

**D**

# Development to Enhance the Potentiality of Business Management of Chiang Mai Cultural Tourism Communities

Kanchana Sura<sup>1\*</sup>

*Received: August 13, 2019 Revised: September 17, 2019 Accepted: October 11, 2019*

## Abstract

The objectives of this study were to (1) analyze the potentialities of Chiang Mai cultural tourism management; (2) develop the potentialities of Chiang Mai cultural tourism; and (3) recommend guidelines to enhance the potentialities of cultural tourism in business management. Sample groups of 120 people in total consisted of committees and members from 5 cultural tourism communities in Chiang Mai who participated in the development project. Research methodology involved 3 stages: stage 1 was to analyze the potentiality of business management of local cultural tourism by SWOT analysis, focus group discussion with 30 key informants. Stage 2 was to develop the potentiality of local cultural tourism management by training and exchanging opinions and knowledge between 5 experts and 5 local cultural tourism communities. Stage 3 was to recommend guidelines to raise the potentiality of business management of local cultural tourism. They exchanged knowledge and opinions among 144 participants. The result for the 1<sup>st</sup> objective showed that most communities had organizational structure which were clearly set up with good unity among members. Most communities had good knowledge in cultures and traditions of their communities and could make them as the selling point. The opportunities were that they have their tourism resources which could be used as tourism program. They were supported in knowledge, budget and public relations by other organizations. Their weaknesses were that they lacked knowledge and abilities in business management such as organizational, marketing and financial management. Their threats were that

<sup>1</sup> Department of Business Administration, Faculty of Management Science, Chiang Mai Rajabhat University

\* Corresponding author. E-mail: K.Suruk@gmail.com, Kanchana\_sur@cmru.ac.th

they confronted high competition among the same entrepreneurs. They also had no connection with other entrepreneurs and communities. The result for the 2<sup>nd</sup> objective showed that their potential management were greatly improved particularly human resource management were more improved than other management. However, their potentialities in financial management were moderately improved. The result for the 3<sup>rd</sup> objective was guidelines to enhance the potentiality in business management were that they should improve their abilities in language, learn the success from other communities and apply it to their operations and also use technology to publicize tourism more widely.

**Keywords:** business management, cultural tourism, cultural tourism community



# การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจ ของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่

กาญจนา สุระ<sup>1\*</sup>

วันรับบทความ: August 13, 2019 วันแก้ไขบทความ: September 17, 2019 วันตอบรับบทความ: October 11, 2019

## บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่ (2) พัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่ และ (3) เสนอแนวทางการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะกรรมการและสมาชิกของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 ชุมชน ที่สมัครเข้าร่วมโครงการการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจรวมจำนวน 120 คน โดยมีขั้นตอนในการศึกษา 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ทำการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ การสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 30 คน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยทำการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยวจำนวน 5 คนและชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจำนวน 5 ชุมชนและการนำเอาความรู้ไปปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 การเสนอแนวทางการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 144 คน ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า จุดแข็งของชุมชน คือ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน คณะกรรมการและสมาชิกมีความสามัคคีในการทำงาน คณะกรรมการของชุมชนส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรม ด้านการเงิน ชุมชนมีเงินทุนเป็นของตนเอง สามารถพึ่งพาตนเองได้ โอกาสคือ ชุมชนมีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่เด่นและสามารถนำมาจัดเป็นโปรแกรมการท่องเที่ยวได้ ชุมชนได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นทั้งด้านงบประมาณ ความรู้ การประชาสัมพันธ์ จุดอ่อน ชุมชนขาดความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ ได้แก่ การจัดการองค์กร การจัดการตลาด การจัดการการเงิน อุปสรรคคือเผชิญการแข่งขันด้านการตลาดกับคู่แข่งที่ทำการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ขาดการเชื่อมโยงเครือข่ายการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมกับผู้ประกอบการท่องเที่ยว

<sup>1</sup> ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

\* Corresponding author. E-mail: K.Suruk@gmail.com, Kanchana\_sur@cmru.ac.th

ประเภทเดียวกัน ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการพัฒนา พบว่า สามารถยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นระดับมาก โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถยกระดับศักยภาพได้มากกว่าการจัดการธุรกิจด้านอื่น ยกเว้นการจัดการด้านการเงินซึ่งมีการยกระดับศักยภาพได้น้อยกว่าการจัดการธุรกิจด้านอื่น ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางในการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจ คือ เพิ่มพูนความรู้ทักษะด้านภาษา ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จของชุมชนอื่นและนำมาปรับประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ควรมีการนำเอานวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวให้แพร่หลายเพิ่มขึ้น

**คำสำคัญ:** การจัดการธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

## บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย รัฐบาลในปัจจุบันได้กำหนดนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อที่จะสร้างงานและอาชีพตลอดจนรายได้ของประชากร (นรินทร์ สังข์รักษา, 2552) ขณะเดียวกันตลาดโลกได้เน้นการนำเอาวัฒนธรรมและความเป็นเอกลักษณ์ในท้องถิ่นของแต่ละชุมชนมาเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ชุมชนสามารถนำเสนอความเด่นและความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของตน ดังนั้น การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจึงเป็นการท่องเที่ยวอีกประเภทหนึ่งที่มีการนำเอาศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตของท้องถิ่น ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของตนเองและสามารถนำมาเป็นจุดขายเพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเยี่ยมชมในชุมชน จากการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่มีชื่อเสียงด้านการมีสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามและหลากหลาย มีวัฒนธรรมและประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์และงดงาม จากข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (กก, 2559) รายงานว่า การท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นจำนวนมาก ในปี พ.ศ. 2559 จังหวัดเชียงใหม่มีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2558 คิดเป็นร้อยละ 8.7 แม้การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมสามารถสร้างรายได้ให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นจำนวนมาก แต่ผู้ประกอบการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในชุมชนยังประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการหลายด้าน อาทิ การไม่สามารถนำเอาอัตลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมที่ตนเองมีอยู่มาสร้างเป็นมูลค่ามูลค่าเพิ่มและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขาดความรู้และความสามารถในการเผยแพร่ความเป็นอัตลักษณ์ที่เป็นจุดเด่นของชุมชนให้แก่สาธารณชนและนักท่องเที่ยวได้รู้จัก ขาดการประสานงาน การติดต่อ และความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและชุมชนอื่นในการจัดการการท่องเที่ยว นอกจากนี้ ผู้ประกอบการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนประสบปัญหาการขาดการมีส่วนร่วมและความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและชุมชนอื่นในการจัดการการท่องเที่ยว (เสรี พงศ์พิศ, 2551) ชุมชนขาดความรู้และความสามารถในการเผยแพร่วัฒนธรรมและประเพณีของชุมชนแก่นักท่องเที่ยว (กนกพร ฉิมพลี, 2559)

ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมประสบ ผู้ศึกษาจึงได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่ และผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ในประเด็นของการจัดการธุรกิจ ซึ่งจากการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการส่วนใหญ่ของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม สรุปได้ ดังต่อไปนี้ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถในการวางแผนกำลังคนในการทำงาน การจัดคนให้เข้าทำงานยังไม่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ 2) การจัดการด้านการบริการ ส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถในการจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวให้มีความน่าสนใจและมีความหลากหลาย ขาดความสามารถในการให้การต้อนรับและการให้บริการแก่ลูกค้า ขาดความสามารถในการนำเอาจุดเด่นของวัฒนธรรมในชุมชนมาสร้างกิจกรรมเพื่อที่จะสามารถดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเยี่ยมชม 3) การจัดการด้านการตลาด ยังขาดความสามารถในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยวและวัฒนธรรม

ของชุมชน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมในชุมชน 4) การจัดการด้านการเงิน ส่วนใหญ่ยังขาดวินัยในการจัดบันทึกรายการด้านการเงินอย่างสม่ำเสมอ ขาดความรู้ในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน ขาดการวางแผนการต่อยอดผลประโยชน์ให้เกิดประโยชน์ (กาญจนา สุระ, 2559)

จากผลของการประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ พบว่า ยังประสบปัญหา และจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพื่อจะทำได้ ทำให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ โดยที่การดำเนินงานการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนที่ผ่านมาจะเป็นไปในลักษณะของการเรียนรู้ที่มีการถ่ายทอดและสืบทอดกันมา หากเป็นกลุ่มที่เพิ่งก่อตั้งใหม่ก็จะมี การดำเนินงานที่ยังไม่เป็นระบบ ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน คนในชุมชนขาดการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินงานให้เห็นประจักษ์เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร [สพ], 2558) ส่งผลกระทบต่อชุมชน กล่าวคือ ทำให้คนในชุมชนขาดรายได้ ต้องอพยพออกไปหางานทำภายนอก ทำให้มีเงินลงทุนจากภายนอกเข้ามาลงทุนทำกิจการภายในชุมชนแทนโดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น (นภาพร จันทร์ฉาย, 2558) จากการศึกษาวิจัยด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาที่แนวทางในการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชน (ณภัทร กุลนันท์, 2552) และ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (กำจร หลุยยะพงศ์, 2552; เกศินี พรหมบุตร, 2553; พรทิพย์ กำเนิดแจ้ง, 2553; วีระพล ทองมา, 2552) การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมมีน้อยมาก จึงเป็นเหตุให้ผู้ศึกษามีความสนใจจะศึกษาการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพ การจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในประเด็นของการจัดการบริการ การจัดการตลาด การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน เพื่อจะได้แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจด้าน การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ซึ่งธุรกิจชุมชนอื่นจะได้นำแนวทางที่ได้จากการศึกษาไปปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์ต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัด เชียงใหม่

## ทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดการจัดการธุรกิจชุมชน

การดำเนินธุรกิจชุมชนจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การผลิต การตลาด บุคคล และ การเงิน โดยการดำเนินธุรกิจชุมชนจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการจัดการธุรกิจที่ดีอันประกอบไปด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการตลาด การจัดการผลิตหรือบริการ การจัดการการเงิน (ขวัญกมล ดอนขวา,

2556) ซึ่งสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2551) ที่กล่าวว่า การจัดการธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สำคัญ 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การผลิต 2) การตลาด 3) การเงิน และ 4) ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังที่นันทิยา หุตานูวัตร และณรงค์ หุตานูวัตร (2552) ระบุว่า การสร้างความเข้มแข็งและความสำเร็จให้กับธุรกิจชุมชนจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี อันประกอบไปด้วยการจัดการธุรกิจ 4 ด้าน คือ 1) การจัดการผลิตและหรือการบริการจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนการผลิตและหรือการบริการ การจัดโครงสร้างและกิจกรรมการผลิตและหรือการบริการ 2) การจัดการด้านการเงิน เกี่ยวข้องกับการจัดหาแหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบันทึกรายการทางการเงินอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การสรรหาคัดเลือก พัฒนา และทำนุบำรุงทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การจัดการด้านการตลาด เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าและบริการ การส่งเสริมทางการตลาด การกระจายสินค้าและบริการ ดังนั้นการสร้างความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมให้มีรายได้และสามารถพึ่งพาตนเองได้จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จิราภา ฉิมสุข (2553) อัจฉรา หลาวทอง (2550) และ Frank และ Smith (2002) ที่อธิบายว่าชุมชนควรพัฒนาและส่งเสริมการตลาดในชุมชนโดยนำเอาจุดเด่นของชุมชนมาสร้างเป็นจุดขาย เช่น ในประเด็นของการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ชุมชนควรนำเอาอัตลักษณ์ด้านวัฒนธรรมมาสร้างเป็นจุดขายเพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาในชุมชน ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนมีรายได้จากการท่องเที่ยวเช่นเดียวกับ นิศารัตน์ จุลวงศ์ (2551) ที่ระบุว่า การท่องเที่ยวในชุมชนสามารถสร้างรายได้ให้กับชุมชนได้ หากชุมชนมีการจัดการธุรกิจที่ดี เช่น การนำเอาผลิตภัณฑ์ที่เป็นทรัพยากรการท่องเที่ยวของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลายโดยจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในชุมชนให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรการท่องเที่ยวในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ให้กับชุมชน

## 2. ปัญหาของการดำเนินธุรกิจชุมชน

ในการดำเนินธุรกิจชุมชน พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการขาดการวิเคราะห์ศักยภาพและความต้องการของกลุ่ม ขาดทักษะการบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด การเงินและทรัพยากรมนุษย์ โดยบางชุมชนขาดทักษะการวิเคราะห์ตลาด ขาดข้อมูลข่าวสารในการวิเคราะห์ตลาด มุ่งขยายตลาดโดยไม่มีตลาดประจำทำให้ประสบปัญหาไม่สามารถจำหน่ายสินค้าได้ ขาดการวางแผนการใช้เงินทุน การผลิตสินค้ายังไม่ได้มาตรฐาน (อภิชัย พันธเสน และปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ, 2548) ขณะเดียวกัน จุลศักดิ์ ชาญณรงค์ (2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการประกอบการธุรกิจชุมชน ได้แก่ 1) ด้านการผลิตประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ 2) ด้านการตลาด สินค้าขาดตลาดรองรับการกระจายสินค้ายังจำกัดอยู่ในพื้นที่ 3) ด้านการเงินขาดการบันทึกรายการทางการเงินที่ถูกต้อง ขาดเงินทุนหมุนเวียน 4) ระบบบัญชีและการตรวจสอบยังไม่ได้มาตรฐาน 5) ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ 6) การบริหารจัดการชุมชนขาดทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด การเงิน และบริหารบุคคล 7) ขาดการทำงานเป็นทีม 8) ขาดการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้

และเกิดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ 9) ขาดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน 10) นโยบายของรัฐยังไม่เอื้ออำนวยด้านภาษี และสินเชื่อ ขณะเดียวกัน ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2551) กล่าวว่า ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของชุมชนประกอบไปด้วยเงินทุน การตลาด การผลิต การเงิน ผู้นำ แรงงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก ระเบียบข้อบังคับขององค์กรและการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก

จากแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนดังกล่าว พบว่า มีการมุ่งเน้นในการให้ความช่วยเหลือชุมชนให้มีอาชีพ มีรายได้ มีความสามัคคีร่วมมือกันในการประกอบกิจการงานโดยการศึกษาจะทำการศึกษากิจการชุมชนที่มีขอบข่าย 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการผลิต การจัดการตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อันจะช่วยให้ชุมชนอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

ด้านการพัฒนาศักยภาพ ดร.ณ ไร่ศรี (2551) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพเป็นการนำเอาความรู้ความสามารถที่อยู่ภายในตัวบุคคลและองค์การมาใช้อย่างมีกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างง่ายดายและรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเมื่อศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของบุคคลแต่ละคนได้รับการพัฒนาแล้ว ผลลัพธ์ที่จะตามมาก็คือความสำเร็จขององค์กร เช่นเดียวกับ รุจน์ดรงค์ศักดิ์ บวรนนท์กุล (2557) ระบุว่า การพัฒนาศักยภาพ คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ จากการเรียนรู้ที่จะพัฒนาและตระหนักรู้ในความรู้ความสามารถของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การที่มนุษย์ได้มีการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา ได้ฝึกฝนและปฏิบัติ มีการเรียนรู้ตลอดเวลาจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รู้แนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน และสอดคล้องกับ สุรีย์ เข้มทอง และอโณทัย งามวิชัยกิจ (2561) กล่าวว่า ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิดเพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

### 4. แนวคิดการท่องเที่ยววัฒนธรรม

องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท, 2556) ระบุว่า ความเข้มแข็งของการจัดการวัฒนธรรมจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกที่มีทุนทางวัฒนธรรมพยายามพัฒนาทุนทางวัฒนธรรมของประเทศในลักษณะของการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์ โดยการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์สามารถแสดงออกมากในรูปของการนำเอาเรื่องราวในประวัติศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี นิทาน ตำนาน กลอน สถาปัตยกรรมและงานฝีมือมาเป็นตัวดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเรียนรู้และทำกิจกรรมตลอดจนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนในชุมชน จากการประชุมสุดยอดของประเทศต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ณ กรุงเดอร์จันนาไล ประเทศบราซิลเมื่อปี พ.ศ. 2545 ก่อให้เกิดแนวคิดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ สถาปัตยกรรม ศาสนา เทววิทยา ประเพณี วัฒนธรรม



โดยนำเอาจุดเด่นของวัฒนธรรมมาเป็นจุดขายโดยไม่มีการบิดเบือนหรือทำลายสภาพแวดล้อมขณะเดียวกัน ชาวบ้านในชุมชนมีส่วนร่วมรับในการรับผลประโยชน์จากการท่องเที่ยว มีการจัดกิจกรรมในชุมชนเพื่อจะให้นักท่องเที่ยวได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมและเรียนรู้ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2549) เช่นเดียวกันกับ Hall, Kirkpatrick, และ Mitchell (2005) ระบุว่า การท่องเที่ยวในชุมชนจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือของคนในชุมชนในการขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินงานการท่องเที่ยวอันจะทำให้การท่องเที่ยวมีความเข้มแข็งและอยู่ได้อย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับ Crouch และ Ritchie (1999) ที่ระบุว่า การท่องเที่ยวเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความมั่งคั่งให้กับสังคม แต่อย่างไรก็ตาม ประชาชนควรพิจารณาและเลือกทรัพยากรการท่องเที่ยวที่เด่นมาสร้างเป็นจุดขายแต่จะต้องไม่มีการทำลายทรัพยากรเหล่านั้น โดย Baktygulov และ Damira (2010) กล่าวว่า มีความจำเป็นที่จะต้องฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรด้านวัฒนธรรมโดยมีการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมในการดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยความระมัดระวังและไม่ทำลายวัฒนธรรมเหล่านั้น

## 5. แนวคิดการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการสื่อสารในระบบเปิด ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชนหรือองค์การในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยการมีส่วนร่วมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน พัฒนาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมการดำเนินงานและร่วมรับผลประโยชน์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันของกลุ่มเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีความรู้สึก ร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มด้วย (ยุพาพร รูปงาม, 2545) นอกจากนี้ Creighton (2005) ระบุว่า การมีส่วนร่วมคือการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาในลักษณะของการเข้าร่วมการจัดการตั้งแต่การเข้าร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผลประโยชน์ ร่วมติดตาม และประเมินผล

จากการศึกษาคำจำกัดความและแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่คนมารวมกลุ่มกันเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยที่บุคคลที่มารวมกลุ่มกันมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมกันทำงาน ร่วมรับผิดชอบรวมถึงร่วมรับผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษานี้ ได้แก่ ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของจังหวัดเชียงใหม่ ที่ขึ้นทะเบียนกับสถาบันการท่องเที่ยวของชุมชน จำนวน 35 ชุมชน (สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน, 2559)

1.2 ตัวอย่างในการศึกษากำหนดโดยความสมัครใจของชุมชนที่มีความพร้อมและมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยขั้นตอนของการกำหนดตัวอย่างประกอบไปด้วย

1.2.1 ผู้วิจัยประกาศแจ้งเรื่องโครงการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมแก่ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 35 ชุมชน

1.2.2 ทำการรับสมัครชุมชนการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยมีชุมชนที่สนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการจำนวน 5 ชุมชน ได้แก่ 1) ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านป่าตาล อ.หางดง 2) ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเวียงท่ากาน อ.สันป่าตอง 3) ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านหัวทุ่ง อ.เชียงดาว 4) ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมแม่ใจบ้านดิน อ.แม่แตง และ 5) ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมแม่กลางหลวง อ.จอมทอง โดยการพัฒนาศักยภาพประกอบไปด้วย การอบรมการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ด้านการบริการ การตลาด การเงินและทรัพยากรมนุษย์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวและชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จในการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวโดยให้ชุมชนนำเอาความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ

สำหรับชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่ไม่เข้าร่วมโครงการ ร้อยละ 74 เพราะยังไม่พร้อมที่จะเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากเพิ่งก่อตั้งใหม่ยังไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ร้อยละ 26 เพราะไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา การกำหนดตัวอย่างโดยการเลือกแบบเจาะจงประกอบไปด้วย คณะกรรมการและสมาชิกของชุมชน การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่สมัครเข้าร่วมโครงการประกอบไปด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ หรือผู้ในกลุ่มละ 4 คน และสมาชิกของชุมชน ๆ ละ 20 คน รวมทั้งหมด 120 คน

## 2. เครื่องมือในการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนในประเด็นของ การบริการ การตลาด การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาและความต้องการในการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

2.2 แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกถูกนำมาใช้เพื่อประเมินศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยแบบสอบถามได้ถูกตรวจสอบความเชื่อมั่นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.854 สำหรับรายละเอียดในแบบสอบถาม ได้แก่ 1) การผลิตหรือการให้บริการ อันประกอบไปด้วย การจัดทำแผนการท่องเที่ยวเป็นรายเดือนครบทั้ง 12 เดือน การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีความน่าสนใจและมีความหลากหลาย การนำเอาทรัพยากรการท่องเที่ยวที่มีอยู่ในชุมชนมาจัดทำเป็นโปรแกรมท่องเที่ยว การติดตามและประเมินคุณภาพการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวหรือบริการ 2) การจัดการตลาด ได้แก่ การจัดหาลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวโดยชุมชนเอง การสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมกับชุมชนอื่น การแนะนำและประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยวในชุมชน การใช้ภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสารกับนักท่องเที่ยว การกำหนดราคาการให้บริการที่ก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการ 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนการจัดหาคนเข้ามาทำงานให้เพียงพอกับภาระงาน การจัดวางคนในการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการวางแผนดำเนินงาน การทำนุบำรุงทรัพยากรมนุษย์

4) การจัดการการเงิน ได้แก่ ความสามารถในการระดมทุน การจัดบันทึกรายการทางการเงิน ความสามารถในการคิดต้นทุนและผลตอบแทน ความสามารถในการนำเอาผลกำไรไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน

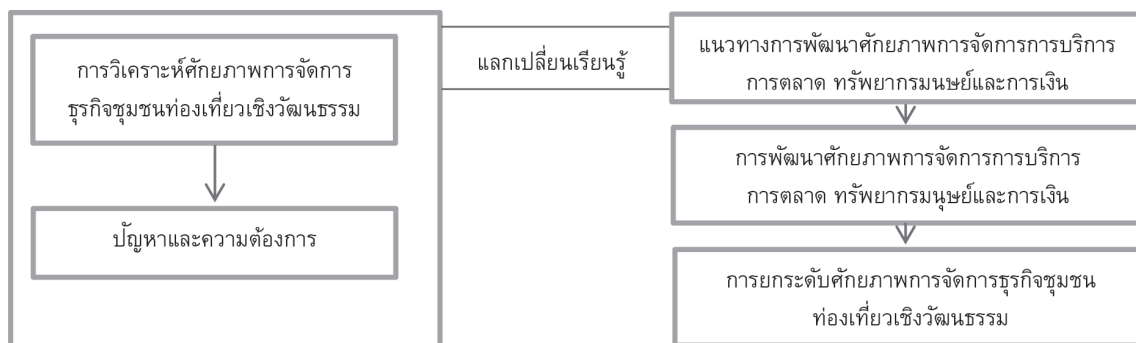
สำหรับการประเมินศักยภาพการจัดการธุรกิจ กระทำก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนา โดยให้คณะกรรมการและสมาชิกของชุมชนทำการประเมินศักยภาพการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวของตนเอง ซึ่งการประเมินศักยภาพแบ่งออกเป็น 5 ประเภทตามมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert Scales ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 5 ระดับโดยค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับศักยภาพน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับศักยภาพน้อย ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับศักยภาพปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับศักยภาพมาก และค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับศักยภาพมากที่สุด (ยุทธ ไกยวรรณ, 2552)

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์และใช้อธิบายศักยภาพการจัดการด้านการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และการบริการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาศักยภาพ แนวคิดการจัดการธุรกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ แนวคิดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยดังปรากฏตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

จากภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เริ่มจากการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจในพื้นที่ของการบริการ การตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวของชุมชน โดยผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยว

เชิงวัฒนธรรม ตัวแทนของชุมชนการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ช่วยให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของชุมชน อันเป็นที่มาของแนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

## ผลการศึกษา

ผลการศึกษาจะได้อธิบายตามวัตถุประสงค์ที่นำเสนอไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สามารถสรุปได้ตามประเด็น ดังนี้

1.1 ศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านป่าตาล อ.หางดง จ.เชียงใหม่ คือ มีศิลปะการปั้นตุ๊กตาดินเผาที่เป็นภูมิปัญญาของท้องถิ่นและได้รับการถ่ายทอดมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ชุมชนสามารถจัดหาลูกค้าเข้ามาเที่ยวภายในชุมชนได้เอง โอกาส คือ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมงานปั้นของท้องถิ่น สำหรับจุดอ่อน คือ ชุมชนขาดความสามารถในการจัดทำแผนการท่องเที่ยวเป็นรายเดือนให้ครบทั้ง 12 เดือน ขาดการวางแผนการจัดหาคนเข้าทำงานให้เพียงพอทำให้บางครั้งขาดแคลนแรงงาน ด้านการเงิน การจัดบันทึกรายการการเงินยังไม่กระทำอย่างสม่ำเสมอและมีการจัดบันทึกที่ยังไม่ถูกต้อง ขาดความรู้ในการคิดวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน อุปสรรค คือ อิทธิพลความเจริญของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เยาวชนในชุมชนขาดความสนใจในการสืบทอดศิลปะงานปั้น

1.2 ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเวียงท่ากาน อ.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่ คือ ชุมชนมีอัตลักษณ์และวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ด้านการตลาด คือ มีมัคคุเทศก์น้อยที่มีความรู้และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรมของชุมชน คนในชุมชนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการผลักดันการท่องเที่ยวภายในชุมชน คณะกรรมการมีความสามารถในการจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน โอกาส คือ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว จุดอ่อน คือ ชุมชนไม่สามารถจัดทำแผนการท่องเที่ยวเป็นรายเดือนได้และไม่สามารถนำเอาทรัพยากรการท่องเที่ยวที่มีอยู่ในชุมชนมาสร้างเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวได้ ขาดการติดตามและประเมินผลการให้บริการด้านการท่องเที่ยวแก่นักท่องเที่ยว ขาดการจัดบันทึกรายการทางการเงินอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ ขาดความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน อุปสรรค คือ การรุกล้ำเข้ามาของความเจริญภายนอกชุมชนทำให้กระแสการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมภายในชุมชนลดลง

1.3 ศักยภาพด้านการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวบ้านหัวทุ่ง อ.เชียงดาว พบว่า จุดแข็ง คือ สามารถจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวที่น่าสนใจ มีการผสมผสานระหว่างศิลปวัฒนธรรมกับวิถีชีวิตธรรมชาติของชุมชน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น มีการช่วยเหลือกัน มีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกได้กู้ยืมเงินจากกองทุนรายได้การท่องเที่ยว โอกาส คือ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ จุดอ่อน คือ สมาชิกและคณะผู้บริหารยังขาดความรู้และความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อติดต่อสื่อสารกับ

นักท่องเที่ยว ยังไม่สามารถกำหนดราคาที่สามารถกำไรให้แก่อุตสาหกรรมได้ การจัดทำบัญชีไม่เป็นระบบ ไม่สามารถคิดวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนได้ ไม่เข้าใจถึงวิธีการในการนำเอาผลกำไรไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน อุปสรรค คือ พื้นที่ตั้งของชุมชนอยู่ห่างไกลทำให้การเดินทางเข้าไปลำบากโดยเฉพาะในฤดูฝน

1.4 ศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนแม่ใจบ้านดิน อ.แม่แตง จ.เชียงใหม่ คือ มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองตามแบบวิถีคนพื้นบ้าน สามารถนำเอาทรัพยากรในชุมชนมาสร้างเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวได้ร่วมทำกิจกรรมเมื่อมาเยือนชุมชน มีความสามารถในการแนะนำและประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยวในชุมชน การใช้ภาษาต่างประเทศในการติดต่อกับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มีผู้บริหารที่มีความรู้และความสามารถด้านประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชน มีการจัดบันทึกระบบการเงินอย่างสม่ำเสมอ โอกาสคือ มีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย จุดอ่อน คือ ขาดการติดตามความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อการให้บริการ ขาดความสามารถในการเชื่อมโยงเครือข่ายการท่องเที่ยวกับชุมชนอื่น อุปสรรค คือ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

1.5 ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านแม่กลางหลวง อ.จอมทอง พบว่า จุดแข็ง คือ มีความสามารถในการจัดหาลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวได้เอง เพราะมีเครือข่ายของชนเผ่าต่าง ๆ ซึ่งรู้จักกัน เช่น กะเหรี่ยง ลาซุ อีเก้อ และได้แนะนำนักท่องเที่ยวต่อกันมา บุคลากรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน มีความสามารถด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ มีการใช้เงินทุนของกลุ่มในการดำเนินงานโดยไม่ได้อาศัยเงินกู้จากแหล่งเงินทุนภายนอก โอกาส คือ มีทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย สำหรับจุดอ่อน คือ ชุมชนยังไม่สามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรายเดือนได้ ทำให้ไม่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง อุปสรรค คือ ยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวกับชุมชนอื่น

จากประเด็นทั้ง 5 ประเด็นดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงศักยภาพของแต่ละชุมชนการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ศักยภาพการจัดการของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่

ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านป่าตาล	ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเวียงท่ากาน	ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านหัวทุ่ง	ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมแม่ใจบ้านดิน	ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านแม่กลางหลวง
<p><b>จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีศิลปะการการปั้นดินเผาที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและได้รับการถ่ายทอดมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน</li> <li>2. ชุมชนสามารถจัดหาลูกค้าเข้ามาเที่ยวในชุมชนได้เอง</li> </ol>	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชุมชนมีอัตลักษณ์และวัฒนธรรมเป็นของตนเอง</li> <li>2. มีมีคฤศคักน้อยที่มีความสามารถถ่ายทอดและอธิบายเรื่องราวภายในชุมชนได้</li> <li>3. คนในชุมชนให้ความร่วมมือในการสนับสนุนการท่องเที่ยว</li> </ol>	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวที่น่าสนใจ</li> <li>2. เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น</li> <li>3. สมาชิกมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน</li> </ol>	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวัฒนธรรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง</li> <li>2. มีความสามารถในการแนะนำประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวในชุมชน</li> <li>3. มีเงินทุนเป็นของตนเอง</li> </ol>	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถจัดหาลูกค้าได้เอง</li> <li>2. บุคลากรมีความสามารถด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ</li> <li>3. มีเงินทุนเป็นของตนเอง</li> </ol>
<p><b>โอกาส</b></p> <p>-ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะงานปั้น</p>	<p><b>โอกาส</b></p> <p>-ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก</p>	<p><b>โอกาส</b></p> <p>-ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐ</p>	<p><b>โอกาส</b></p> <p>-มีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลาย</p>	<p><b>โอกาส</b></p> <p>-มีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลาย</p>
<p><b>จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชุมชนขาดความสามารถในการจัดทำแผนการท่องเที่ยวเป็นรายเดือนให้ครบทั้ง 12 เดือน</li> <li>2. ขาดการวางแผนจัดหาคนทำงานให้เพียงพอ</li> <li>3. ขาดความรู้ด้านการคิดวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชุมชนไม่สามารถจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวทั้ง 12 เดือนได้</li> <li>2. ขาดการติดตามและประเมินผลการทำงานให้บริการด้านการท่องเที่ยว</li> <li>3. ขาดความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่สามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวให้ครบทั้ง 12 เดือนได้</li> <li>2. ไม่สามารถจัดทำบัญชีที่เป็นระบบได้</li> <li>3. ไม่สามารถกำหนดราคาที่สามารถกำไรให้กิจการได้</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดการติดตามและประเมินผลการให้บริการด้านการท่องเที่ยว</li> <li>2. ขาดการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับชุมชนอื่น</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชุมชนยังไม่สามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรายเดือนให้ครบทั้ง 12 เดือนได้</li> </ol>

ตารางที่ 1 ศักยภาพการจัดการของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่ (ต่อ)

ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านป่าตาล	ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเวียงท่ากาน	ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านหัวทุ่ง	ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมแม่ใจบ้านดิน	ชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านแม่กลางหลวง
<b>อุปสรรค</b> - อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เยาวชนขาดความสนใจในการสืบทอดศิลปะวัฒนธรรมงานปั้นของท้องถิ่น	<b>อุปสรรค</b> - การรुक้าเข้ามาของความเจริญภายนอกชุมชนทำให้กระแสการอนุรักษ์ศิลปะวัฒนธรรมภายในชุมชนลดลง	<b>อุปสรรค</b> - พื้นที่ตั้งของชุมชนอยู่ห่างไกลทำให้การเดินทางเข้าไปลำบากโดยเฉพาะในฤดูฝน	<b>อุปสรรค</b> - ไม่ได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ	<b>อุปสรรค</b> 1. ไม่ได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ 2. การแข่งขันของผู้ประกอบการประเภทเดียวกันเพิ่มขึ้น

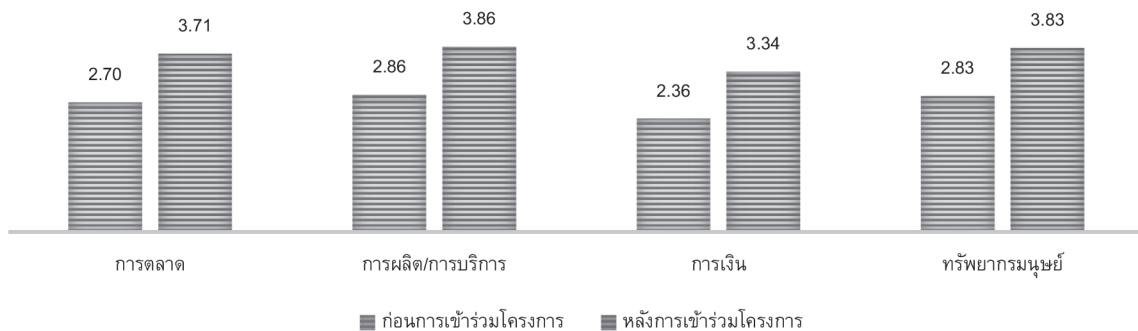
จากตารางที่ 1 แสดงศักยภาพการจัดการของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่ ชุมชนส่วนใหญ่มีจุดแข็ง คือ มีวัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเองซึ่งได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน โดยชุมชนสามารถนำเอาความเป็นเอกลักษณ์ที่มีอยู่ในชุมชนมาเป็นจุดขายของการท่องเที่ยวได้นอกจากนี้ชุมชนส่วนใหญ่ยังมีการให้ความร่วมมือและสามัคคี แต่จุดอ่อนของชุมชน คือ ไม่สามารถจัดทำแผนการท่องเที่ยวเป็นรายเดือนได้และไม่สามารถนำเอาของดีและจุดเด่นของการมีอัตลักษณ์ของชุมชนมาสร้างให้เกิดมูลค่าทางการท่องเที่ยวได้ อุปสรรค คือ การแข่งขันของผู้ประกอบการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น โอกาส คือ ได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากภาครัฐ

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่

การพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่โดยผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม คณะกรรมการและสมาชิกชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การฝึกอบรมการจัดการธุรกิจทั้ง 4 ด้าน และการนำเอาองค์ความรู้ไปปฏิบัติในระยะเวลา 1 ปี โดยให้คณะกรรมการและสมาชิกที่ดำเนินการด้านการท่องเที่ยวทำการประเมินศักยภาพก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนา ผลการพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม สรุปได้ ดังต่อไปนี้

2.1 ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม บ้านป่าตาล อ.หางดง ก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนา โดยเฉลี่ยมีระดับศักยภาพเพิ่มขึ้นทุกด้าน หากเปรียบเทียบกับระดับศักยภาพก่อนเข้าร่วมโครงการ โดยระดับศักยภาพเฉลี่ยด้านการตลาด การผลิต การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ ก่อนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70, 2.86, 2.36 และ 2.83 ตามลำดับ สำหรับศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์

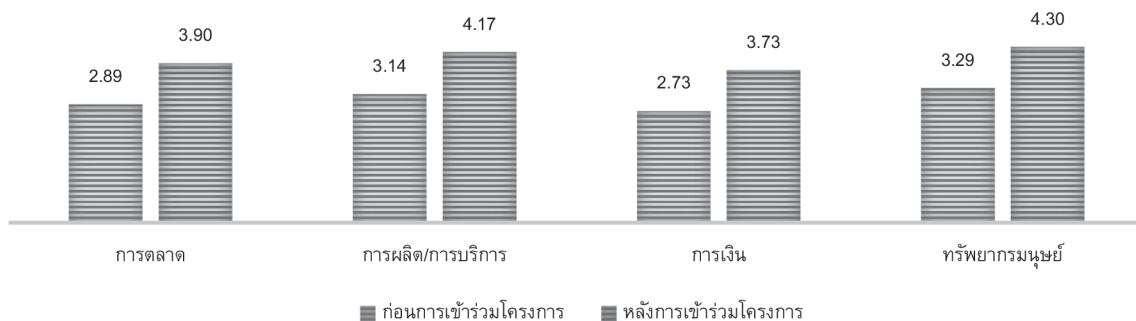
มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.83 โดยชุมชนสามารถยกระดับศักยภาพการวางแผน การจัดหาคนให้เข้าทำงานได้เพียงพอในฤดูกาลท่องเที่ยว สามารถจัดวางคนให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ นำเอาหลักของการสร้างแรงจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีความตั้งใจ ให้สิทธิแก่สมาชิกได้แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น สำหรับในประเด็นของการจัดการผลิต กรรมการชุมชนสามารถจัดทำแผนการท่องเที่ยวเป็นระยะเวลา 12 เดือน การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีความน่าสนใจและหลากหลาย ในส่วนของการจัดการด้านการเงิน สามารถบันทึกรายการทางการเงินเกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายของการใช้งบประมาณการท่องเที่ยวในชุมชนได้ และสามารถคิดวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนการท่องเที่ยวของชุมชนได้ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวป่าตาล อ.หางดง จ.เชียงใหม่

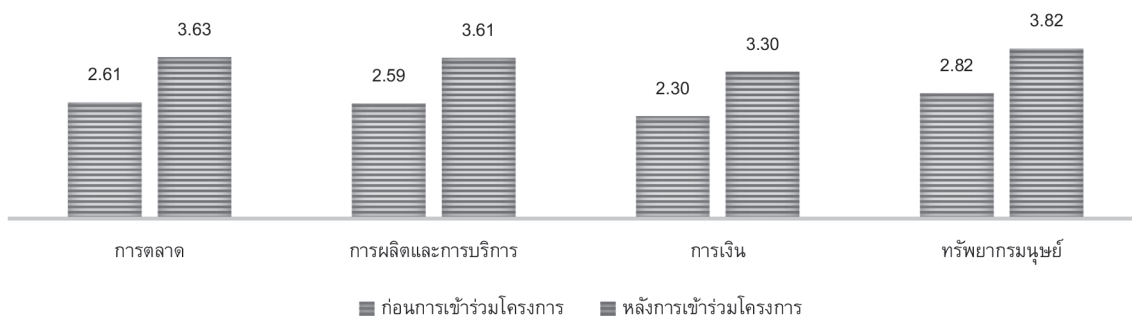
2.2 ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเวียงท่ากาน อ.สันป่าตอง ก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนา ผลการพัฒนาโดยเฉลี่ยมีระดับศักยภาพโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทุกด้าน โดยมีการจัดการด้านการผลิต/บริการ มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นระดับมาก ( $\bar{x} = 4.17, SD = 0.66$ ) โดยชุมชนสามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวได้หลากหลายเพิ่มขึ้น สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ชุมชนได้มีการวางแผนเรื่องอัตรากำลังคนรับผิดชอบส่วนงานต่าง ๆ ให้เพียงพอไว้ล่วงหน้า สำหรับการจัดการด้านการตลาด ชุมชนสามารถวางแผนจัดการเส้นทางการท่องเที่ยวภายในชุมชนที่เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยวของอำเภอสันป่าตองได้ แต่อย่างไรก็ตามการจัดการด้านการเงิน มีระดับศักยภาพเพิ่มขึ้นจากระดับต่ำเป็นระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.34, SD = 0.59$ ) กล่าวคือ สามารถบันทึกรายการทางการเงินได้อย่างสม่ำเสมอขึ้นและถูกต้อง แต่ยังไม่สามารถวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจได้ (ภาพที่ 3)





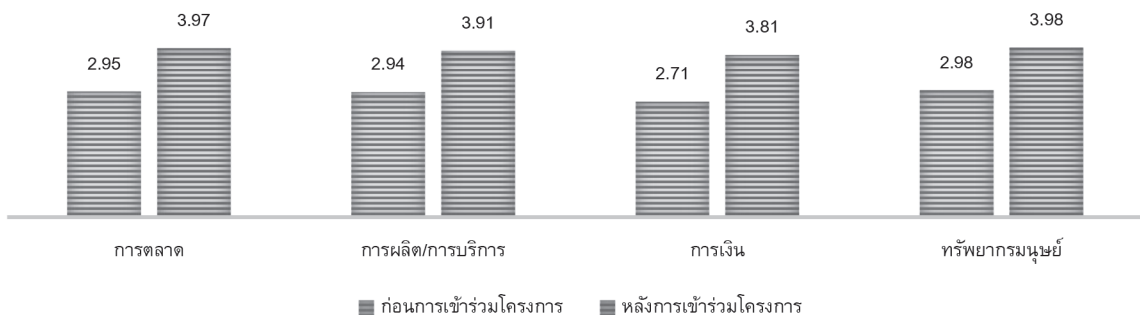
ภาพที่ 3 คักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเวียงท่ากาน อ.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่

2.3 คักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านห้าทุ่ง อ.เชียงดาว ก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนา พบว่า คักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนภายหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนา มีระดับคักยภาพโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยคักยภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นสูงกว่าการจัดการด้านอื่น ( $\bar{x} = 3.82, SD = 0.77$ ) กล่าวคือ ชุมชนได้จัดทำแผนการรับคนเข้าทำงานไว้ล่วงหน้า ขณะเดียวกันได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน โดยพิจารณาจากความรู้และความสามารถเป็นหลัก ไม่ใช้วิธีเดิมในการคัดเลือกคืออาศัยการรู้จักกันหรือเป็นพรรคพวกเพื่อนพ้องกัน และได้มีการส่งเสริมให้คณะกรรมการและสมาชิกเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับภาษาต่างประเทศ เพื่อสามารถอธิบาย ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวและวัฒนธรรมของชุมชนได้ สำหรับการจัดการด้านการผลิตและบริการสามารถยกระดับคักยภาพจากค่าเฉลี่ยระดับน้อยมาเป็นค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.61, SD = 0.61$ ) โดยสามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจากเดิมสำหรับในส่วนของจัดการด้านการเงิน เพิ่มจากระดับต่ำ เป็นระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.30, SD = 0.56$ ) โดยยังไม่สามารถบันทึกรายการทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากยังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิม ๆ ไม่ได้ ทำการบันทึกรายการทางการเงินอย่างสม่ำเสมอไม่ได้ จึงทำให้การคำนวณผลประกอบการมีความคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง แต่ทางชุมชนสามารถวางแผนในการระดมทุนมาใช้ในการดำเนินกิจการได้เพียงพอ ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่สามารถระดมทุนได้เพียงพอ เพราะไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ การจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกที่ชัดเจนและเป็นธรรม (ภาพที่ 4)



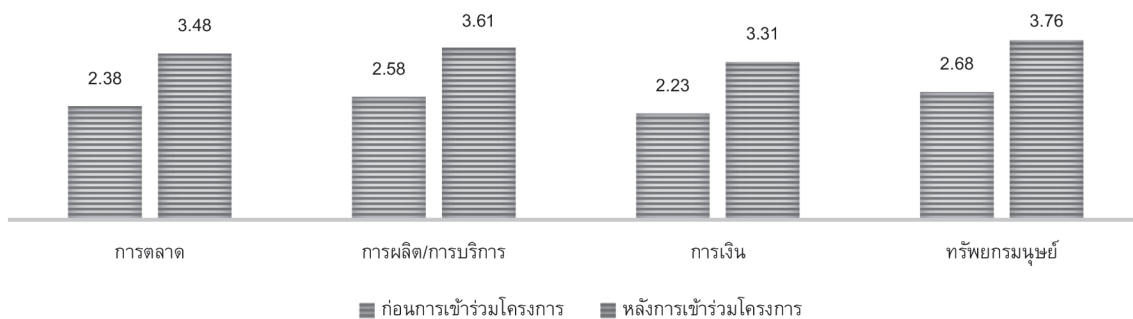
ภาพที่ 4 คักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านห้าทุ่ง อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่

2.4 ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมแม่ใจบ้านดิน อ.แม่แตง ก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า ระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจเพิ่มขึ้นทุกด้านภายหลังการพัฒนา โดยการพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีระดับศักยภาพเพิ่มขึ้นโดยค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกด้าน ( $\bar{x} = 3.98$ ,  $SD = 0.81$ ) โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ ธุรกิจชุมชนได้มีการจัดทำแผนอัตรากำลังคนที่จะมาทำหน้าที่เป็นกรรมการชุมชนการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและกำหนดเพื่อใช้ในการรับคนเข้ามาทำงานทำให้บุคคลภายนอกที่ไม่ใช่คนในชุมชน แต่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ มีจิตอาสาในการทำงานเพื่อนพัฒนาการท่องเที่ยวของชุมชน มีสิทธิเข้ามาเป็นสมาชิกกรรมการชุมชน มีการสร้างแรงจูงใจให้กับคนในชุมชนในการดำเนินงานโดยการมอบรางวัลและประกาศเกียรติคุณแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานดังกล่าว ในประเด็นของด้านการตลาด มีระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นในระดับรองลงมา ( $\bar{x} = 3.97$ ,  $SD = 0.58$ ) ชุมชนสามารถเชื่อมต่อเส้นทางทางการท่องเที่ยวกับชุมชนอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การจัดการการเงินสามารถเพิ่มระดับศักยภาพได้ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.81$ ,  $SD = 0.73$ ) โดยชุมชนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบันทึกรายงานทางการเงินให้มีความสม่ำเสมอเพิ่มขึ้น พยายามนำเอาผลกำไรที่ได้จากการประกอบการไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก โดยการนำไปออมเป็นทุนสวัสดิการเพื่อสมาชิกของชุมชน ซึ่งแต่เดิมไม่ได้มีกองทุนสวัสดิการ (ภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวแม่ใจบ้านดิน อ.แม่แตง จ.เชียงใหม่

2.5 ศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านแม่กลางหลวง อ.จอมทอง ก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนา พบว่า ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มขึ้นสูงกว่าทุกด้าน ( $\bar{x} = 3.76$ ,  $SD = 0.55$ ) โดยชุมชนสามารถจัดทำแผนอัตรากำลังคนที่จะมาทำงานไว้ล่วงหน้า สมาชิกในชุมชนมีความกล้าในการแสดงออกเพิ่มขึ้นโดย มีความกล้าที่จะติดต่อสื่อสารนักท่องเที่ยวต่างชาติ ได้คล่องแคล่วเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันได้ปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานโดยกำหนดเกณฑ์การเข้ามาทำงานใหม่ โดยยึดความรู้และความสามารถเป็นหลัก ไม่ได้คัดเลือกคนโดยระบบอุปถัมภ์ คือ การรู้จักมักคุ้นเป็นการส่วนตัวหรือเป็นญาติพี่น้องกัน ในส่วนของด้านการผลิตและบริการ มีระดับศักยภาพเพิ่มขึ้นในระดับรองลงมา ( $\bar{x} = 3.61$ ,  $SD = 0.64$ ) ชุมชนสามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวได้อย่างหลากหลายโปรแกรมเพิ่มขึ้น มีกิจกรรมให้นักท่องเที่ยวได้ทำเพิ่มขึ้น เช่น กิจกรรมเดินรอบกองไฟ กิจกรรมปีไหมชนเผ่า การสอนให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้เครื่องดนตรีของชนเผ่าปายาอะญอ (ภาพที่ 6)



**ภาพที่ 6** คักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนชุมชนท่องเที่ยวแม่กลางหลวง อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่

จากประเด็นทั้ง 5 ประเด็นดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมสามารถยกระดับคักยภาพการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวได้เฉลี่ยระดับมากโดยสามารถยกระดับคักยภาพการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้มากที่สุดยกเว้นการจัดการด้านการเงินในระดับปานกลาง

**3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับคักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดเชียงใหม่**

จากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสนอแนวทางการยกระดับคักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะกรรมการบริหารของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภาวัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่ ผู้แทนจากสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่ สรุปแนวทางการยกระดับคักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้ดังต่อไปนี้

**3.1 ด้านการให้บริการ** คณะกรรมการและสมาชิกของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ควรให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวโดยจะต้องเพิ่มพูนความรู้และเทคนิคการให้บริการที่สร้างความประทับใจ เช่น การสนทนาพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ มีความเต็มใจในการให้บริการ ขณะเดียวกันหากชุมชนท่องเที่ยวใดได้ต่อยอดและขยายกิจการ โดยมีส่วนของการบริการด้านที่พัก เช่น โฮมสเตย์ให้นักท่องเที่ยว จำเป็นจะต้องพัฒนาที่พักให้ได้มาตรฐานตามระเบียบแบบแผน ซึ่งมีลักษณะของโฮมสเตย์ที่ดีพึงมี แต่จะต้องคงความมีวัฒนธรรมตามวิถีแบบดั้งเดิมของชุมชน นอกจากนี้ ควรมีการเรียนรู้จากตัวอย่างของชุมชนท่องเที่ยววัฒนธรรมอื่นที่ประสบความสำเร็จ และนำเอาองค์ความรู้จากการศึกษามาปรับใช้กับการจัดการให้ดีขึ้น

**3.2 ด้านการตลาด** คณะกรรมการและสมาชิกของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ควรพัฒนาคักยภาพของตนเองให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ โดยนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อันอึดลักษณะซึ่งเป็นของดีในชุมชนให้สาธารณชนได้ทราบถึงประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชน

3.3 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรศึกษาตัวอย่างจากตัวแบบของชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการทางธุรกิจ สนับสนุนให้คนในชุมชนเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้เรียนรู้วิธีการ เทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยทำให้การดำเนินงานประสบปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุด การหาผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม มาเป็นที่ปรึกษาของชุมชน เพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดีขึ้น

3.4 ด้านการเงิน คณะกรรมการและสมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนลักษณะนิสัยและพฤติกรรมการบันทึกรายการทางการเงิน โดยจะต้องเพิ่มความมีวินัยและระเบียบในการบันทึกรายการทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการวางแผนนำเอาผลประโยชน์มาต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน เช่น การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของชุมชน การจัดตั้งกองทุนเพื่ออนุรักษ์ด้านวัฒนธรรมของชุมชน มีการจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนเพื่อตรวจสอบกำกับติดตามการใช้จ่ายเงินเพื่อให้เกิดความโปร่งใสแก่ชุมชน

จากประเด็นทั้ง 4 ประเด็นดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม คณะกรรมการและสมาชิกของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมควรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านการให้บริการ การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเงิน โดยหมั่นศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพิ่มเติมและนำเอาองค์ความรู้มาปฏิบัติปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

## สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า จุดแข็งของชุมชนส่วนใหญ่ คือ มีวัฒนธรรมที่มีความเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง สามารถนำมาเป็นจุดขายเพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในชุมชนได้ นอกจากนี้ ชุมชนส่วนใหญ่มีความร่วมมือและช่วยเหลือกัน จุดอ่อนของชุมชน คือ ขาดความรู้และความสามารถด้านการจัดการธุรกิจ ไม่สามารถนำเอาจุดเด่นของชุมชนมาสร้างเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวภายในชุมชนได้ โอกาส คือ ชุมชนส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐด้านงบประมาณและความรู้ด้านการท่องเที่ยว อุปสรรค คือ มีการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมระหว่างชุมชนค่อนข้างสูง ศิลปวัฒนธรรมของชุมชนบางชุมชนได้เลือนหายไปเนื่องมาจากการขาดการอนุรักษ์ของชุมชน

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมกระทำโดยการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนกับผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวและนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่สามารถยกระดับศักยภาพการผลิต/การบริการ จากระดับปานกลางไประดับมาก โดยชุมชนสามารถทำแผนการท่องเที่ยวเป็นรายเดือน ได้ครบทั้ง 12 เดือน ยกเว้นชุมชนหัวทุ่งที่มี

บางเดือนในช่วงฤดูฝนประสบปัญหาฝนตกหนักเกือบตลอดเดือนไม่สามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวได้ จึงต้องไปคิดทบทวนในการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีความเหมาะสมกับฤดูกาลสอดคล้องกับแนวคิดของนันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2552) ระบุว่า การสร้างความเข้มแข็งและความสำเร็จให้กับธุรกิจชุมชนคือ จะต้องมีการจัดการด้านการบริการที่น่าสนใจและสามารถดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวและใช้บริการในชุมชน และสอดคล้องกับการศึกษาของจิราภา ฉิมสุข (2553) อัจฉรา หลาวทอง (2550) และ Frank และ Smith (2002) ที่อธิบายว่า ชุมชนควรพัฒนาและส่งเสริมการตลาดในชุมชน โดยการนำเอาจุดเด่นในชุมชนมาสร้างเป็นจุดขาย เช่นในประเด็นของการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ชุมชนควรนำเอาอัตลักษณ์ด้านวัฒนธรรมมาสร้างเป็นจุดขาย เพื่อจะได้ดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาในชุมชนซึ่งจะช่วยทำให้ชุมชนมีรายได้จากการท่องเที่ยวและทำให้สาธารณสุขคนได้รู้จักชุมชนมากขึ้น ด้านการตลาด ชุมชนส่วนใหญ่สามารถยกระดับศักยภาพด้านการตลาดจากระดับปานกลางเป็นระดับมาก โดยสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายการท่องเที่ยวกับชุมชนอื่นได้ และมีการทำแผนเพื่อเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวกับชุมชนอื่น เช่น ชุมชนท่องเที่ยวป่าตาล อ.หางดง และชุมชนท่องเที่ยวเวียงท่ากาน อ.สันป่าตอง ได้ สอดคล้องกับ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2551) กล่าวว่า หนึ่งในปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของชุมชนคือการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก คือ การติดต่อและการเป็นเครือข่ายร่วมกับชุมชนอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังได้มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์ วิถีชีวิตและวัฒนธรรมชุมชนให้เป็นที่รู้จักของสาธารณสุขเพิ่มขึ้นดังที่ สุกัญญา ดวงอุปมา (2557) กล่าวว่า การพัฒนาการจัดการธุรกิจด้านการตลาด ควรมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และบริการเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ Mousavi, Doratli, และ Moradiahari (2016) ระบุว่า การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในชุมชนจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการ ได้แก่ ทักษะของการให้บริการ การวางแผน การใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการก็จะช่วยยกระดับศักยภาพของบุคลากร เช่นเดียวกับ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO, 2004) ที่ระบุว่า การวางแผนและการจัดการเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวประสบความสำเร็จ เมื่อพิจารณาผลการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ชุมชนส่วนใหญ่มีการยกระดับศักยภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นกว่าการจัดการด้านอื่น โดยการเปลี่ยนแปลงที่พบ คือ สามารถวางแผนอัตรากำลังคนไว้ล่วงหน้าได้ สามารถปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงาน โดยจัดคนให้เข้าทำงานเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการเลือกคนเข้าทำงาน โดยยึดความรู้และความสามารถเป็นหลัก มีการสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนการทำงานเพิ่มขึ้น โดย Mathis และ Jackson (2008) ระบุว่า ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถเฉพาะ ความคิด และปัญญา ดังนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาคัดสรรให้เหมาะสมกับงาน ในขณะเดียวกัน ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์กร หากสมาชิกมีขวัญและกำลังใจที่ดีก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ในประเด็นของการจัดการการเงิน ชุมชนส่วนใหญ่มีการยกระดับศักยภาพน้อยที่สุด หากเปรียบเทียบกับการจัดการธุรกิจด้านอื่น โดยชุมชนส่วนใหญ่เริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากเดิมที่ไม่ได้บันทึกรายการทาง

การเงินอย่างสม่ำเสมอ มาเริ่มบันทึกรายการทางการเงินอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่สามารถจัดการทางการเงิน ได้แก่นงบดุล งบกำไร ขาดทุน ได้ จำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝนในการทำงานทางการเงินให้มากขึ้น เพื่อที่จะช่วยทำให้ชุมชนทราบ ต้นทุน กำไร ขาดทุนของกิจการได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ วีระพล ศิริบุษยา (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจชุมชน ประเภทเครื่องหนัง (รองเท้า) ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหาน จังหวัดอุดรธานี พบว่า การจัดการทางการเงินอยู่ในระดับปานกลาง ชุมชนยังมีการจัดการทางการเงิน ได้แก่นงบกำไร ขาดทุน งบดุล ยังไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ ทำให้ขาดประสิทธิภาพ

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางในการยกระดับศักยภาพการจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่

สำหรับแนวทางในการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ที่สำคัญคือ ชุมชนควรเพิ่มพูนความรู้และทักษะการให้บริการทั้งด้านภาษา ที่มีความคล่องแคล่ว การให้คำแนะนำแก่นักท่องเที่ยวด้วยความเต็มใจ ศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จในการดำเนินงานของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอื่น และนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงาน การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว สอดคล้องกับ Miller และ Besser (2000) ระบุว่า กลยุทธ์ในการสร้างการเรียนรู้ คือ การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมการท่องเที่ยวในชุมชน และของดีภายในชุมชน ขณะเดียวกัน กิตติมา จอร์นส (2549) ได้เสนอแนวทางในการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจ โดยการศึกษาหาความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อนำเข้ามาใช้ในการจัดการและการให้บริการ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้สาธารณชนได้รับทราบ และการสร้างความสำเร็จให้กับกิจการดำเนินงานในชุมชน ชุมชนจะต้องได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยี รวมไปถึงการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานกับชุมชนภายนอก ตลอดจนสร้างเครือข่ายกับชุมชนภายนอก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงานระหว่างกัน ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ด้านการจัดการธุรกิจต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษามี ดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารจัดการ

จากการศึกษาพบว่าชุมชนสามารถยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ด้านการจัดการบุคคล การจัดการตลาด การจัดการองค์กรในระดับมาก แต่การจัดการการเงินในระดับปานกลาง จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงขีดความสามารถการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการจัดการองค์กร ชุมชนท่องเที่ยวควรเพิ่มการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารและสมาชิกของชุมชนให้มากขึ้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

1.2 ด้านการจัดการตลาด ควรมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการให้บริการการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น เช่นการประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยว กิจกรรมการท่องเที่ยวของชุมชนผ่านสื่อออนไลน์ให้กว้างขวางขึ้น การจัดทำแผนที่การท่องเที่ยวของชุมชนและการเผยแพร่ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์

1.3 ด้านการจัดการบุคลากร ควรกระตุ้นและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกในชุมชนโดยการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวของชุมชน

1.4 ด้านการเงินและบัญชี ควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับคนในชุมชนได้ตระหนักถึงความสำคัญด้านการเงินและบัญชี ฝึกให้คนในชุมชนมีการจดบันทึกรายการทางการเงินและบัญชีเพิ่มมากขึ้น มีการตรวจสอบการบันทึกรายการทางการเงินและบัญชีเป็นระยะเพื่อจะกระตุ้นให้ชุมชนมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการจัดทำบัญชีให้ถูกต้องและช่วยทำให้คนในชุมชนมีวินัยในการใช้เงินของชุมชน

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น โดยจะต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการติดต่อประสานงานระหว่างชุมชนกับหน่วยงานอื่นเช่น ภาคเอกชนที่จะทำให้การท่องเที่ยวภายในชุมชนมีความเติบโตและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ขณะเดียวกันควรจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวบรรจุในเทศบัญญัติพร้อมกับสนับสนุนด้านงบประมาณให้กับชุมชน

2.2 ด้านความเต็มใจในการให้บริการ ผู้บริหารของชุมชนการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมควรปลูกฝังเรื่องความเต็มใจในการให้บริการให้กับสมาชิกเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในชุมชน

2.3 ด้านการดูแลเอาใจใส่ ชุมชนการท่องเที่ยวควรปฏิบัติกับลูกค้าทุกคนอย่างเหมาะสมและนำเสนอผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและควรมีการอบรมให้สมาชิกมีความอ่อนน้อมและรับฟังปัญหาของผู้ใช้บริการ

## 3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

3.1 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

3.2 ควรศึกษาปัญหา อุปสรรค และสาเหตุที่ทำให้การดำเนินการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์

## บรรณานุกรม

- กนกพร ฉิมพลี. (2559). แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบ้านป่าดู่ ตำบลป่าดู่ จังหวัดนครราชสีมา. วารสารการวิจัยชุมชน, 10(11), 7-19.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). รายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ ปี 2559. สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 2560, จาก [www.tourismthailand.org](http://www.tourismthailand.org)
- กาญจนา สุระ. (2559). รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาปัญหาและอุปสรรคการจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2559 ณ โรงแรมดิเอ็มเพรส จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- กัจจกร หลุยยะพงศ์. (2552). การมีส่วนร่วมในการจัดการเครือข่ายด้านวัฒนธรรมของชุมชนกรณีศึกษาชุมชนปู่แจ่ม บ้านวังหม้อ ตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง: รายงานการวิจัย. ลำปาง: สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง.
- กิตติมา จอร์นส. (2549). กระบวนการจัดการธุรกิจชุมชนประเภทเครื่องจักสานขององค์การบริหารส่วนตำบลธารปราสาท จังหวัดนครราชสีมา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกศินี พรหมบุตร. (2553). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ตำบลเวียง อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- ขวัญกมล ดอนขวา. (2556). การจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: รายงานการวิจัย. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- จิราภา ฉิมสุข. (2553). ศักยภาพการจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุลศักดิ์ ชาญณรงค์. (2546). การศึกษาโครงสร้างองค์การธุรกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านผลิตภัณฑ์กล้วยจังหวัดนนทบุรี: รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- จูนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล. (2557). การเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี, 156(6), 186-194.
- ณภัทร กุลนันท์. (2552). การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่: รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2551). ธุรกิจชุมชน: เส้นทางที่เป็นไปได้. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ดร.ณ ไคร์ศรี. (2551). การพัฒนาศักยภาพ. สืบค้นเมื่อ 24 พฤษภาคม 2561, จาก [www.cdd.go.th/creat/november47](http://www.cdd.go.th/creat/november47)
- ธีระพล ศิระบุชา. (2550). การจัดการธุรกิจชุมชนประเภทเครื่องหนัง (รองเท้า) ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหาน จังหวัดอุดรธานี: รายงานการวิจัย. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



- นภาพร จันทร์ฉาย. (2558). *ประสิทธิภาพการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนจากนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติในระดับท้องถิ่น กรณีศึกษาอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์: รายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นรินทร์ สังข์รักษา. (2552). *เครือข่ายการผลิตสินค้าการเกษตรและห่วงโซ่อุปทานของจังหวัดนครปฐมเพื่อการท่องเที่ยว: รายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ.
- นันทิยา หุตานวัตร, และณรงค์ หุตานวัตร. (2552). *การพัฒนาองค์กรชุมชน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- นิศารัตน์ จุลวงศ์. (2551). *การจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงเกษตรล่องเรือชมสวนเลียบคลองมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2549). *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: Play and Design.
- พรทิพย์ กำเนิดแจ้ง. (2553). *การจัดการชุมชนวัฒนธรรม ตำบลหนองขาว อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี: รายงานการวิจัย*. กาญจนบุรี: สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดกาญจนบุรี.
- ยุทธ โภยวรรณ. (2552). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). *การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงานงบประมาณในการปฏิรูประบบราชการ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วีระพล ทองมา. (2552). *การจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืนของตำบลแม่กรณ์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่: รายงานการวิจัย*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2551). *ธุรกิจทั่วไป: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน. (2559). *ข้อมูลการท่องเที่ยวชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่*. สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2560, จาก [www.cbt-i.or.th](http://www.cbt-i.or.th)
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). *วาระพัฒนาที่ 1 การพัฒนาด้านการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สุกัญญา ดวงอุปมา. (2557). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์*. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 2(2), 133-139.
- สุรีย์ เข้มทอง, และอโนทัย งามวิชัยกิจ. (2561). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดเลย*. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย*, 7(1) 38-53.
- เสรี พงศ์พิศ. (2551). *ปัญหาและผลกระทบสำหรับชุมชนและแนวทางการแก้ไขจากการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว*. ใน *การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร วันที่ 22 กันยายน 2551*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. (2556). *การจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม*. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2559, จาก [www.dsta.or.th/media/publication](http://www.dsta.or.th/media/publication)

- อภิชัย พันธเสน, และปัทมาวดี โปชนกุล ชูชุกิ. (2548). *การประเมินปัญหาและความต้องการของธุรกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อัจฉรา หลาวทอง. (2550). *การจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านหัตถกรรม กรณีศึกษาตำบลล่อนทอง จังหวัดบุรีรัมย์: รายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ.
- Baktygulov, S., & Damira, R. (2010). *Creating value for all-community-based tourism GM case study*. New York, NY: United Nations Development Program.
- Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook: Making better decision through citizen involvement*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Frank, F., & Smith, A. (2002). *The community development handbook: A tool to build community capacity*. Ottawa: Human Resource Development Canada.
- Hall, D., Kirkpatrick, J., & Mitchell, M. (2005). *Rural tourism and sustainable business*. Toronto, Canada: Channel View.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. N. (2008). *Human resource management* (12<sup>th</sup> ed.). Nashville, TN: South-Western.
- Miller, N. J., & Besser, T. J. (2000). The importance of community values in small business strategy formation: Evidence from rural work. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 68-85.
- Mousavi, S., Doratli, S., & Moradiahari, F. (2016). Defining cultural tourism International Conference on Civil, Architecture and Sustainable Development (CASO-2016) Dec 1-2, 2016, London (UK). Retrieved August 24, 2019, from [www.doi.org/10.15242/ICEE.DIR.1215411](http://www.doi.org/10.15242/ICEE.DIR.1215411)
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2004). The effect of tourism on culture and the environmental in Asia and the Pacific: Tourism and heritage site management in Luang Prabang PDR. Retrieved August 24, 2019, from [www.unesdoc.org/ark:/48223](http://www.unesdoc.org/ark:/48223)