดเลือกประเด็นการพัฒนา โดยคำนึงถึงความตรง ความชัดเจน ความเหมาะสมในการนำไปใช้ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 3) หลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยทำการสรุปและปรับแก้ประเด็นความเห็นต่างๆ จากนั้นผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิมกำหนดความเหมาะสม และความเป็นได้ของด้านภาวะผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และข้อคำถามปลายเปิดสำหรับแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นผู้วิจัยได้สร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และเครื่องมือประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยกำหนดแหล่งผู้ประเมิน จำนวน 3 แหล่ง คือ รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

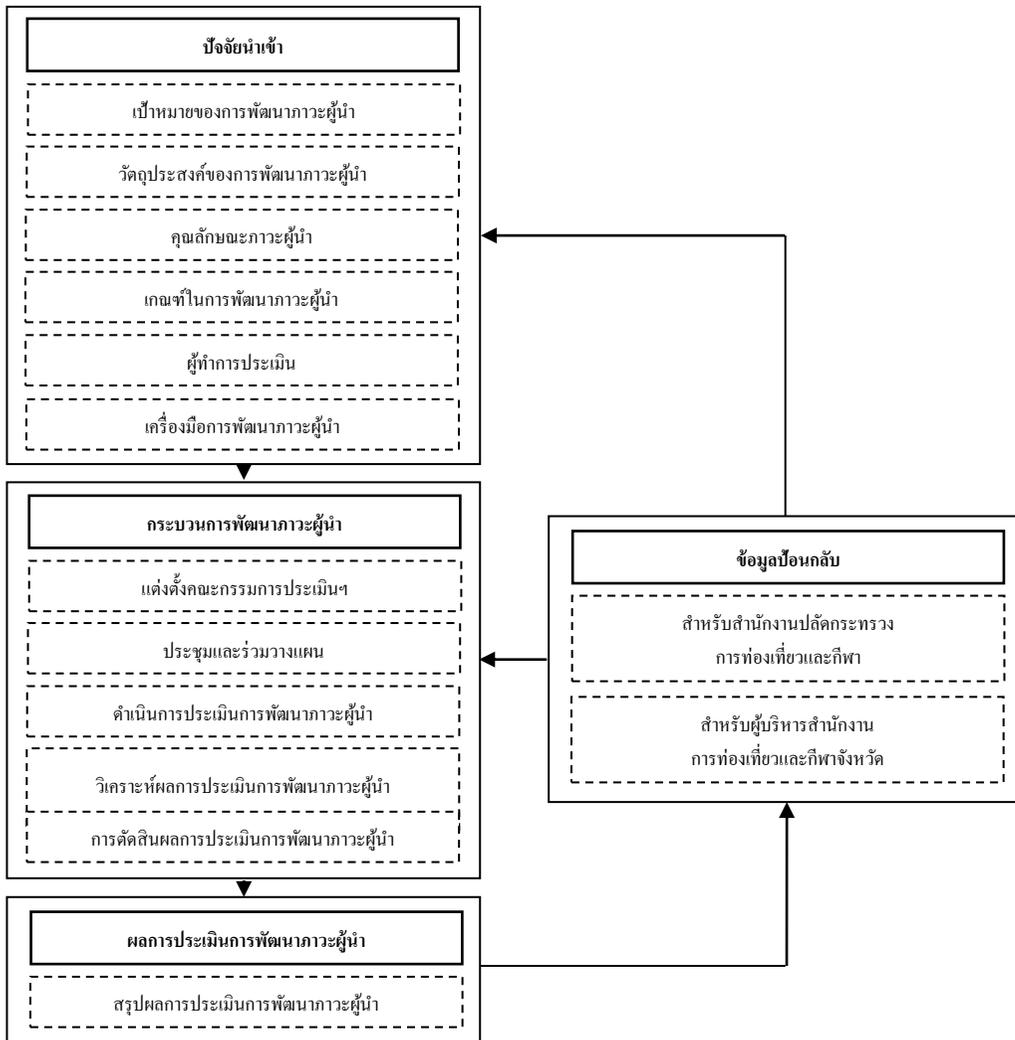
**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับใช้สอบถามในด้านความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในระดับสูง ซึ่ง 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการในหน่วยงานกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการเจรจา

ใกล้เคียง โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (.833) 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการในหน่วยงานกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ (.805) และ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการในหน่วยงานกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการในหน่วยงาน (.795)

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ที่ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (depth-interview) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า 2) ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ สามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายรายละเอียดของส่วนประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ได้ดังนี้

**1) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ**

**1.1) เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ**

การพัฒนาภาวะผู้นำนี้ มีเป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

**1.2) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ**

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อพัฒนาความมีคุณภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1.2.2 เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดได้ปรับปรุง และพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน

1.2.3 เพื่อเป็นสารสนเทศให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

1.3) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย 4 ด้าน 11 ประเด็น ดังนี้

**ด้านที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน**

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ประเด็นที่ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 5 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ด้านที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ**

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

**ด้านที่ 3 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์**

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำในการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงาน

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ประเด็นที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยการบริหารความขัดแย้งและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1.4) เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.4.1 เกณฑ์การให้คะแนน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

1.4.2 เกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน มีลักษณะเป็นแบบเกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criteria) โดยใช้เป็นค่าร้อยละ (Percentage)

1.5) ผู้ประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้ประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 แหล่ง 3 คน ดังนี้ 1) รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2) ผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และ 3) ผู้อำนวยการสำนัก สำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

1.6) เครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ประกอบด้วย 1) แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และ 2) คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2) ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

2.1) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.2) ประชุมชี้แจงและร่วมวางแผน

2.3) ดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.4) วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.5) การตัดสินผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

3) ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Output) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

3.1) สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดแต่ละด้านภาวะผู้นำ

3.2) สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในภาพรวม

#### 4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

4.1) ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ

4.2) ข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผลการประเมินในด้านความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง พบว่า ภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด พบประเด็นที่สมควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการอย่างหลากหลาย ทั้งการทบทวนวรรณกรรม การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นครั้งนี้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำ เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้ทำการประเมิน และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ประชุมและร่วมวางแผน ดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ วิเคราะห์ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ และการตัดสินใจผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสรุปและรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในภาพรวม 4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด แต่ละด้านภาวะผู้นำ และข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อการตัดสินใจวางแผนการพัฒนา



ภาวะผู้นำ หรือการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นองค์ประกอบหลักในการกำหนดองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) ด้านผลผลิต (Output) และด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และประยุกต์ใช้แนวคิดของการพัฒนารูปแบบการประเมินของเดวิด เนโว (Nevo, 1983) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายทิพย์ ยะฟูและคณะ (2556) ที่ทำการพัฒนารูปแบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย เป้าหมายของการประเมิน วัตถุประสงค์การประเมินมาตรฐานและตัวบ่งชี้ เกณฑ์ในการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และเครื่องมือการประเมิน 2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมิน ประชุมชี้แจงและร่วมวางแผนการประเมิน ดำเนินการประเมิน วิเคราะห์ผลการประเมิน ตัดสินผลการประเมิน 3. ด้านผลผลิต ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการประเมินหน่วยประเมินฯ เป็นรายหน่วย สรุปและรายงานผลการประเมินหน่วยประเมินฯ ในภาพรวม 4. ด้านข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วยข้อมูลย้อนกลับสำหรับหน่วยประเมินฯ และข้อมูลย้อนกลับสำหรับ สมศ. ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 4 ด้าน และประเด็น จำนวน 11 ประเด็น เกณฑ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการให้คะแนนตามประเด็นของแต่ละด้านสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และควรปรับปรุง เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งคณะกรรมการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำจะทำการประชุมชี้แจงและวางแผนการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อศึกษารายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำจากคู่มือฯ และวางแผนกำหนดวัน เวลา สถานที่ ก่อนทำการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และได้ข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทที่ทำการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เยาวดี รังชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546) ที่ว่า การประเมินที่เป็นระบบจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามหลักการที่ถูกต้อง และสอดคล้องกับหลักฐานต่างๆ เป็นอย่างดี มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งใช้เครื่องมือ และกลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม มีการวางแผนและออกแบบการประเมินอย่างรอบคอบมีการเก็บข้อมูลที่ปราศจากอคติ และมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง

2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความถูกต้อง (Accuracy) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ ) ทั้งนี้ น่าจะเนื่องมาจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเป็นการพัฒนาในทางสร้างสรรค์ที่มุ่งหาสารสนเทศ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด จึงส่งผลให้ได้ผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดที่มีความถูกต้อง ครบคลุม ตรงตามสภาพจริง และมีความน่าเชื่อถือ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตำแหน่งอื่นๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อผู้บริหารตำแหน่งอื่นๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะได้ทราบข้อบกพร่อง จุดเด่นของตนเอง และได้มีข้อมูลสารสนเทศต่อการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณภาพ

2. ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ทำกรประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

3. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง และสร้างการยอมรับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด

2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการประเมินด้วยตนเองของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา และทราบผลหลังการพัฒนา

3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัด เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา และทราบผลหลังการพัฒนา

### เอกสารอ้างอิง

- ชัยญา ผลอนันต์. (2547). *มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ปรางทิพย์ อุระรัตน์. (2541). *การบริหารทางการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2546). *การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรมवल นันท์สุภวัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.
- สายทิพย์ ยะฟู และคณะ. (2556, มกราคม - เมษายน). การพัฒนารูปแบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 8(22), 15-30.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2545). *ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก หน้า 14*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อนุวัฒน์ สุขชาติกุล. (2551). *องค์กรที่มีชีวิต (Living Organization): สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล*. กรุงเทพฯ: วันดี.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management: Competing in the new era* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Prentice-Hall.
- Beebe, S. A., Mottet, T. P., & Roach, K. D. (2004). *Training and development: Enhancing communication and leadership skills*. Boston: Pearson Education.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources* (13<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Nevo, D. (1983). The conceptualization of educational evaluation: An analytical review of the literature. *Review of Educational Research*, 53, 117-128.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(3), 82-94.



Werner, J. M., & De Simone, R. L. (2006). *Human resource development* (4<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

\*\*\*\*\*