

ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยว

นัยเนตร ขาวงาม¹, วารัชต์ มัชฌิมบุรุษ^{1*}, ประกอบศิริ ภัคดีพิณิจ¹, กรณ์นรินทร์ คะวีดีกุล¹,
ฤทัยภัทร พิมลศรี¹ และ ธนาภรณ์ ภูพฤษชาติ²

Leadership and Tourism Management

Naiyanet Khownamg¹, Warach Madhyamapurush^{1*}, Prakobsiri Pakdeepinit¹, Krantharat Khawatkun¹,
Ruthaiphat Phimolsri¹ and Tanaporn Pooprueksachat²

¹ School of Business and Communication Arts, University of Phayao, Phayao, 56000

² UOE Carbon Tourism and Hotel Management, University of Phayao, Phayao, 56000

* Corresponding author: warachm@gmail.com

Received: 6 March 2025; Revised: 15 June 2025; Accepted: 18 June 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อค้นพบจากการสำรวจข้อมูลภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2558–พ.ศ. 2567) โดยกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล ผลการสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการท่องเที่ยวในระดับหน่วยงาน ระดับธุรกิจ และระดับชุมชน โดยการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละระดับจะช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมความยั่งยืนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การบริหารจัดการการท่องเที่ยว

Abstract

This academic article aims to compile findings from a survey on leadership and tourism management in the tourism industry over a 10-year period (2015–2024). The synthesis process includes data collection, data analysis, and data synthesis. The synthesized data reveals that leadership plays a crucial role in tourism development at the organizational, business, and community levels. Developing leadership at each level helps improve management efficiency and promotes sustainability in the tourism industry.

Keywords: Leadership, Tourism Management

¹ คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา 56000

² โครงการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรมแบบคาร์บอนเป็นศูนย์ มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา 56000

บทนำ

จากแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570) จะให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงทุกรูปแบบ และพร้อมที่จะเติบโตอย่างยั่งยืนประกอบกับการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน มุ่งส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ การยกระดับบุคลากรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ เข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการท่องเที่ยววิถีใหม่ (New Normal) จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญแก่การพลิกฟื้นการท่องเที่ยวไทยเพื่ออนาคตที่ดีกว่าสำหรับทุกคน (Building Forward a Better Tourism For All) โดยคำนึงถึงประโยชน์ของ 3 กลุ่มหลัก คือ 1) ประชาชน 2) รายได้ และ 3) ความยั่งยืน โดยเฉพาะการสร้างการท่องเที่ยวไทยมีความเข้มแข็งและสมดุล (Resilience & Re-balancing Tourism) การพัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในด้านมาตรฐานสถานประกอบการแหล่งท่องเที่ยว และบุคลากร และความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมขนส่ง สาธารณูปโภคสิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรให้มีคุณภาพในระดับสากล ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ กำหนดให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) จากการประเมินภาพรวมของบริบทและสถานะของทุนทางสังคมของประเทศไทย บ่งชี้ให้เห็นว่าในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง เพื่อมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ด้วยการกระจายโอกาส สร้างความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทั้งในเชิงรายได้ ความมั่งคั่ง เชิงพื้นที่ และโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจ โดยการกระจายการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและเมือง เพื่อกระจายประโยชน์จากความเจริญทางเศรษฐกิจกระจายโอกาสเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งสร้างความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัลเพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและพื้นที่เมือง ส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในภาพรวมมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเด็นด้านการพัฒนาทุนทรัพยากรมนุษย์เชิงคุณภาพเป็นความท้าทายที่สำคัญของไทยมาโดย ความรอบรู้ด้านดิจิทัล การจัดการข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ โค้ดดิ้ง รวมไปถึงทักษะที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้ โดยเฉพาะทักษะทางพฤติกรรม อาทิ ทักษะมนุษย์ การคิดเชิงวิพากษ์ การทำงานเป็นทีม หรือความคิดสร้างสรรค์ ควรมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถแข่งขันได้ และมีการเติบโตที่ยั่งยืน

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความสำเร็จและยั่งยืนนั้น จึงเน้นการพัฒนาคุณภาพสูง สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน การจะพัฒนาการท่องเที่ยวนั้นจึงต้องพัฒนาตั้งแต่บุคลากร ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ให้มีทักษะความรู้ที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการตลาดการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งจะต้องส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีทักษะการบริหารและการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” (Leader) ในทัศนะที่แตกต่างกันไป เมื่อมองโดยภาพรวมแล้ว ความหมายที่ได้นั้นมีคล้ายคลึงกันอย่างยิ่ง ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ (นฤมล เพ็ญสิริวรรณ, 2561)

อย่างไรก็ตาม เราต้องยอมรับว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์การหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2540) คุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้นำที่ดีควรจะมี คือ สามารถชี้ให้ลูกน้องเห็นความสามารถที่ซ่อนไว้ในตัวของลูกน้องเอง แล้วช่วยให้ลูกน้องแสดงศักยภาพนั้นออกมาใช้อย่างเต็มที่ (Steven, 2005) และเพราะการที่ผู้นำเป็นผู้ที่ทุกคนในหน่วยงานจับตามองอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจึงต้องมีลักษณะที่โดดเด่นบางอย่าง อาทิ เป็นผู้ที่รู้จักตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความฉลาดหลักแหลม และมีวิจาร์ณญาณ มุ่งมั่นที่จะล้มฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ตลอดทั้งเป็นผู้ที่ทำงานหนัก อดทน กล้าหาญ กระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวผู้อื่น มีความเปิดกว้างต่อโลก และเป็นผู้ช่วยสร้างสรรค์สังคม (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541)

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ยังหมายถึง บุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิเชียร วิทญูตม, 2550)

แนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำบ่อยครั้งได้รับการมองว่าสามารถทำผ่านการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงาน และสอนงานได้ (Dubrin, 2010) ซึ่งเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการที่มีโครงสร้างเพื่อนำเสนอโอกาสการฝึกอบรม และประสบการณ์ให้ผู้นำได้พัฒนาความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นวิธีแบบบูรณาการในการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (Lawson, 2008) ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำก็มีความเชื่ออยู่แล้วว่า ภาวะผู้นำสามารถสร้างได้และสอนได้ ดังคำที่ว่า “ทุกคนล้วนมีศักยภาพในการนำอยู่ในตัวเองอยู่แล้ว” (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมเท่านั้นสามารถผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรที่ไม่มีแผนการพัฒนาภาวะผู้นำใด ๆ เลย นอกจากนี้องค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมสามารถตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าองค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม เพราะไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมก็จะนำผลลัพธ์ที่ดีโดยเฉพาะผลลัพธ์ทางธุรกิจกลับคืนสู่องค์กร (พลอยชมพู ทับแอม และคณะ, 2565)

การพัฒนาภาวะผู้นำให้ได้ผลเป็นเรื่องของการใช้เวลาในการให้ความรู้ภาคทฤษฎีและฝึกฝนในภาคปฏิบัติผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อบ่มเพาะผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้หลากหลายด้านดังที่นักวิชาการนำเสนอไว้ดังนี้

Allen & Hartman (2008) นำเสนอไว้ว่า 1) การพัฒนาเพื่อความเติบโตของผู้นำ (Personal Growth) เป็นการสะท้อนถึงพฤติกรรม คุณค่าส่วนบุคคล และความต้องการปรารถนา 2) การพัฒนาเพื่อความรู้ความเข้าใจ (Conceptual Understanding) มุ่งเน้นที่การพัฒนาความรู้ของผู้นำผ่านหัวข้อภาวะผู้นำเพื่อให้มีส่วนร่วมแสดงออกในหัวข้อภาวะผู้นำนั้น ๆ บ่อยครั้งมุ่งเน้นทฤษฎีที่หลากหลาย 3) การพัฒนาผ่านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ช่วยให้ผู้ผู้นำ

ได้เรียนรู้เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำบางอย่างผ่านผู้ให้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำ และ

4) การพัฒนาทักษะ (Skill Building) เป็นการแตกความสามารถของภาวะผู้นำออกเป็นกระบวนการที่มีกลไกชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้

นอกจากนี้ พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบใหญ่ ๆ ที่ประกอบไปด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำ ผ่านการศึกษาและการจัดฝึกอบรม (Education and Training) อาจใช้วิธีสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านกิจกรรม โครงการหรือหลักสูตรต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วยกฎหมาย กรณีศึกษา กิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้ง การอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม 2) การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น (Exposure) สามารถจัดทำได้หลากหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุยสังสรรค์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันโอกาส การสร้างเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือในวงสังคมเพื่อสร้างพลังสามัคคี สรรค์สร้างสิ่งใหม่ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำได้เติบโตเป็นผู้มีคุณภาพผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยไม่ต้องลองผิดลองถูก หรือมีประสบการณ์ด้วยตนเองเสมอไป อีกทั้งยังเป็นการช่วยเสริมสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งให้กับผู้นำได้อีกทางด้วย และ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์ทำงาน (Experience) โดยการจัดให้ผู้นำได้มีประสบการณ์การเป็นผู้นำผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่หรือความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ที่ผู้นำไม่เคยเพื่อให้ฝึกบริหารสถานการณ์นั้น ๆ หรือลองจัดการกับความซับซ้อนและสถานการณ์การเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์นั้น ๆ

จะเห็นได้ว่า ผู้นำสามารถเรียนรู้ก่อนรับมือในเหตุการณ์จริงหรือแม้แต่จัดการให้ผู้นำได้รับมือกับของจริงในระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยก็ได้ ผู้นำจะได้เรียนรู้อะไรควรทำและอะไรควรแก้ไขปรับปรุง ผู้นำที่เข้ารับการพัฒนาย่อมมีโอกาสเตรียมความพร้อมในการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทจริงและปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำ จนกว่าจะเข้าที่เข้าทางกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำในระยะยาวเพื่อพร้อมเผชิญหน้ากับความต้องการและความท้าทายในอนาคตตามทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

วัตถุประสงค์

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อค้นพบจากการสำรวจข้อมูลภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวที่เป็นงานวิจัยในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2558–พ.ศ. 2567)

วิธีการศึกษา

บทความนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดคำถามการวิจัย: 1) รูปแบบภาวะผู้นำใดที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในบริบทของประเทศไทยในรอบ 10 ปี (พ.ศ. 2558–2567) 2) มีความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำในการจัดการการท่องเที่ยวระหว่างระดับหน่วยงาน ธุรกิจ และชุมชนอย่างไร

2. เกณฑ์การสืบค้นและคัดเลือก:

– **ฐานข้อมูล:** Thai Journal Citation Index (TCI), Google Scholar,

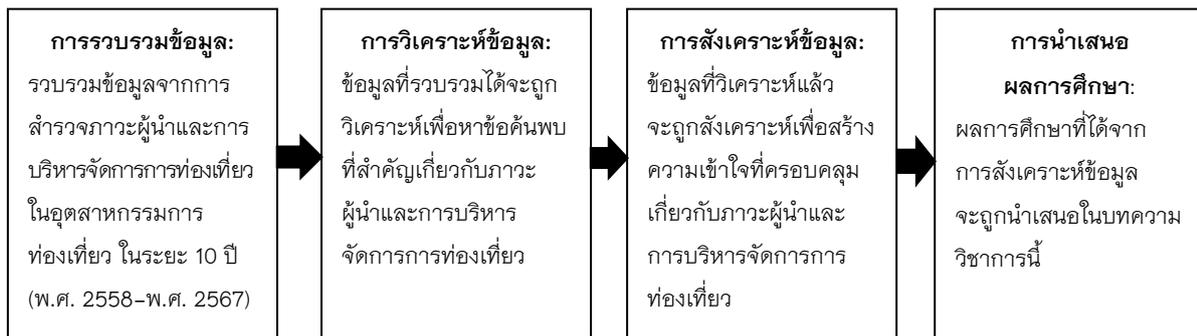
– **คำสำคัญ:** "ภาวะผู้นำ", "การจัดการท่องเที่ยว", "ผู้นำชุมชนท่องเที่ยว", "ผู้ประกอบการท่องเที่ยว" และ "Leadership", "Tourism Management"

- **เกณฑ์การคัดเลือก:** เป็นบทความวิจัยหรือบทความวิชาการที่ตีพิมพ์ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2567 และศึกษาในบริบทของประเทศไทย

3. **การสกัดและสังเคราะห์ข้อมูล:** บทความที่ผ่านการคัดเลือกจำนวน 23 เรื่อง ถูกนำมาสกัดข้อมูลเกี่ยวกับ รูปแบบ/ทฤษฎีภาวะผู้นำ, บริบทที่ศึกษา (หน่วยงาน, ธุรกิจ, ชุมชน), และผลลัพธ์ที่สำคัญ จากนั้นจึงใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Thematic Analysis) เพื่อสังเคราะห์และจัดกลุ่มประเด็น จนได้ข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 3 ระดับดังที่นำเสนอในผลการศึกษา

4. กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูล

บทความวิชาการนี้มีกระบวนการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้



รูปที่ 1 กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูล

จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติ: ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยว

ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยว สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับหน่วยงาน 2) ระดับธุรกิจ และ 3) ระดับชุมชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับหน่วยงาน

ผลการศึกษาระดับหน่วยงานกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวระดับหน่วยงาน พบว่า ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาระดับหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาเป็นการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จะต้องใช้ตามทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process) ด้านผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ (Output) ด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสม (สยาม ทองใบ และคณะ, 2559) ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำต่อประสิทธิผลของผู้นำที่มีต่อองค์กร คือ 1) ผู้นำโดยเสนาหา 2) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประสิทธิผลของผู้นำที่มีต่อองค์กร ผู้นำที่ดีควรมีแรงผลักดันหรือมีการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจและให้ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ปัญหา อุปสรรค (เขมมารีรักษ์ชูชีพ และคณะ, 2560) สอดคล้องกับ (กาญจนา พันธุ์เอี่ยม, 2558) พบว่า ภาวะผู้นำด้านการท่องเที่ยวจากรูปแบบเดิมในอดีตมีการพัฒนาไม่เต็มศักยภาพขาดประสิทธิภาพในการบริหารที่เหมาะสม ดังนั้นควรมีการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำด้านการท่องเที่ยวในรูปแบบลักษณะสร้างความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายทุกภาคส่วน รวมทั้งเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน มีความรับผิดชอบต่อสังคมอนุรักษ์และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดั้งเดิมอย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุล อีกทั้งควรฟังเสียงผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนได้เสียที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน มีคุณลักษณะในการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนได้

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบพหุคูณบูรณาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย 1) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) พร้อมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) วิสัยทัศน์ก้าวไกล 4) ใส่ใจในการสื่อสาร 5) ให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยี 6) มีทักษะการประสานงาน และ 7) รู้จักประมาณตน (สมบัติ นามบุรี และคณะ, 2562)

ระดับธุรกิจ

ผลการศึกษภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวระดับธุรกิจ พบว่า ผลการศึกษาธุรกิจของผู้ประกอบการชุมชนมากที่สุด รองลงมาเป็นการศึกษสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และมัคคุเทศก์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจของผู้ประกอบการชุมชน

ความยั่งยืนทางธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของผู้ประกอบการชุมชน พบว่า การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชน มีอิทธิพลรวมต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของผู้ประกอบการชุมชนมากที่สุด (ปภาวิณ พชรโชติสุธี, 2566) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การรับรู้ และศักยภาพการจัดการท่องเที่ยว และปัจจัยด้านองค์ประกอบของแหล่งท่องเที่ยวมาตรฐานท่องเที่ยว พบว่า ด้านศักยภาพในการจัดการการท่องเที่ยว คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และด้านความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว คือ ปัจจัยด้านกิจกรรมการท่องเที่ยวและปัจจัยชุมชนผู้ให้บริการในการสร้างประสบการณ์และความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว (นภาพรรณ เนตรประดิษฐ์, 2564) ส่วนภาวะผู้นำในการพัฒนาเครือข่าย พบว่า ส่วนใหญ่จะแสดงออกด้านการสร้างแรงบันดาลใจการใส่ใจต่อสมาชิก รวมถึงการมีศีลธรรมในการดำเนินงาน การวางแผนการดำเนินงาน และการเปิดใจกว้างรับสิ่งต่าง ๆ โดยที่ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคมยังแสดงออกได้ไม่เด่นชัดนัก (วชิรวิทย์ วิชาสวัสดิ์, 2561)

2. สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว พบว่า อิทธิพลทางตรงค่อนข้างสูงต่อคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ แสดงว่า เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น โดยสังเกตได้จาก มีการประพฤติตน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ มีการทุ่มเท เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์วิกฤต กระตุ้นเพื่อนร่วมงานมุ่งให้ความสนใจ ในการค้นหาวิธีทำงานให้เกิดความสำเร็จ ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานสามารถร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาจุดเด่นของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ส่งผลให้ภาพโดยรวมของความเป็นผู้ประกอบการของพนักงานในองค์การธุรกิจด้านต่าง ๆ สูงขึ้น ได้แก่ มีการสร้างนวัตกรรมบริการที่ดีขึ้น นำเสนอแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ เพิ่มช่องทาง การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเก่าและใหม่ อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานคิดเสนอวิธีการใหม่ ในการมอบช่วงเวลาประสบการณ์ดี จากการท่องเที่ยวให้แก่ลูกค้า (ศิวนันท์ ศิวพิทักษ์, 2559)

3. ธุรกิจโรงแรม

รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะในการสร้างแรงบันดาลใจ คำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มุ่งกระตุ้นทางปัญญา และมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้ ในส่วนของรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันควรจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการแข่งขัน ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านความมีประสิทธิภาพขององค์กร (ภัทราวรรณ วังบุญคง, 2567)

4. ธุรกิจร้านอาหาร

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหาร 1) การจัดการผลผลิต 2) การเป็นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม 3) ความสามารถของผู้ประกอบการ (จุฑามาศ พิรพีชระ และคณะ, 2567)

5. มัคคุเทศก์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของมัคคุเทศก์ พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของมัคคุเทศก์ สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับมัคคุเทศก์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สัญญา นิยมพิมล และวรวงศ์ ภูมิพอพลับ, 2566)

ระดับชุมชน

ผลการศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวระดับชุมชน พบว่า ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จและความยั่งยืน และการจัดการศักยภาพของชุมชนมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวในประเทศไทย (ทศพล ปรีชาศิลป์ และนพดล พันธุ์พานิช, 2565) คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางการตลาด การมีส่วนร่วมของชุมชน ศักยภาพของชุมชนท่องเที่ยว การสนับสนุนจากภาครัฐ สอดคล้องกับ นัชชา เพิ่มสุภักฎ (2563) ความสำเร็จของการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชน 2) การจัดการทรัพยากรท่องเที่ยวทั้งในมิติของความงามตามธรรมชาติ และการเป็นมรดกทางวัฒนธรรม 3) การจัดการให้เกิดคุณภาพให้บริการ 4) ภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง 5) การมีทุนทางสังคม ที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจ เชื่อใจ บรรทัดฐานของชุมชน และเครือข่าย 6) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านงบประมาณ ความรู้ การตลาด ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ซึ่งสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนแหล่งท่องเที่ยวทำให้เกิดความยั่งยืนในการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบทีมงาน เน้นงานควบคู่ความสัมพันธ์ ปัจจัยภายในที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงรุก บัองกัน แก้ไข และเชิงรับ โดยเน้นการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วน (บงกชมาศ เอกเอี่ยม, 2562) และปัจจัยการบริหารจัดการชุมชน 5 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำและการใช้เทคโนโลยี 2) การมีส่วนร่วมและการสร้างความสัมพันธ์ 3) การบริการลูกค้าและการประหยัดต้นทุน 4) การวางแผนการดำเนินงาน และ 5) การตลาด ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบปัจจัยการบริหารจัดการชุมชนท่องเที่ยวเพื่อความยั่งยืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ภากรีน พชรโชติสุทธิ, 2565)

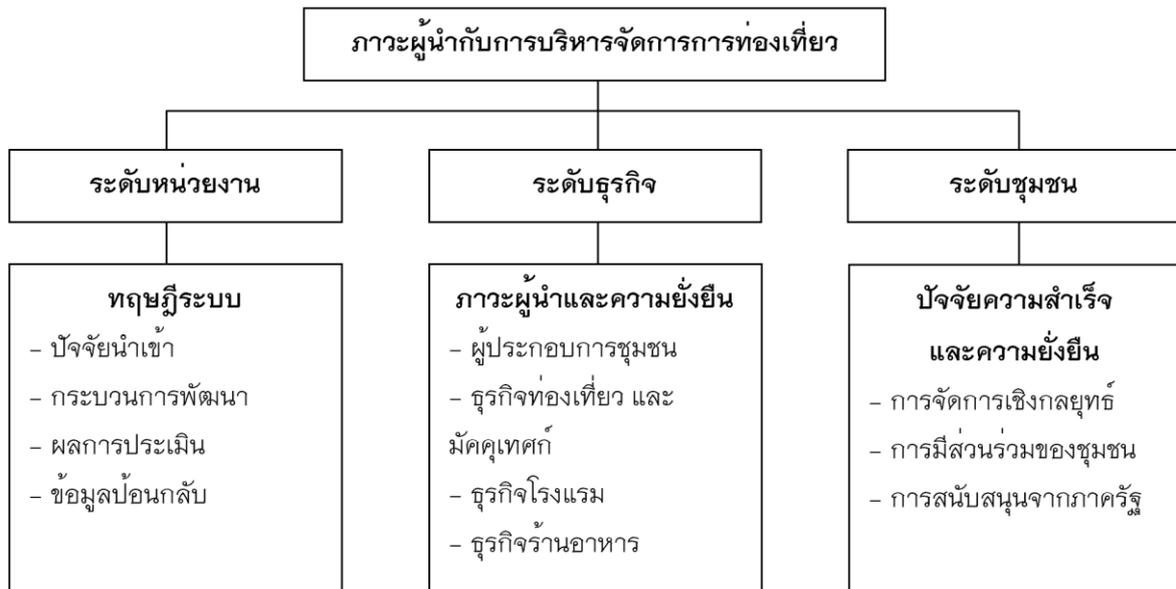
การจัดการศักยภาพของชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมพลเมือง (ชรินทร์ มั่งคั่ง, 2560) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำชาวบ้านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ชาวบ้านมีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) ชาวบ้านมีการสืบเสาะหาความรู้แบบเสริมพลัง และ 4) ชาวบ้านมีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมของพลเมืองในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศสู่การเป็นแหล่งเรียนรู้วิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับรูปแบบการสร้างความร่วมมือที่เหมาะสม (นันทวรรณ ส่งเสริม, 2561) คือ โครงสร้างการทำงานแบบสร้างคุณค่าร่วมกันของคนเฉพาะกลุ่มที่มีเป้าหมายในการทำงานเดียวกันและเป็นการรวมตัวทำงานที่ขึ้นอยู่กับโครงการ ไม่ผูกติดกับบุคคลหรือสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วนที่มีการมอบอำนาจการทำงานให้คณะทำงาน ผู้นำกับกลุ่มสมาชิกทุกคนมีภาวะผู้นำที่เท่าเทียมกันในฐานะหุ้นส่วน ซึ่งศักยภาพที่มีผลมากที่สุด คือ ผู้นำมีบทบาททำงานอย่างโปร่งใส 2) สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำชุมชน พบว่า มี 5 ด้าน ได้แก่ จิตใจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และแนวทางพัฒนาศักยภาพผู้นำตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 4 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพ ความรู้ ทักษะ (ศิริพร

เลิศยิ่งยศ, 2560) สอดคล้องกับสมรรถนะผู้บริหารต่อการจัดการต้องเน้นด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านทักษะในการปฏิบัติงานด้านบุคลิกภาพด้านอารมณ์ด้านทัศนคติด้านภาวะผู้นำ และด้านการตัดสินใจ (พลกฤต รักรัจจุ, 2565)

ศุภวรรณ ภิรมย์ทอง และคณะ (2558) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ 1) การสื่อสารในชุมชนความทันสมัยของชุมชนและความรู้ของคนในชุมชน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างปานกลาง 2) การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของชุมชน-เอกชน การรวมกลุ่มในชุมชนมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และ 3) ภาวะผู้นำชุมชนมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อย

บทสรุป

ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการการท่องเที่ยว สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับหน่วยงาน ระดับธุรกิจ และระดับชุมชน ในระดับหน่วยงาน การพัฒนาภาวะผู้นำควรใช้ทฤษฎีระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการพัฒนา ผลการประเมิน และข้อมูลป้อนกลับ ในระดับธุรกิจ ภาวะผู้นำมีผลต่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการชุมชน สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และมัคคุเทศก์ การพัฒนาภาวะผู้นำในธุรกิจเหล่านี้มีความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจ การปรับตัว และการสร้างนวัตกรรม สำหรับระดับชุมชน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการสนับสนุนจากภาครัฐ แสดงได้ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 2 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยว

จากรูปที่ 1 อาจสรุปได้ว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงาน ธุรกิจ และชุมชนเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดท่องเที่ยว เมื่อมีการนำข้อมูลป้อนกลับจากทุกระดับมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของทั้งผู้ประกอบการและชุมชน จะเป็นการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สามารถเข้ามามีบทบาทช่วยให้การประเมินผลและการจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในยุคที่ข้อมูลมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและชุมชนท้องถิ่น

อภิปรายผล

ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมชี้ให้เห็นว่าแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในการท่องเที่ยวของไทยมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับอย่างมีนัยสำคัญ การที่ระดับหน่วยงานเน้น "ทฤษฎีระบบ" สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองการบริหารจัดการจากบนลงล่าง (Top-Down) ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากระดับธุรกิจและชุมชนที่ให้ความสำคัญกับ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" และ "ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม" อย่างไรก็ตาม การค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดสากลที่ว่า ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน เช่น ธุรกิจท่องเที่ยวและชุมชน ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจะสามารถสร้างความยั่งยืนได้ดีกว่า ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในประเทศไทยช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงพลวัตของรูปแบบและแนวคิดภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปในแต่ละระดับ ทั้งระดับหน่วยงาน ระดับธุรกิจ และระดับชุมชน ซึ่งสามารถอภิปรายในเชิงเปรียบเทียบได้ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำในระดับหน่วยงาน: จากโครงสร้างสู่การสร้างเครือข่าย** ในระดับหน่วยงานภาครัฐ การศึกษาของ สยาม ทองใบ และคณะ (2559) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่อิงตามทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า, กระบวนการ, ผลลัพธ์ และข้อมูลป้อนกลับ แนวทางนี้สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ เขมมาวีร์ รัชชชีพ และคณะ (2560) ได้ชี้ให้เห็นว่าภายในโครงสร้างดังกล่าว คุณลักษณะของผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำโดยเสนาหา, แบบเปลี่ยนสภาพ และแบบแลกเปลี่ยน มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ประเด็นที่น่าสนใจคือ ข้อเสนอของ กาญจนา พันธุ์เอี่ยม (2558) ที่ทำทนายรูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยเสนอว่าควรเปลี่ยนผ่านไปสู่ภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างเครือข่าย (Network) และความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความตระหนักว่าการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในปัจจุบันไม่สามารถสำเร็จได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานของ สมบัติ นามบุรี และคณะ (2562) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะการประสานงานสูงและมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล จึงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในหน่วยงานภาครัฐกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากมุมมองเชิงระบบที่เน้นกลไกภายใน ไปสู่มุมมองเชิงเครือข่ายที่เน้นการบูรณาการกับภายนอกมากขึ้น

2. **ภาวะผู้นำในระดับธุรกิจ: ความอยู่รอดและนวัตกรรมผ่านการเปลี่ยนแปลง** เมื่อพิจารณาในระดับธุรกิจ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดแกนกลางที่ปรากฏในงานวิจัยหลากหลายแขนง ตั้งแต่ธุรกิจของผู้ประกอบการชุมชน (ปภาวิน พชรโชติสุธี, 2566), สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว (ดิวงนันท์ ศิวพิทักษ์, 2559), ไปจนถึงธุรกิจโรงแรม (ภัทรวรรณ วังบุญคง, 2567), การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลสูงต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ, คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และความอยู่รอดของธุรกิจ สะท้อนให้เห็นว่าในสภาวะการแข่งขันสูงของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ, กระตุ้นทางปัญญา และใส่ใจต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล คือปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมได้ ขณะที่งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นย้ำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม การศึกษาของ จุฑามาศ พีรพัชระ และคณะ (2567) ได้เจาะจงไปที่ "ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม" ในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งอาจมองได้ว่าเป็นการขยายความคุณลักษณะด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความจำเพาะเจาะจงยิ่งขึ้นในบริบทที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์สูง เช่นเดียวกับการศึกษาของ สัจญา ฉิมพิมล และวรวรงค์

ภูมิพอพลับ (2566) ที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานและความผูกพันของมัคคุเทศก์ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว แต่ต้องทำงานร่วมกับปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3. ภาวะผู้นำในระดับชุมชน: การมีส่วนร่วมและการบูรณาการสู่ความสำเร็จ ในระดับชุมชน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการท่องเที่ยวโดยชุมชนมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันหลายมิติ งานวิจัยของ ทศพล ปรีชาศิลป์ และ นพพล พันธุ์พานิช (2565) และ นัชชา เพิ่มสุภักกุล (2563) ต่างมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า "การมีส่วนร่วมของชุมชน" และ "การจัดการเชิงกลยุทธ์" เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดย บงกชมาศ เอกเยี่ยม (2562) ระบุว่าต้องเป็นผู้นำที่เน้นพฤติกรรมแบบทีมงานและบริหารจัดการเชิงรุก ขณะที่ ชรินทร์ มั่งคั่ง (2560) และ นนทวรรณ ส่งเสริม (2561) ชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่าต้องเป็น "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" และ "ภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน" ที่เน้นการมอบอำนาจและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ การศึกษาของ ศุภวรรณ ภิรมย์ทอง และคณะ (2558) ที่พบว่าภาวะผู้นำชุมชนมีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยกับการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งดูเหมือนจะขัดแย้งกับความสำคัญของการมีส่วนร่วมที่งานวิจัยอื่น ๆ เน้นย้ำ เรื่องนี้อาจสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่าง (Gap) ในทักษะของผู้นำชุมชน กล่าวคือ ผู้นำอาจมีความสามารถในการริเริ่มโครงการและประสานงาน แต่ยังขาดทักษะในการจัดการความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการจัดการทรัพยากรของส่วนรวม การพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนในมิตินี้จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ดังที่ ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2560) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำในด้านต่าง ๆ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ข้อเสนอแนะ

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวที่เป็นงานวิจัยในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2558–พ.ศ. 2567) สามารถนำผลที่ได้จากการสังเคราะห์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับหน่วยงาน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงผลักดันและจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจและให้ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการใช้ทฤษฎีระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการพัฒนา ผลการประเมิน และข้อมูลป้อนกลับ ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับธุรกิจ การนำผลการศึกษาภาวะผู้นำไปใช้ในระดับธุรกิจสามารถช่วยให้ธุรกิจมีความยั่งยืนมากขึ้น โดยการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการชุมชนและสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างแรงบันดาลใจ การปรับตัว และการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจของตน
3. การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับชุมชน การนำผลการศึกษาภาวะผู้นำไปใช้ในระดับชุมชนสามารถช่วยให้ชุมชนมีความยั่งยืนมากขึ้น โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการสนับสนุนจากภาครัฐ การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับนี้จะช่วยให้ชุมชนสามารถจัดการทรัพยากรท่องเที่ยวและสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. **สำหรับหน่วยงานภาครัฐ:** ควรส่งเสริมการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่ได้เน้นแค่ "กระบวนการ" ตามทฤษฎีระบบ แต่เพิ่มมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์และทำงานร่วมกับภาคธุรกิจและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. **สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ:** ควรนำหลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการ และพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจ

3. **สำหรับผู้นำชุมชน:** ควรพัฒนาทักษะการเป็น "ผู้นำแบบหุ้นส่วน" ที่เน้นการสร้างการมีส่วนร่วมและการจัดการความขัดแย้งโดยเฉพาะ เพื่อบริหารจัดการผลประโยชน์และทรัพยากรในชุมชนให้เกิดความยั่งยืนและลดปัญหาความขัดแย้งภายใน

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570)*.

กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

กาญจนา พันธุ์เยี่ยม. (2558). ภาวะผู้นำการท่องเที่ยวแบบบูรณาการและยุทธศาสตร์การพัฒนาผสมผสานแนวอนุรักษ์และสมัยใหม่เพื่อการก้าวสู่สถานะระดับโลก ศึกษากรณีเมืองชายฝั่งทะเลด้านตะวันตกตอนบนของประเทศไทย. *วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review*, 10(1), 157–170.

เขมมารี รัชชชชีพ, นกตล วงษ์น้อม, วงพักตร์ ภูพันธ์ศรี, อธิพล ศาสตรากรากุล, และภัครดา ฉายอรุณ. (2560). รูปแบบของภาวะผู้นำต่อประสิทธิผลของผู้นำที่มีต่อองค์กร: กรณีศึกษามุมมองของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เมืองพัทยา. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 5(2), 1–12.

จุฑามาศ พีรพัชระ, ชนิชา ประจักษ์จิตร, และพัชรนันท์ ยังวรวิเชียร. (2567). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 16(1), 114–127.

ชรินทร์ มั่งคั่ง. (2560). ศักยภาพชุมชนและการมีส่วนร่วมพลเมืองในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศสู่การเป็นแหล่งเรียนรู้วิสาหกิจชุมชนบ้านแม่กาปอง จังหวัดเชียงใหม่. *วารสาร MFU Connexion*, 6(2), 265–294.

ทศพล ปรีชาศิลป์, และนพดล พันธุ์พานิช. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการชุมชนการท่องเที่ยวเพื่อความยั่งยืนในจังหวัดขอนแก่น. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 14(1), 346–364.

นนทวรรณ ส่งเสริม. (2561). การปรับกระบวนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างมีส่วนร่วมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาตำบลบ้านปรก อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 11(1), 214–226.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2540). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

นภาพรณ เนตรประดิษฐ์. (2564). การจัดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์หมู่บ้านเซรามิก ตำบลท่าผา อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 10(2), 112–131.

นัชชา เพิ่มสุภักกุล. (2563). ความสำเร็จของการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน: กรณีศึกษาชุมชนบ้านไร่ทองชิงและชุมชนแม่กาปอง จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 26(3), 36–54.

- นฤมล เพ็ญสิริวรรณ. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด. *วารสารจิตวิทยาพุทธศาสตร์ ประยุกต์เพื่อสังคม*, 4(2), 117–126.
- บงกชมาศ เอกเอี่ยม. (2562). ภาวะผู้นำชุมชนท้องถิ่นกับการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความยั่งยืนของชุมชนแหล่งท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร*, 36(3), 102–113.
- ปภาวิน พชรโชติสุธี. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการชุมชนการท่องเที่ยวเพื่อความยั่งยืนในจังหวัดขอนแก่น. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 12(3), 125–138.
- ปภาวิน พชรโชติสุธี. (2566). ความยั่งยืนทางธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของผู้ประกอบการชุมชนที่ใช้ประโยชน์จากฐานชีวภาพตามแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียน. *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ*, 14(4), 51–76.
- พลกฤต รักจุล. (2565). อิทธิพลของสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือของชุมชน ในมุมมองของผู้บริหารธุรกิจฟาร์มวันหยุด เขตพื้นที่การท่องเที่ยวพิเศษจังหวัดน่าน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 17(1), 43–66.
- พลอยชมพู ทับเอม, มณีนุช จัยเอี่ยม, และธনীสา โรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 294–309.
- พัชรา วาณิชวณิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ภัทรารวรรณ วังบุญคง. (2567). รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์*, 16(1), 212–221.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- วชิรวิทย์ วิชาสวัสดิ์. (2561). ภาวะผู้นำในการพัฒนาเครือข่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ในแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม: กรณีศึกษาอำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 13(2), 323–336.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ = Leadership*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2560). การพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนเพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจนของชุมชนในแหล่งท่องเที่ยวเชิงอารยธรรม อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 25(48), 177–202.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2559). ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว. *วารสาร BU Academic Review*, 15(2), 29–41.
- ศุภวรรณ ภิรมย์ทอง, ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, และดิน ปรัชญพฤทธิ. (2558). การจัดการความขัดแย้งด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนชนบทไทย: กรณี โครงการพัฒนาการท่องเที่ยวชมหิ้งห้อยจังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารสังคมศึกษาศาสตร์วิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 8(2), 187–204.
- สมบัติ นามบุรี, นัยนา เกิดวิชัย, และสุรพล สุษะพรหม. (2562). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบพุทธบูรณาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 6(4), 803–822.
- สยาม ทองใบ, พิชิต เมื่อนาโพธิ์, อุษากร พันธุ์วานิช, และสิริพร ปาณาวงษ์. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 11(31), 135–148.
- สัญญา ฉิมพิมล และวรงค์ ภูมิป้อพลับ. (2566). อิทธิพลของสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของมัคคุเทศก์. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 29(1), 1–15.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์แนวคิดและการวิจัย*. กรุงเทพฯ: คลังนานา.

Allen, S., & Hartman, N. (2008). Leadership Development: An Exploration of Sources of Learning. *Advanced Management Journal*, 73(1), 10–62.

Dubrin, A. J. (2010). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Steven, R. Covey. (2005). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.