

## รายชื่อวารสารทั้งหมด

พบวารสารทั้งหมด 1372 รายการ

\*ท่านสามารถดูรายละเอียดของแต่ละวารสารได้โดยคลิกที่ชื่อของวารสาร

2773-9775								
ISSN	E-ISSN	ชื่อไทย	ชื่ออังกฤษ	TCI กลุ่ม ที่	สาขา	เว็บไซต์	หมายเหตุ	
-	2773-9775	<a href="#">วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและ การวิจัย</a>	<a href="#">Journal of Educational Management and Research Innovation</a>	2	Social Sciences	<a href="https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemri">https://so02.tci- thaijo.org/index.php/ jemri</a>	• An online-only Journal	

ISSN: 2773-9775 (Online)

วารสาร

นวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย

Journal of Educational Management and Research Innovation

ปีที่ 5 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม 2566

Vol. 5 No. 6 November - December 2023



## วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย

Journal of Educational Management and Research Innovation

ปีที่ 5 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม 2566

Vol. 5 No. 5 November - December 2023

ISSN: 2773-9775 (Online)

วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย (Journal of Educational Management and Research Innovation) มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษาค้นคว้า และเพื่อเผยแพร่บทความวิจัยและบทความวิชาการแก่นักวิจัย นักวิชาการ คณาจารย์ และนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ในมิติเพื่อสนับสนุน การศึกษา การสอน การวิจัยวารสารมุ่งเน้นบทความทางด้านการศึกษา นวัตกรรมการศึกษา การศึกษาเชิง ประยุกต์ และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

วารสารมีกระบวนการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนตีพิมพ์ โดยบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ใน วารสารได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 หรือ 3 ท่านในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind peer-reviewed) ทั้งนี้บทความจากผู้นิพนธ์ภายในจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกหน่วยงานที่ จัดทำวารสาร ส่วนบทความจากผู้นิพนธ์ภายนอกจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายใน หรือนอก หน่วยงานที่จัดทำวารสารที่มีความเชี่ยวชาญในสาขา และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์

### กำหนดการเผยแพร่

ปีละ 6 ฉบับ (ราย 2 เดือน) คือ

- ฉบับที่ 1 มกราคม – กุมภาพันธ์
- ฉบับที่ 2 มีนาคม – เมษายน
- ฉบับที่ 3 พฤษภาคม – มิถุนายน
- ฉบับที่ 4 กรกฎาคม – สิงหาคม
- ฉบับที่ 5 กันยายน – ตุลาคม
- ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน – ธันวาคม

เจ้าของ สมาคมหลวงพ่อใหญ่

## บรรณาธิการ

พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสุโข, ผศ.ดร.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## กองบรรณาธิการ

พระเมธีวัชรบัณฑิต (हररषฐ ธรรมหฐส), ศ.ดร.

รศ.ดร.สมชัย ศรีนออก

รศ.ดร.สัณญฐ เคนฐญมฐ

รศ.ดร.วรวิษัฏ นฐเทศศลฐ

รศ.ดร.ฐฐฐฐฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

รศ.ดร.วรกมล วฐเศษศฐ

ผศ.ดร.ชนสฐฐฐ สฐฐฐฐฐฐฐ

ผศ.ดร.สฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

ผศ.ดร.สฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

ผศ.ดร.ฐฐฐฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

ผศ.ดร.ฐฐฐฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

ผศ.ดร.ฐฐฐฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

ผศ.ดร.ฐฐฐฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

ผศ.ดร.ฐฐฐฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

ผศ.ดร.ฐฐฐฐฐฐฐ ฐแกฐนเพษฐ

ดร.สมพงษั ฐฐฐฐฐฐฐ

Dr. Chai Ching Tan

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมฐราช

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มหาวิทยาลัยศลฐปากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

มหาวิทยาลัยธรรมศฐศฐ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมกคลฐฐฐฐโกสฐนฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สมฐคณฐนั กวฐฐฐแห่งประเทศไทย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมกคลฐฐฐฐฐฐฐ

มหาวิทยาลัยมหามกฐฐฐราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมกคลฐฐฐฐฐฐฐ

Rajamangala University of Technology

Rattanakosin, Thailand

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

สมโกษ บฐนศฐ

เสฐวคณฐ ฐแกฐนเพษฐ

วฐฐญญฐ ฐแกฐนเพษฐ

สมฐคณฐหลวงพ้อใหญ่

มหาวิทยาลัยเกษตรศฐศฐ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมกคลฐฐฐฐฐฐฐ

## สำนักงานกองบรรณาธิการ

สมฐคณฐหลวงพ้อใหญ่

39/21 ม.9 ฐ.ทรกคณอง อ.พระประแดง จ.สมฐฐฐปฐฐฐ 10130

	หน้า
การจัดการเรียนการสอน เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียงตามหลักสัจธรรม 7 ของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสหบำรุงวิทยา อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม <i>อิศรา ันดา, สุวัฒน์ รักขันโท และ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ</i>	1281-1292
พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ของผู้สูงอายุ ในกรุงเทพมหานคร <i>วาสนา จันธิมา และ สวรรยา ธรรมอภิพล</i>	1293-1306
ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ <i>วสุพัชร วัฒนดิษฐจันทร์ และ สวรรยา ธรรมอภิพล</i>	1307-1318
ศึกษาแนวทางการจัดการอารมณ์ในการปฏิบัติวิปัสสนาภาวนา <i>พระชูชาติ ปัญญาแก้ว และ ธาณี สุวรรณประทีป</i>	1319-1326
วิเคราะห์การเจริญวิปัสสนาภาวนาในอุปนิสัยสูตร <i>พระสมศักดิ์ แสงสว่าง และ วิโรจน์ คุ้มครอง</i>	1327-1336
ถณานในฐานะเป็นบาทฐานของการปฏิบัติวิปัสสนาภาวนา <i>พระมหาประทีป สุขเสน และ วิโรจน์ คุ้มครอง</i>	1337-1346
การปฏิบัติวิปัสสนาในนชิรติสูตร <i>พระอธิการดิเรก บัวหลวง และ ธาณี สุวรรณประทีป</i>	1347-1354
การเจริญเมตตาเจโตวิมุตตยขึ้นสู่วิปัสสนาแบบสมถยานิกที่ปฏิบัติธรรม ธรรมโมลี <i>จันทร์จิรา ชินศรี และ ธาณี สุวรรณประทีป</i>	1355-1366
บูรณาการการสอนผู้ขอบรรพชาอุปสมบทของพระอุปัชฌาย์ด้วยตจปัญจกรรมฐาน <i>พระครูอภิรักษ์ชินวงศ์ (จักรพันธ์ ส่องแสง)</i>	1367-1376
บทบาทของวัดมหาธาตุวรวิหารในการส่งเสริม คุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตเทศบาล เมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี <i>พระครูปลัดอภินันท์ สุนทรภักดี และ สมเกียรติ วันทะนะ</i>	1377-1390
การเผยแผ่พระพุทธศาสนาตามหลักปฏิสัมพันธ์ 4 ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ <i>พระภาวนามังคลาจารย์ (ธนมงคล นาประกอบ)</i>	1391-1402
แนวทางการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่นทางพระพุทธศาสนาของชุมชนชาวมอญ อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี <i>พระไพบุลย์ ไตดลิม</i>	1403-1416
การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อลดความขัดแย้งในชุมชนวัดใหม่เจริญราษฎร์ เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร <i>พระปลัดสุรศักดิ์ วรวิทย์ธาดา</i>	1417-1430

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

# ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

## The Factors of the Success of the Tourism Community Enterprise of Ban Tham Suea in Krabi Province

<sup>1</sup>วสุพัชร์ วัฒนดิษฐจันทร์ และ <sup>2</sup>สวรรยา ธรรมอภิพล

<sup>1</sup>Wasupach Wattanadittachan and <sup>2</sup>Sawanya Thammaapipon

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science Silpakorn University, Thailand.

E-mail: <sup>1</sup>wasupach.wat@mahidol.ac.th, <sup>2</sup> Thammaapipon\_S@su.ac.th

Received June 23, 2023; Revised August 3, 2023; Accepted December 12, 2023

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือจังหวัดกระบี่ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีจัดการจัดสนทนากลุ่มจากผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวชุมชนบ้านถ้ำเสือ จำนวน 14 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากนั้นจะนำเสนอผลการศึกษาดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือให้ความสำคัญกับ 1) การวางแผนที่มีการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมมีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว 2) การจัดองค์การหรือหน่วยงานมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน 3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการเป็นการสั่งการโดยตรงไม่ซับซ้อนหรือยุ่งยาก 4) การประสานงานภายในกลุ่มเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และ 5) การควบคุมให้ความสำคัญกับการกำหนดตารางเวลาในการดำเนินกิจกรรม การจัดสรรดูแลด้านงบประมาณอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ปัจจัยความสำเร็จ พบว่า 1) ด้านโครงสร้างการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน โดยแบ่งโครงสร้าง 3 ส่วน คือ ฝ่ายธุรกิจท่องเที่ยว ฝ่ายธุรกิจสัมมาชีพ และผลิตภัณฑ์ชุมชน และ ฝ่ายกองทุนและสวัสดิการ ซึ่งแต่ละฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านกลยุทธ์ มีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด “เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ” ซึ่งให้ความสำคัญกับ “ทุนธรรมชาติ” 3) ด้านระบบการบริหารจัดการ มีการแบ่งกลุ่มกิจกรรมท่องเที่ยวเป็น 5 โซนการเรียนรู้ 4) ด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เสียสละ และมีความโปร่งใส 5) บุคลากรในองค์กรมีการจัดวางบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ 6) สมาชิกกลุ่มเป็นผู้มีทักษะความรู้และความสามารถองค์กร และ 7) ค่านิยมร่วมภายในองค์กรที่สมาชิกมีความภูมิใจในวัฒนธรรม ภูมิปัญญา ทุนทางธรรมชาติและนำมาใช้เป็นทรัพยากรการท่องเที่ยว

**คำสำคัญ:** ปัจจัยความสำเร็จ, วิสาหกิจชุมชน, การท่องเที่ยว

### Abstract

The purposes of this research were 1) to study the operations of the tourism community enterprise of Ban Tham Suea in Krabi Province and 2) to study the factors of the success of the operations of the tourism community enterprise of Ban Tham Suea in Krabi Province. The qualitative methods were used by having the focus group with the group leader and members of the tourism community enterprise of Ban Tham Suea in Krabi Province, and the semi-structured interviews were used as the instruments for collecting the data.

According to the results, it was found that the group had the operations focusing on 1) making the tangible plans and conducting the activities according to the tourists' needs, 2) managing the organization by clearly separating duties, 3) directly supervising or giving orders without complications, 4) coordinating within the group according to the duties and 5) controlling and emphasizing on the schedules of the activities as well as transparently and fairly allocating the budgets. By studying the factors of the success, it was found as follows. Firstly, the structures of the operations were not complicated. The structures could be divided into three divisions: tourism businesses, honest livelihoods and community products, as well as funds and welfares. Each division could work efficiently. Secondly, the strategies specified the marketing locations of the "health and recreation tourism attractions" that emphasized on "natural capitals". Thirdly, the management system divided the tourism activities into the five learning zones. Fourthly, the managerial patterns or behaviors of the top managers showed that they had the visions, sacrifices and transparency. Fifthly, the organization's personnel is appropriately appointed according to their abilities. Sixthly, the group members had knowledge and skills. Seventhly, the members' mutual values in the organization showed that they were proud of the cultures, wisdoms and natural capitals used as the tourism resources. It is suggested that the group should persuade the new generation in the community to participate in protecting the community's resources while creating the senior care system by the community with participations in order to have the foundations for developing the community into a sustainable management and self-reliance community.

**Keywords:** success factors, community enterprises, tourism

## บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม บทบาทที่เด่นชัดบทบาทหนึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก็คือ บทบาทด้านเศรษฐกิจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ที่สำคัญให้ประเทศเป็นลำดับต้น โดยเฉพาะการนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาใช้จ่ายในระบบเศรษฐกิจของประเทศ แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ซึ่งเริ่มตั้งแต่ช่วงเดือนธันวาคม 2562 ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทยและการท่องเที่ยวโลกอย่างมาก สำหรับประเทศไทยเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2563 มีการปิดพื้นที่อุทยานแห่งชาติและวนอุทยานทุกแห่ง ตามประกาศกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช รวมถึงรัฐบาลได้ออกมาตรการต่างๆ เพื่อเข้ามาควบคุมการแพร่ระบาด

ของเชื้อโควิด-19 อาทิมาตรการปิดเมือง (ล็อกดาวน์) การห้ามเดินทางเข้าออกประเทศ รวมถึงมาตรการสั่งปิดสถานที่ที่มีความเสี่ยง ส่งผลทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติยกเลิกการเดินทางและการจองห้องพักหน่วยงานต่าง ๆ ยกเลิกการจัดประชุมและสัมมนา (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2564)

การท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นการท่องเที่ยวที่นำเอาทรัพยากรในแหล่งท่องเที่ยว ที่เป็นพื้นฐานของชุมชน มาสร้างให้เกิดจุดเด่น นำเสนอความน่าสนใจ โดยเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของชุมชน ในการดึงดูดใจนักท่องเที่ยวจากแหล่งต่าง ๆ ถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้ท่องเที่ยวชุมชนเกิดความน่าสนใจ ขณะเดียวกันการจัดการการท่องเที่ยวในชุมชน เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคนในชุมชนที่จะยอมรับให้นักท่องเที่ยวจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาท่องเที่ยวในชุมชน โดยภาครัฐมีการกำหนดแผนการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน และสร้างสรรค์ พ.ศ. 2561-2565 เป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้อย่างยั่งยืน (จิตาภา เร่งมีศรีสุข และคณะ, 2566) อีกทั้งยกระดับการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่มีมาตรฐานคุณภาพภายใต้ขีดความสามารถรองรับของชุมชน (Fei, 2023) และเพื่อเพิ่มจำนวนเครือข่ายและความเข้มแข็งของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มีเป้าหมายคือการกระจายรายได้และลดความเหลื่อมล้ำของประเทศผ่านการท่องเที่ยวโดยชุมชน (ศศิชา หมดมลทิน, 2562)

บทความวิจัยนี้ได้นำเสนอถึงปัจจัยความสำเร็จ รวมไปถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อให้ได้แนวคิดและกระบวนการดำเนินงานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ (วันสรา จันทร์กมล (2563) ดังนี้

1. วิสาหกิจเพื่อสังคมมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อสังคม ไม่ใช่กำไรสูงสุด วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นส่วนช่วยเหลือในด้านของความเป็นอยู่ของคนในสังคม โดยมีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม ศิลธรรม ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจที่บรรลุพันธกิจในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้
2. วิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม โดยผู้ที่อยู่ในชุมชนนั้นๆ ต้องให้ความร่วมมือในการทำหน้าที่เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสังคม โดยการใช้การจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่คำนึงถึงสังคมเป็นหลัก สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมได้
3. วิสาหกิจเพื่อสังคมต้องสร้างความยั่งยืนทางการเงินด้วย การดำเนินธุรกิจโดยการแสวงหากำไรจากการขายสินค้าหรือบริการ ผลกำไรที่เกิดขึ้นจะนำไปลงทุนซ้ำเพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อสังคมสูงสุด โดยผลกำไรที่เกิดขึ้นจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้โดยการพึ่งพาตนเอง ทำให้สังคมมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน



4. วิสาหกิจเพื่อสังคมมีคนในสังคมเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกันในลักษณะเป็นกลุ่ม เครือข่ายซึ่งต้องเป็นสมาชิกของชุมชน มีส่วนร่วมในธุรกิจไม่ใช่เป็นบุคคลเพียงรายเดียวของสังคม

วิสาหกิจชุมชนเป็นการจัดการท่องเที่ยวภายในชุมชน ที่มีการสนับสนุนให้ชุมชนได้นำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน เช่น ทรัพยากรในชุมชน ทักษะความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม มาสร้างมูลค่า เพื่อให้ชุมชนมีรายได้สามารถพึ่งพาตัวเองได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาดำเนินงานของชุมชนท่องเที่ยวหมู่บ้านถ้ำเสือในการบริหารจัดการทรัพยากรของชุมชน ทั้งในด้านทุนทางทรัพยากรการท่องเที่ยว ทุนมนุษย์ ทุนทางวัฒนธรรมและสังคม ที่เป็นส่วนปัจจัยหนึ่งที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ

#### แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กร

แนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหาร ตามแนวคิด POSDCoRB

ลูเธอร์ กุลลิก และลินดัล เออร์วิก (Gulick & Urwick) เป็นนักบริหารชาวอังกฤษ และเป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหาร ได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหารงานในปี ค.ศ.1937 รวมไปถึงเป็นบรรณาธิการหนังสือชื่อ “Paper on the Science of Administration : Note the Theory of Organizing” โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการการประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCoRB” (Urwick, 1933)

แนวคิดองค์ประกอบการท่องเที่ยว ประยุกต์จากแนวคิดของ Buhalis (2000) ระบุว่ากรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบแหล่งท่องเที่ยว ประกอบด้วย 1) สิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว (Attractions) ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น รวมถึงกิจกรรมพิเศษ 2) เส้นทางคมนาคมและการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว (Accessibility) ได้แก่ ระบบการขนส่ง เส้นทางสถานี และยานพาหนะ 3) สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ (Amenities) ได้แก่ ที่พัก ร้านอาหาร ร้านค้าปลีก ร้านของฝากและของที่ระลึกและบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว 4) แพคเกจที่พร้อมเสนอขาย (Available packages) ได้แก่ โปรแกรมการท่องเที่ยว 5) กิจกรรมการท่องเที่ยว (Activities) ได้แก่ กิจกรรมในแหล่งท่องเที่ยวหรือกิจกรรมที่นักท่องเที่ยวกระทำระหว่างท่องเที่ยว 6) บริการเสริมในแหล่งท่องเที่ยว (Ancillary services) ได้แก่ ธนาคาร ไปรษณีย์ โรงพยาบาล เป็นต้น

การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นมีแนวคิดและทฤษฎีมากมายหลากหลายทฤษฎี จากนักวิชาการหลายๆท่าน แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือก ทฤษฎี 7s ของ McKinsey ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้สรุปแนวทางการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนไว้ 7 ประการด้วยกัน และทฤษฎี 7s ของ McKinsey ถือเป็นตัวช่วยหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกรณีวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ในมิติต่างๆ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) 3) ระบบการดำเนินงานในองค์กร (System) 4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) 5) บุคลากรในองค์กร (Staff) 6) ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill) 7) ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Values)

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) เป็นการศึกษามุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่างๆ ทางสังคม (กรทิพย์ ปั่นก้อง, 2559)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลัก ๆ ออกได้เป็น

1.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดเลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตโนมัติ เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและคิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก

2. ภาวะผู้นำที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State University) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

2.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นหลัก

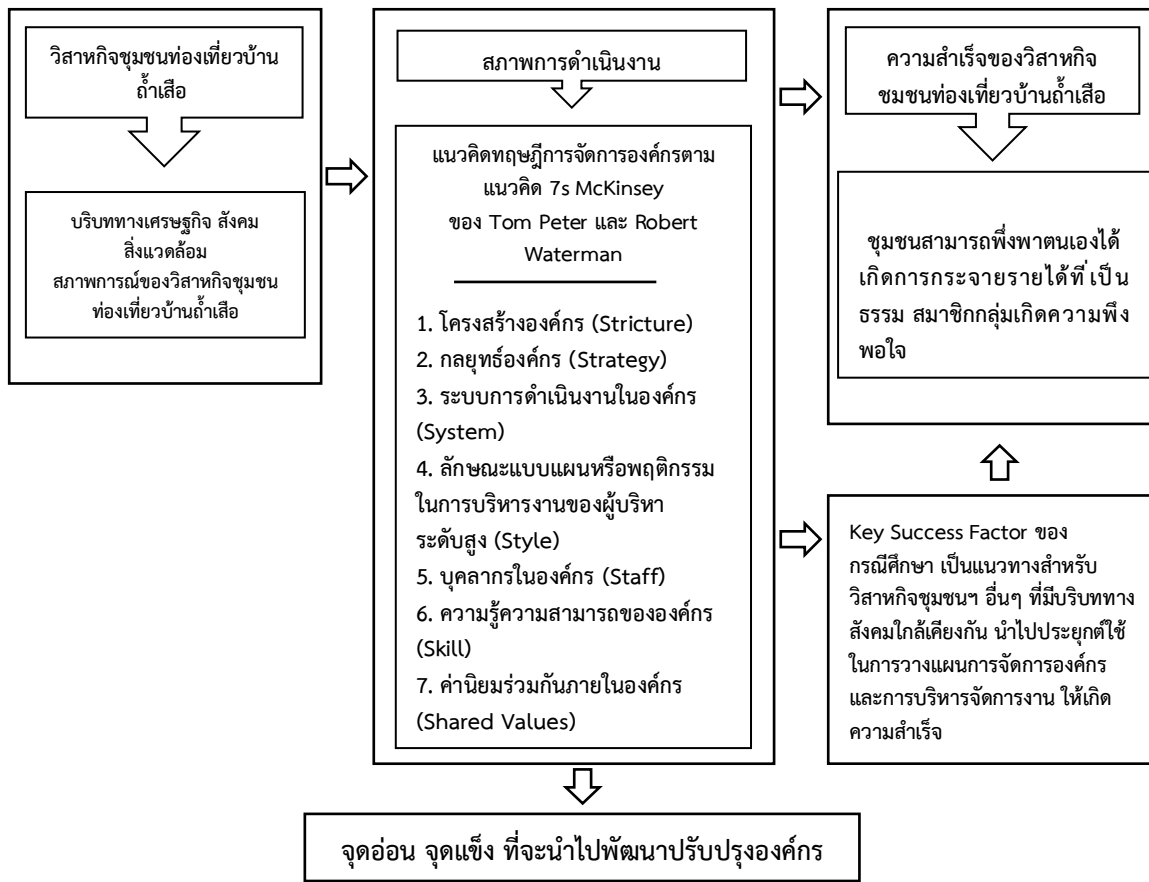
2.2 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก

การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นมีแนวคิดและทฤษฎีมากมายหลากหลายทฤษฎี จากนักวิชาการหลายๆท่าน แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือก ทฤษฎี 7s ของ McKinsey ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้สรุปแนวทางการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนไว้ 7 ประการด้วยกัน และทฤษฎี 7s ของ McKinsey ถือเป็นตัวช่วยหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ในมิติต่างๆ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) 3) ระบบการดำเนินงานในองค์กร (System) 4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) 5) บุคลากรในองค์กร (Staff) 6) ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill) 7) ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Values)

วิสาหกิจชุมชนเป็นการจัดการท่องเที่ยวภายในชุมชน ที่มีการสนับสนุนให้ชุมชนได้นำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน เช่น ทรัพยากรในชุมชน ทักษะความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม มาสร้างมูลค่า เพื่อให้ชุมชนมีรายได้สามารถพึ่งพาตัวเองได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาดำเนินงานของชุมชนท่องเที่ยวหมู่บ้านถ้ำเสือในการบริหารจัดการทรัพยากรของชุมชน ทั้งในด้านทุนทางทรัพยากรการท่องเที่ยว ทุนมนุษย์ ทุนทางวัฒนธรรมและสังคม ที่เป็นส่วนปัจจัยหนึ่งที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีการจัดการองค์การ ตามแนวคิด 7-S McKinsey และแนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหาร ตามแนวคิด POCCC จึงได้นำแนวคิดนี้มาใช้เป็นเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยอาจมีปัจจัยเสริมจากภายนอก เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจวิสาหกิจชุมชนฯ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน เกิดการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม สมาชิกกลุ่มเกิดความพึงพอใจ และเป็นที่ยอมรับแก่สังคมภายนอก



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ รวมถึงเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) ซึ่งเป็นกระบวนการค้นคว้าเลือกที่มุ่งศึกษาพื้นที่หรือองค์กรขนาดเล็ก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ดังนี้ ประธาน รองประธาน ผู้นำฐานกิจกรรม และสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน บ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ รวมทั้งสิ้น 14 คน

2) เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยทำการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นคำถามไว้อย่างกว้างๆ ล่วงหน้า โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตำรา เอกสาร ทั้งนี้ข้อคำถามที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์จะต้องสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งข้อคำถามจะถูกปรับปรุงและพัฒนาโดยที่ปรึกษาก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง โดยข้อคำถามที่จะเป็นลักษณะของคำถามแบบปลายเปิด เพื่อใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเพื่อให้ได้คำตอบที่

ชัดเจนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ใช้ศึกษา ในด้านการดำเนินงาน และปัจจัยความสำเร็จ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

### 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ และทำการบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Note) ร่วมกับการสังเกต (Observation) โดยผู้วิจัยมีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Note) และต้องใช้วิจารณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ และศึกษาปัญหา และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลจะจัดทำใน 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 : ศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ โดยศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC ตามแนวคิดของ Henri Fayol อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling)

ส่วนที่ 2 : ศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยนำแนวคิดของแมคคินซี หรือ McKinsey 7's Framework มาประยุกต์ใช้ วิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) 3) ระบบการดำเนินงานในองค์กร (System) 4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) 5) บุคลากรในองค์กร (Staff) 6) ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill) 7) ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Values) ที่เป็นปัจจัยในการทำให้วิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ประสบความสำเร็จ

## ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 : ศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

1) การวางแผนที่มีการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมมีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว

2) การจัดองค์กรหรือหน่วยงานมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน และไม่ซับซ้อน

3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการเป็นการสั่งการโดยตรงไม่ซับซ้อนหรือยุ่งยาก

4) การประสานงาน แบ่งเป็นการประสานงานภายในกลุ่ม จะเป็นการประสานงานเพื่อดำเนินกิจกรรมด้านการท่องเที่ยว โดยมีประธานกลุ่มเป็นผู้จัดวางโปรแกรมการท่องเที่ยว และประสานมายังกลุ่มกิจกรรม เมื่อได้แผนการดำเนินงานแล้วสมาชิกก็จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ การประสานงานภายนอก ทำหน้าที่ประสานและนำเสนอแพคเกจกิจกรรมของกลุ่มกับนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาทำกิจกรรมภายในชุมชน นำเสนอรูปแบบกิจกรรม รวมถึงการต่อรองราคา และเมื่อได้ข้อสรุปแล้วจึงประสานงานต่อไปยังผู้นำฐานกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงประสานความร่วมมือกับผู้นำชุมชนในการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวของกลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มยังมีบทบาทในการประสานด้านความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เข้ามาแก้ไขปัญหาจากการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม รวมถึงประสานให้หน่วยงานเข้ามาพัฒนาศักยภาพของกลุ่มทั้งด้านศักยภาพของสมาชิก และพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม โดยเครือข่ายการทำงานได้เชื่อมโยงการทำงานกับชุมชนและเครือข่ายต่างๆ ในลักษณะมีส่วนร่วมในชุมชนและบูรณาการสู่ภายนอก

5) การควบคุมกลุ่มให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านกิจกรรมการท่องเที่ยว มีการควบคุมคุณภาพในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ วัสดุดิบที่นำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยว

รวมถึงจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ให้บริการในฐานกิจกรรมการท่องเที่ยว ด้านการจัดการงบประมาณ เป็นหน้าที่ของเลขานุการกลุ่มและสวัสดิการกองทุนชุมชน ในการกำหนดงบประมาณในการดำเนินการในแต่ละครั้ง มีการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ชี้แจงให้สมาชิกกลุ่มรับทราบ และจัดสรรรายได้ให้แก่สมาชิกกลุ่มที่มาร่วมทำกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ด้านบุคลากรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนในการศึกษาดูงาน การอบรม เพิ่มศักยภาพ ทักษะทางความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรอยู่เสมอ โดยการส่งบุคลากรไปเรียนภาษาอังกฤษ สอบบัตรไกด์ อบรมการเป็นมัคคุเทศก์ เชิญวิทยากรและหน่วยงานราชการ มาให้ความรู้ต่าง ๆ แก่คนในชุมชน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับกลุ่ม

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ลักษณะของโครงสร้างไม่ซับซ้อน การดำเนินการของชุมชนให้ความสำคัญในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนใช้พลังของ “บวร” (บ้าน วัด โรงเรียน) เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เน้นการนำเสนอความหลากหลายธรรมชาติ ประเพณี วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และใช้ศาสนสถานเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการส่งเสริม ผลักดัน และการบริหารจัดการกลไกด้านการวางแผน การประสานงานด้านกิจกรรมโครงการต่างๆ

2) ด้านกลยุทธ์ มีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดตำแหน่งทางการตลาดไว้อย่างชัดเจนว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ “เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ” มีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก เน้นให้ความสำคัญกับการใช้ “ทุนธรรมชาติ” เป็นปัจจัยการผลิตโดยใช้ วัตถุประสงค์ ความรู้ ภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรมเป็นจุดขาย

3) ระบบการบริหาร การจัดการท่องเที่ยวในชุมชนหมู่บ้านถ้ำเสือ เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกในชุมชนดำเนินงานภายใต้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ และได้แบ่งกลุ่มกิจกรรมท่องเที่ยวเป็น 5 โซนการเรียนรู้ ได้กำหนดให้ โซนไร่ปรีดาโฮมสเตย์เป็นศูนย์กลางการประสานงานและรับนักท่องเที่ยว หลังจากได้มีการจัดสรรการท่องเที่ยว และจัดสรรรายได้ตามความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยรายได้ได้กระจายสู่สมาชิกที่ทำกิจกรรมร่วมกันทั้ง 5 โซน มีจำนวนสมาชิก ดังนี้ 1) กลุ่มบ้านโบราณมีสมาชิกจำนวน 20 คน 2) กลุ่มไร่ปรีดาโฮมสเตย์ Mice & นันทนาการ มีสมาชิก 13 คน 3) กลุ่มศิลปวัฒนธรรม มีสมาชิก 14 คน 4) กลุ่มภูมิปัญญาสูงวัย สมาชิกจำนวน 13 คน และ 5) กลุ่มท่องเที่ยว สปาโคลนร้อน และแหล่งธรรมชาติ สมาชิก 17 คน รวม 5 โซน มีจำนวนสมาชิก 77 คน มีการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกอย่างยุติธรรม โดยสมาชิกที่เข้าร่วมในกลุ่มกิจกรรมจะได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างในการบริการต่อครั้ง โดยรายได้ที่เหลือให้เป็นไปตามบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบงานของคนทำงาน โดยหมุนเวียนแบ่งการทำงานตามเหมาะสม

4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในชุมชน จัดทำแผนการท่องเที่ยว/โปรแกรมการท่องเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยว ซึ่งรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกลุ่มเป็นไปในลักษณะที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยากทำหน้าที่เป็นตัวแทนเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา การดำเนินการด้านการท่องเที่ยวและนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกในชุมชนอยู่เสมอ รวมถึงร่วมส่งเสริมผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้มาตรฐานสร้างการยอมรับให้นักท่องเที่ยว กล่าวได้ว่าผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มทั้งด้านการพัฒนาทักษะของสมาชิก และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้ได้มาตรฐาน มีความเสียสละที่จะปฏิบัติงานให้กับกลุ่มและชุมชนอย่างเต็มความสามารถรวมทั้งมีการพัฒนาตนเองด้วยการเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานต่างๆ และนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับสมาชิกในกลุ่มอยู่เสมอ

5) บุคลากรในองค์กร สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือทั้งหมดเป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ มีความคุ้นเคยกันมีความผูกพันกันในลักษณะของเครือญาติสมาชิกของกลุ่มจะดำเนินกิจกรรมตามความถนัดของแต่ละ

บุคคล หากมีคนในชุมชนต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกก็สามารถทำได้โดยจะให้เลือกเข้าร่วมในกิจกรรมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ ซึ่งกลุ่มจะมีการจัดอบรมให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ในด้านต่างๆ โดยการพัฒนากิจกรรมของสมาชิกรวมทั้งในรูปแบบการจัดอบรมแบบเป็นทางการจากหน่วยงานภาครัฐ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีพูดคุยภายในกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ

6) ทักษะความรู้และความสามารถขององค์กร พบว่า สมาชิกของกลุ่มเป็นผู้ทรงภูมิปัญญาที่มีศักยภาพ มีความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นและสามารถถ่ายทอดภูมิปัญญาของตนตามความถนัดของแต่ละคน ซึ่งจะถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ผู้นำกลุ่มมีการเสริมสร้างความรู้ให้กับสมาชิกอยู่เสมอโดยใช้เทคนิคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มเป็นในลักษณะของการ “ชวนคิดชวนคุย ไม่มุ่งบรรยาย” นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มยังทำหน้าที่เป็นผู้ประสานหน่วยงานรัฐให้เข้ามาส่งเสริมสนับสนุนหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้ได้มาตรฐาน การดำเนินการที่ผ่านสมาชิกของกลุ่มได้เข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองจากหลายหน่วยงาน

7) ค่านิยมร่วม พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือทุกคนมีความภูมิใจในวิถีชีวิตศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรทางธรรมชาติของชุมชน ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวของกลุ่มจึงเป็นการนำเสนอทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่น ทั้งทรัพยากรดิน ป่า ทะเล หาดโคลน ถ้ำ มรดกทางธรรมชาติ สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติชุมชนท่องเที่ยว ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวจึงเป็นกิจกรรมที่เป็นมิตรกับธรรมชาติและสุขภาพ

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือให้ความสำคัญกับ 1) การวางแผนที่มีการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมมีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว 2) การจัดองค์การหรือหน่วยงานมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน 3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการเป็นการสั่งการโดยตรงไม่ซับซ้อนหรือยุ่งยาก 4) การประสานงานภายในกลุ่มเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และ 5) การควบคุมให้ความสำคัญกับการกำหนดตารางเวลาในการดำเนินกิจกรรม การจัดสรรดูแลด้านงบประมาณอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ ปัทเมศย์ ประดิษฐ์แสงทอง, ภัสสรกันต์ ททรัพย์มหาโชค และ พัชร์ยมล สือสวัสดิ์ดิฉนิชย์ (2565) วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำกระบวนการและกลไกการขับเคลื่อนชุมชนวางแผนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นระบบ ดังนี้ การวางแผนประชุม มีการวางแผนการดำเนินงานโดยการนัดประชุมกันทุกวันสิ้นเดือน และจะมีการนัดประชุมกันก่อนที่จะจัดกิจกรรมต่างๆ เมื่อมีหน่วยงานหรือ กลุ่มนักท่องเที่ยวติดต่อเข้ามาเพื่อจะจัดกิจกรรมหรือจัดงานสัมมนาภายในชุมชน โดยวางแผนการทำงานในส่วนของวัน และเวลาในการจัดกิจกรรม สถานที่การจัดกิจกรรม อาหาร ผู้ดำเนินกิจกรรม พิธีกร มัคคุเทศก์ และกิจกรรมต่างๆ ในการต้อนรับกลุ่มนักท่องเที่ยว เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยว การวางแผนผู้รับผิดชอบ

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า 1) ด้านโครงสร้างการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน โดยแบ่งโครงสร้าง 3 ส่วน คือ ฝ่ายธุรกิจท่องเที่ยว ฝ่ายธุรกิจสัมมาชีพและผลิตภัณฑ์ชุมชน และ ฝ่ายกองทุนและสวัสดิการ ซึ่งแต่ละฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านกลยุทธ์ มีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด “เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ” ซึ่งให้ความสำคัญกับ “ทุนธรรมชาติ” 3) ด้านระบบการบริหารจัดการ มีการแบ่งกลุ่มกิจกรรมท่องเที่ยวเป็น 5 โซนการเรียนรู้ 4) ด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เสียสละ และมีความโปร่งใส 5) บุคลากรในองค์กรมีการจัดวางบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ 6) สมาชิกกลุ่มเป็นผู้มีทักษะความรู้และความสามารถองค์กรและ 7) ค่านิยมร่วมภายในองค์กรที่สมาชิกมีความภูมิใจในวัฒนธรรม ภูมิปัญญา ทุนทางธรรมชาติ และนำมาใช้เป็นทรัพยากรการ

ท่องเที่ยว สอดคล้องกับการศึกษาของ ธง คำเกิดและคณะ (2563) พบว่า โครงสร้างการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนฐานรากวิถีชีวิตชุมชนอย่างยั่งยืนของชุมชนตำบลต้นตาล เป็นโครงสร้างการทำงานร่วมกันของตำบลต้นตาลที่ได้มีกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยโครงสร้างการทำงานของการท่องเที่ยวตำบลต้นตาลมีรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน การศึกษาของ สิริวัลล์ พุกษาอุดมชัย (2559) พบว่า การที่ชมรมผู้สูงอายุประสบความสำเร็จได้นั้นมาจากการจัดหน่วยงานโดยกำหนดโครงสร้างอย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าตลอดเวลาของการขับเคลื่อนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ มุ่งเน้นการขับเคลื่อนสู่การเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวสุขภาวะ เพื่อสร้างความสุขให้คนในชุมชนก่อน แล้วให้คนในชุมชนส่งต่อความสุขแก่ผู้มาเยือน สร้างเจ้าบ้านที่ตระหนักรู้ สำนึกและมีเจตนคติที่ดี บนพื้นฐานของการบริหารอย่างมีความสุข ที่ตอบสนองได้อย่างมาตรฐาน เหมาะสม สมบูรณ์แบบบนฐานของบริบทที่สื่ออัตลักษณ์ตัวตนของตนเองให้ผู้มาใช้บริการ ได้มีความสุข ได้เรียนรู้ จัดจำประสบการณ์ใหม่ๆ

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาการดำเนินงาน ไปสู่ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จ.กระบี่ โดยการนำกรอบแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกรอบในการดำเนินงานท่องเที่ยว ทำให้ความเป็นชุมชนดั้งเดิมยังถูกรักษาไว้ และยังสามารุคประยุกต์พัฒนาให้ทันสมัย ทำให้เกิดการพัฒนารท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเศรษฐกิจ ชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

จากแผนภาพที่ 1 สามารถอธิบายโดยสังเขปดังนี้

1. **ทุนชุมชน** ได้แก่วิถี ภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ที่มั่นคง เข้มแข็งยั่งยืน
2. **การบริหารจัดการ** บริหารจัดการฐานข้อมูลในชุมชน กลไก กติกา ความยั่งยืน

**3. มีส่วนร่วม** สมาชิกภายในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ มีการมีส่วนร่วมในชุมชน และการบูรณาการจากหน่วยงานภายนอก

**4. สร้างสรรค์** มีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดตำแหน่งทางการตลาดไว้อย่างชัดเจนว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ “เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ” มีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก เน้นให้ความสำคัญกับการใช้ “ทุนธรรมชาติ” เป็นปัจจัยการผลิตโดยใช้ วัตถุดิบ ความรู้ ภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรมเป็นจุดขาย

**5. แบ่งปัน** ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยอาจมีปัจจัยเสริมจากภายนอก เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจวิสาหกิจชุมชนฯ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน เกิดการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม สมาชิกกลุ่มเกิดความพึงพอใจ และเป็นที่ยอมรับแก่สังคมภายนอก

## สรุป

สรุปในภาพรวมของบทความ ประสบการณ์ของชาวบ้านในชุมชน เรียนรู้ สังคมประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยววิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา สู่การท่องเที่ยวแบบแบ่งปัน มีส่วนร่วมของคนในชุมชน และนักท่องเที่ยวผู้มาเยือน กลายเป็นทุนที่มากกว่าเงินที่วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ได้สะสม และสร้างมูลค่าเพิ่มเชื่อมโยงสู่การท่องเที่ยวชุมชน ที่คนในชุมชนทุกคนภูมิใจในการเป็นเจ้าของที่ดี เป็นวิสาหกิจชุมชนที่ครบเครื่องเรื่องการท่องเที่ยวโดยชุมชน อีกแห่งหนึ่งของกระบี่ ที่ใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสร้างสุขให้กับคนในชุมชนก่อน แล้วค่อยส่งต่อความสุขแก่ผู้มาเยือน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของกลุ่มคือการขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาร่วมคิด ร่วมพัฒนา ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกให้กับเยาวชนในชุมชน สร้างการมีส่วนร่วมในการพิทักษ์ รักษาทรัพยากรของชุมชน โดยให้เยาวชนเข้ามาดำเนินกิจกรรมร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม ในขณะเดียวกันก็ควรมีการสร้างระบบการดูแลผู้สูงอายุอย่างมีส่วนร่วมโดยชุมชน เพื่อเป็นฐานงานที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นชุมชนที่บริหารจัดการและพึ่งพาตัวเองได้อย่างยั่งยืน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือมีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอยู่บ้าง โดยเฉพาะปัญหาขยะและน้ำเสีย ควรมีการจัดหาพื้นที่จัดเก็บขยะให้มากขึ้น ลดการใช้ถุงพลาสติกและโฟมในการจัดกิจกรรม มีการจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในชุมชน ควรมีการหาวิธีการเทคนิค เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวควรคำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือภายหลังจากชุมชนนำแผนธุรกิจเพื่อชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการ

2. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรค การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือหลังสถานการณ์โควิด-19

3. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสืออย่างยั่งยืน



## เอกสารอ้างอิง

- จรัญญา คงเพชร. (2563). *ความสำเร็จในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน : กรณีศึกษา ตลาดน้ำท่าคา อำเภอมัทพวา จังหวัดสมุทรสงคราม*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิตาภา เร่งมีศรีสุข, ชนิดาภา กระแจจันท์, นันทยา คงประพันธ์ และ นภัทร์ แก้วนาถ. (2566). รูปแบบการสร้างเสริมระบบการบริหารจัดการเศรษฐกิจชุมชน แบบมีส่วนร่วมวิถีปกติใหม่ ของชุมชนลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(1), 58-70.
- จง คำเกิด, อุทุมพร เรื่องฤทธิ์, เพียงฤทัย เสี่ยงมศิลป์, จิตรารภรณ์ เถรวัตร และชิตชนก มากจันทร์. (2563). *การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนฐานรากวิถีชีวิตชุมชนอย่างยั่งยืน ของตำบลต้นตาล อำเภอต้นตาล อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- นิมิต ชุ่นสั้น, พรชัย ศักดิ์ศิริโสภณ, สุภัทรา สังข์ทอง และ หัวหาญ ทวีแสง. (2564). การรับรู้ผลกระทบของการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชน กรณีศึกษาชุมชนบ้านบางโรง จังหวัดภูเก็ต. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 10(2), 106-127.
- พีระศักดิ์ วรรณตร. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 10(2), 285-310.
- ลักขณา อินทร์บึง, อารดา ชัยเสนา และ รัชดา ภักดียิ่ง. (2563). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน จังหวัดขอนแก่น. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 5(2), 1-12.
- วันสรา จันทร์กมล. (2563). *เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคม ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิริวัลลี พุกษาอุดมชัย. (2559). ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุตำบลบ้านแฝก จังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรรถพล ศิริเวชพันธ์. (2564). การพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนสู่มาตรฐานความปกติใหม่ (New Normal) เพื่อรองรับ สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา ชุมชนหนองหะ อำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 12(1), 58-75.
- Buhalis, D. (2000) Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Fei, L. Y. (2023). A Preliminary Intellectual Scope of Research on Celebrity Endorsement from Bibliometric Study. *International Journal of Multidisciplinary in Management and Tourism*, 7(1), 31-38.
- Urwick, L. (1933). Organization as a Technical Problem. L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration* (pp. 49-88). New York: Institute of Public Administration.