

การเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ในจังหวัดปัตตานี*

ENHANCING MANAGEMENT COMPETENCY FOR COMMUNITY-BASED TOURISM DEVELOPMENT IN PATTANI PROVINCE

ณรรช หลักชัยกุล^{1*} ประจวบ ทองศรี²

Nat Luxchaikul^{1*} Prachuab Tongsri²

¹คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปัตตานี ประเทศไทย

¹Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University, Pattani Campus, Pattani, Thailand

²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

²Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: nat.l@psu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวและ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกชนิดกึ่งโครงสร้าง โดยการเลือกชุมชนท่องเที่ยวแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้นำชุมชนท่องเที่ยว จำนวน 12 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาและสรุปภาพรวมผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้นำชุมชนท่องเที่ยวมีจุดเด่นด้านสมรรถนะการสื่อสาร สมรรถนะการวางแผน ปฏิบัติและบริหาร สมรรถนะการทำงานเป็นกลุ่มและความร่วมมือ สมรรถนะการพัฒนาทีมงานและความเข้าใจผู้อื่นและสมรรถนะการจัดการตนเอง แต่มีจุดอ่อนด้านวิธีการสอนงานที่สร้างสรรค์ ขาดความเข้าใจและเชื่อมั่นในสมรรถนะ 2.1) ปัจจัยสนับสนุนการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานของชุมชนท่องเที่ยว ได้แก่ ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกและทีมงาน ความผูกพันที่มีต่อกันและกันและที่มีต่อกอบสมรรถนะ ผู้นำชุมชนท่องเที่ยว การสนับสนุนของผู้นำท้องถิ่นและจากหน่วยงานภายนอกและ 2.2) กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ประกอบด้วย กำหนดแผนที่สมรรถนะการบริหาร วินิจฉัยสมรรถนะการบริหาร พัฒนาสมรรถนะการบริหารและประเมินและติดตามผลการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ สมรรถนะการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ วางแผน กำหนดกลยุทธ์ ดำเนินการและติดตามผลเพื่อสร้างความผูกพันและยอมรับระหว่างสมาชิกและชุมชนท่องเที่ยว แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวควรมีรูปแบบที่หลากหลายและให้ความสำคัญในการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้เพิ่มขึ้นเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิก คณะกรรมการผู้นำท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอก

คำสำคัญ: การเสริมสร้างสมรรถนะ, สมรรถนะการบริหาร, ผู้นำชุมชนท่องเที่ยว, การพัฒนาการท่องเที่ยว, การท่องเที่ยวโดยชุมชน

Abstract

The research objectives are twofold: 1) to investigate management competencies among leaders of community-based tourism, and 2) to analyze the factors and processes involved in enhancing management competencies to develop community-based tourism in Pattani province. This is a qualitative research study using a semi-structured in-depth interview tool. Specific tourism communities were purposive sampling, with key informants including 12 tourism community leaders. The data was analyzed through content analysis and presented descriptively. The results indicated that: 1) Tourism community leaders have strong communication competencies, planning competency, practice and administration competency in group work and cooperation, team development competencies and understanding of others and self-management competencies. However, they have weaknesses in creative teaching methods and lack understanding and confident in competencies 2.1) Factors supporting the use of management competencies in the operations of tourism community include resources, communication, participation of members and staff, commitment to each other and to the competency framework, tourism community leader, support from local leaders, and external agencies. 2.2) The process of strengthening management competencies for community-based tourism development consists of defining management competency maps, diagnosing management competencies, developing management competencies, and evaluating to the implementation of management competencies. Important management competencies include communication skills and participation in analytical thinking, planning, setting strategies, implementing, and evaluating to build affiliation and acceptance among individuals and tourism community. Guidelines for strengthening management competencies for tourism development should have a variety of models and greater emphasis on using management competencies to strengthen cooperation and trust between members, committees, local leaders, and external agencies.

Keywords: Enhancing Competency, Management Competency, Tourism Community Leader, Tourism Development, Community-Based Tourism

บทนำ

การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Ecotourism) เป็นรูปแบบหนึ่งของการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบนิเวศของแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ สามารถนำไปสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนได้ ด้วยการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นและแหล่งวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบนิเวศในพื้นที่ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การจัดการสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวอย่างมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดจิตสำนึกต่อการรักษาระบบนิเวศอย่างยั่งยืน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2540) มีกิจกรรมการเดินทางไปยังจุดหมายที่เป็นธรรมชาติและมีการปกป้องทางสิ่งแวดล้อมในระดับประเทศและนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ด้านการอนุรักษ์และกระตุ้นความรับผิดชอบต่อนักท่องเที่ยวต่อแหล่งท่องเที่ยวทั้งธรรมชาติและวัฒนธรรม การท่องเที่ยวนี้เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ประกอบการในการบริหารจัดการทรัพยากรหรือทุนชุมชนของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (ประชิด สกฤษณ์พัฒน์ และคณะ, 2554)

การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้ฐานทุนชุมชน ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวได้ โดยทุนชุมชนในบริบทของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติและความสวยงามของระบบนิเวศ เช่น ป่าไม้ ทะเล ภูเขา น้ำตก สัตว์ป่าและพืชพันธุ์ต่าง ๆ ที่เป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยว ทักษะอาชีพและวิถีชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่ เป็นต้น วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น เช่น ประเพณี วัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน การแสดงพื้นบ้าน พิธีกรรม งานประเพณีประจำปี เป็นต้น ผลิตภัณฑ์และบริการท้องถิ่น เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในท้องถิ่น เช่น งานหัตถกรรม อาหารท้องถิ่น ของที่ระลึกและบริการที่มีเอกลักษณ์และเกี่ยวข้องกับชุมชน เช่น โฮมสเตย์ ร้านอาหาร ทัวร์ท้องถิ่น เป็นต้น รวมถึงความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ความรู้และภูมิปัญญาที่มีอยู่ในท้องถิ่น ด้านการเกษตรอินทรีย์ การทำหัตถกรรม การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เป็นต้น (กนกพัชร วงศ์อินทร์อยู่ และคณะ, 2558)

จากสถานการณ์การก่อความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ ได้แก่ ยะลา ปัตตานีและนราธิวาส ที่มีรากฐานปัญหาจากความขัดแย้งในพื้นที่ โดยมีเหตุการณ์ลอบทำร้าย วางเพลิง วางระเบิด ก่อการร้ายและจลาจล (สุพิศ ขาวทอง, 2558) ส่งผลต่อความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากรและดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในพื้นที่ เกิดผลเสียด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (World Tourism Organization, 1997); (The ASEAN Secretariat, 2016) จากที่กล่าวมาเป็นปัญหาเร่งด่วนที่หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญในการสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ประเด็นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (Eco Tourism) ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดปัตตานี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการท่องเที่ยวของแผนแม่บทย่อยเรื่องการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ เป็นเมืองและชุมชนที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวสร้างสรรค์และวัฒนธรรม โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพชุมชนและผู้ประกอบการ ศักยภาพความพร้อมของบุคลากรการท่องเที่ยวในชุมชนและศักยภาพของผู้ประกอบการและวิสาหกิจชุมชน (คณะกรรมการสถิติระดับจังหวัดปัตตานี, 2565) ทั้งนี้ การพัฒนาศักยภาพดังกล่าว ควรเริ่มต้นด้วยการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหาร ซึ่งความสามารถ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับชุมชนท่องเที่ยว สามารถเชื่อมโยงและใช้ผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมร่วมกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ชุมชนท่องเที่ยวสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนด้านสมรรถนะของบุคลากร นำไปกำหนดกลยุทธ์การพัฒนากำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและช่วยให้ชุมชนท่องเที่ยวสามารถวัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

การศึกษานี้มุ่งศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยว ปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี ซึ่งสมรรถนะการบริหารนี้เป็นคุณสมบัติด้านความสามารถทางการบริหารส่วนบุคคลที่สมาชิกทุกคนในชุมชนท่องเที่ยวจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน โดยมีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งทางการบริหาร บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้และสอดคล้องกับแผน กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของชุมชนท่องเที่ยว (ปิยะดา พิศาลบุตร และคณะ, 2563) ดังนั้น บุคลากรการท่องเที่ยวในชุมชนควรได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ สมรรถนะการวางแผนและการจัดการ การวิเคราะห์และตัดสินใจ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การบริหารทีมและการมีส่วนร่วมของชุมชน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเงิน การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น เพื่อสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวในจังหวัดปัตตานี



2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **รูปแบบการวิจัย** การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยว ปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี

2. **กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มเป้าหมาย** ใช้การเลือกแบบเจาะจงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นชุมชนท่องเที่ยวในจังหวัดปัตตานีที่ใช้กลไกเครือข่ายการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเพิ่มศักยภาพด้านการท่องเที่ยวภายใต้ภารกิจส่งเสริมการท่องเที่ยวของสำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดปัตตานี (สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดปัตตานี, 2560) ได้แก่ ชุมชนท่องเที่ยวทรายขาว ชุมชนท่องเที่ยวจะบังติกอ ชุมชนท่องเที่ยวตันหยงลูโละ ชุมชนท่องเที่ยว น้ำบ่อ ชุมชนท่องเที่ยวบางปู ชุมชนท่องเที่ยวยะหริ่ง ชุมชนท่องเที่ยวแหลมโพธิ์ ชุมชนท่องเที่ยวยะรัง ชุมชนท่องเที่ยวบาราโหม ชุมชนท่องเที่ยวตุง ชุมชนท่องเที่ยวตะโลเกกาโป้วและชุมชนท่องเที่ยวกะพ้อ และกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้นำชุมชนท่องเที่ยว ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานของชุมชนท่องเที่ยวในจังหวัดปัตตานีดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 12 คน

3. **เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหาและความเชื่อมั่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและปรับปรุงให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัยก่อนนำไปใช้จริง เพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำชุมชนท่องเที่ยวในประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยว ปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน คณะผู้วิจัยลงพื้นที่และดำเนินการสัมภาษณ์ในช่วงเดือนสิงหาคมถึงธันวาคม พ.ศ. 2565 จัดบันทึกและรวบรวมข้อมูลเป็นรายบุคคล ตรวจสอบคุณภาพและความสมบูรณ์ของคำตอบและข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทันที

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล** วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาและสรุปภาพรวม มีขั้นตอนดำเนินการ ได้แก่ 1) ศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เป็นปรากฏการณ์เชิงเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ความรู้ที่นำไปสู่ความเข้าใจในการตีความหมาย 2) แบ่งกลุ่มสาระข้อมูลด้วยการหมวดเป็นเนื้อหาเฉพาะของตัวแปรที่ศึกษาโดยใช้คำย่อหรือระบุเป็นรหัสหายาบ 3) จัดทำโครงร่างสารบัญเนื้อหาที่จำแนกตามหมวดหมู่และตัวแปรที่ศึกษา ทั้งหมดประเด็นหลักและหมวดประเด็นรองที่จะทำการวิเคราะห์เนื้อหา 4) จัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระตามกลุ่มประเด็นเรื่องที่ได้กำหนดไว้ในสารบัญเรื่องด้วยการนำเนื้อหาที่เป็นสาระของข้อมูลเชิงปรากฏการณ์ 5) เขียนบทวิเคราะห์แบบพรรณนาโดยนำทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นตัวเริ่มต้นเปิดประเด็นเรื่องแล้ววิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่พบในข้อมูลที่ระบุในหมวดหมู่สาระตามกลุ่มประเด็นเรื่อง พร้อมกับตีความหมายและการอ้างอิงและ 6) ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แบบสามเส้าด้านบุคคล สถานที่และเวลาที่มีความแตกต่างกันตามบริบทเชิงพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย จัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอข้อมูลผ่านการพรรณนาเชิงวิเคราะห์

ผลการวิจัย

1. ศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวในจังหวัดปัตตานี

1.1 การท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่มากมาย ทั้งทางด้านวัฒนธรรม ศาสนา ภาษาและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ดังคำขวัญประจำจังหวัดกล่าวว่า “เมืองงามสามวัฒนธรรม ศูนย์

ฮาลาลเลิศล้ำ ชนน้อมนำศรัทธา ถิ่นธรรมชาติงามตา ปัตตานีสันติสุขแดนใต้” เป็นจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพียบพร้อมด้วยแหล่งประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม เช่น มัสยิดกรือเซะ สุสานเจ้าแม่ลิ้มกอเหนี่ยว สุสานพญาอินทรีรา สุสานของสามราชา วัดบ้านดู่ กำแพงเมืองเก่าและวัดอุโบสถ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมากมาย เป็นต้นและพื้นที่ธรรมชาติอันอุดมสมบูรณ์ ทั้งผืนป่า สายน้ำและท้องทะเล ด้วยทำเลที่ตั้งติดกับทะเล มีอ่าวปัตตานีที่สามารถบังคลื่นลมได้ดี อีกทั้งยังมีเส้นทางบกและเส้นทางแม่น้ำเชื่อมต่อกับด้านมหาสมุทรอินเดีย รวมถึงการที่มีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์

จากสภาพความพร้อมของทั้งเชิงนิเวศ พหุวัฒนธรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุและวิถีชีวิตของชุมชนมุสลิมในจังหวัดปัตตานี แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถใช้เป็นแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในระยะแรก ควรมีนักวิชาการหรือหน่วยงานที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและถ่ายทอดความรู้และทักษะเพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนท่องเที่ยวสามารถจัดทำแผนจัดการท่องเที่ยวได้ในอนาคตผ่านการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มาจากผลการวิจัยเพื่อสร้างกระบวนการท่องเที่ยวโดยชุมชน เมื่อเกิดการจัดการอย่างเป็นระบบและประสบความสำเร็จแล้ว แหล่งท่องเที่ยวของชุมชนจะกลายเป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายและกลายเป็นพลังในการสร้างฐานความรู้สำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน มีเศรษฐกิจทางเลือกในเรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศมาขับเคลื่อน สร้างรายได้ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิกในชุมชนท่องเที่ยว

การท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี มีชุมชนท่องเที่ยวจำนวนมากได้เข้าร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาเพื่อรับการสนับสนุนปัจจัยด้านทรัพยากรความรู้และงบประมาณ นำไปสู่การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและบริการ แต่หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 จนถึงปัจจุบัน พบว่า กิจกรรม โครงการฝึกอบรมและการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องลดลงและชุมชนท่องเที่ยวขาดการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน

1.2 สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวในจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้นำชุมชนมีจุดเด่นด้านสมรรถนะการสื่อสาร สมรรถนะการวางแผน ปฏิบัติและบริหาร สมรรถนะการทำงานเป็นกลุ่มและความร่วมมือ สมรรถนะการพัฒนาทีมงานและความเข้าใจผู้อื่นและสมรรถนะการจัดการตนเอง แต่มีจุดอ่อนด้านวิธีการสอนงานที่สร้างสรรค์ ขาดความเข้าใจและเชื่อมั่นในสมรรถนะ กล่าวคือ ผู้นำชุมชนท่องเที่ยว มีจุดเด่น 1) สามารถถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้แบบไม่เป็นทางการ นำไปสู่ความเข้าใจระหว่างสมาชิก คณะกรรมการและผู้มีส่วนได้เสีย สร้างผลกระทบและมีกลยุทธ์การโน้มน้าวใจ ความน่าเชื่อถือ มีทักษะการนำเสนอด้านภาษาและภาพลักษณ์ที่ดี “มีอะไรก็มาจะนั่งพูดคุยปรึกษาหารือกันได้ตลอด” (ชุมชนท่องเที่ยวทรายขาว, 2565) “ทีมงานนัดประชุมกันทุกสามเดือน หากมีเรื่องด่วนก็จะนัดพูดคุยกันในช่องทางไลน์” (ชุมชนท่องเที่ยวบางปู, 2565) และ “เน้นการสื่อสารที่เข้าใจง่าย มีการกลั่นกรองข้อมูลก่อนประชาสัมพันธ์” (ชุมชนท่องเที่ยวเยะหริ่ง, 2565) 2) สามารถจัดสรรทรัพยากรและตัดสินใจว่างานหรือหน้าที่ใดที่ต้องการทำให้สำเร็จ “วางแผนการใช้เงินและวัสดุอุปกรณ์ที่มีอย่างคุ้มค่าและจัดลำดับความสำคัญของงาน” (ชุมชนท่องเที่ยวบาราโหม, 2565) 3) สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ประสานงานโดยการออกแบบทีมงาน กำหนดความรับผิดชอบให้ทีมงานโดยรวม มอบหมายงานและความรับผิดชอบเป็นรายบุคคลตามความเหมาะสม สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ขจัดความขัดแย้งและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถสร้างสัมพันธภาพกับสมาชิกและผู้อื่นและมีความคาดหวังและมุมมองต่อสมาชิกและผู้อื่นเชิงบวก “มีการแบ่งหน้าที่และมีเป้าหมายในการดำเนินงานของกลุ่ม



ชัดเจน” (ชุมชนท่องเที่ยวหริ่ง, 2565) “มีความคิดบวกและมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในกลุ่ม” (ชุมชนท่องเที่ยวแหลมโพธิ์, 2565) และ 4) ความเป็นมืออาชีพ เพิ่มขยายและใช้ประโยชน์จากความรู้ เชื่อมั่น ใช้วิจยารณญาณของตนเองและกำกับควบคุมตนเอง “รู้จักควบคุมตนเองและเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานกลุ่ม” (ชุมชนท่องเที่ยวตะโละกาโป้ว, 2565) และผู้นำชุมชนท่องเที่ยว มีจุดอ่อนด้านวิธีการสอนงานที่สร้างสรรค์ ขาดความยืดหยุ่นต่อการตอบสนองความต้องการของบุคคล ขาดความเข้าใจและเชื่อในสมรรถนะของสมาชิกและทีมงาน “เพิ่งเป็นประธานกลุ่มได้ไม่นาน จึงขาดประสบการณ์การทำงานและสมรรถนะเป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม” (ชุมชนท่องเที่ยวตุง, 2565) “ยังขาดความเข้าใจในการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้” (ชุมชนท่องเที่ยวแหลมโพธิ์, 2565) และ “ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ในเรื่องเกี่ยวกับผลตอบแทน” (ชุมชนท่องเที่ยวตะโละกาโป้ว, 2565)

2. ปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี

2.1 ปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานของชุมชนท่องเที่ยว ได้แก่ ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกและทีมงาน ความผูกพันที่มีต่อกันและกันและที่มีต่อการอบสมรรถนะ ผู้นำชุมชนท่องเที่ยว การสนับสนุนของผู้นำท้องถิ่นและจากหน่วยงานภายนอก กล่าวคือ ชุมชนท่องเที่ยว 1) มีทรัพยากรจำกัดเพื่อการขับเคลื่อนการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ เช่น ความรู้ความเข้าใจ เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก “ขาดความรู้ความเข้าใจต่อการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในการดำเนินงาน” (ชุมชนท่องเที่ยวแหลมโพธิ์, 2565) 2) มีการสื่อสารกับชุมชนทั้งในระดับภายในและภายนอกชุมชน การสื่อสารแต่ละเรื่องหรือกิจกรรมนั้นจำเป็นต้องปรับวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย “เน้นการสื่อสารที่เข้าใจง่ายและปรับให้สอดคล้องกับสมาชิก” (ชุมชนท่องเที่ยวหริ่ง, 2565) 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกและเครือข่ายชุมชนท่องเที่ยวต่างๆ ประกอบด้วยการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกำหนดกลยุทธ์ ร่วมดำเนินการ ร่วมจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์และร่วมติดตามประเมินผลความร่วมมือของชุมชนท่องเที่ยวเป็นการมีส่วนร่วมในทุกระดับของการมีส่วนร่วม “วางแผนการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ร่วมคิด ทำ รับผิดชอบ ติดตามและรับผลประโยชน์” (ชุมชนท่องเที่ยวบาราโหม, 2565) 4) ความผูกพันที่มีต่อกันและกันและที่มีต่อการอบสมรรถนะ โดยความผูกพันที่มีต่อกันเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกและชุมชนท่องเที่ยว ซึ่งเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อชุมชนท่องเที่ยวของตนเอง เกิดการยอมรับ ศรัทธาและจงรักภักดี ส่งผลต่อการยอมรับการนำสมรรถนะมาใช้จริงและความผูกพันต่อการอบสมรรถนะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ทำ สมรรถนะที่สร้างและความเจริญของชุมชนท่องเที่ยว ทำให้สมาชิกมองเห็นความจำเป็นในการนำสมรรถนะมาใช้ในชุมชนท่องเที่ยว ซึ่งระดับความผูกพันที่มีต่อการอบสมรรถนะของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันออกไปด้วยเหตุปัจจัยต่าง ๆ “การยอมรับการนำสมรรถนะมาใช้ช่วงแรก มีปัญหาอยู่บ้างกว่าจะเห็นความสำคัญของการนำมาใช้ในการดำเนินงาน” (ชุมชนท่องเที่ยวทรายขาว, 2565) และ “ความเข้าใจของสมาชิกต่อการนำสมรรถนะมาใช้มีความแตกต่างกัน คงต้องอาศัยเวลาและการมีส่วนร่วมของสมาชิกมากขึ้น” (ชุมชนท่องเที่ยวบางปู, 2565) 5) ผู้นำชุมชนท่องเที่ยวส่วนใหญ่ มีความสนใจและต้องการเรียนรู้ปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน เช่น การรองรับนักท่องเที่ยว การทำงานร่วมกัน “อยากอบรมเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในกลุ่มของเราให้เข้มแข็งขึ้น” (ชุมชนท่องเที่ยวทรายขาว, 2565) 6) การสนับสนุนของผู้นำท้องถิ่นและจากหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งทางด้านสังคม ทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งธรรมชาติ เศรษฐกิจชุมชนและวิถีชีวิต “ถ้ามีคนหรือหน่วยงานมาสนับสนุนก็ยินดีเสมอเพราะเรื่องสมรรถนะเป็นเรื่องใหม่สำหรับพวกเรา” (ชุมชนท่องเที่ยวแหลมโพธิ์, 2565)

2.2 กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ประกอบด้วย กำหนดแผนที่สมรรถนะการบริหาร วินิจฉัยสมรรถนะการบริหาร พัฒนาสมรรถนะการบริหารและ ประเมินและติดตามผลการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ ซึ่งมีลักษณะเป็นวงจรชีวิตสมรรถนะ กล่าวคือ 1) กำหนดแผนที่สมรรถนะการบริหารด้วยกิจกรรมการเตรียมการที่จำเป็นสำหรับชุมชนท่องเที่ยวโดยรวมเพื่อนำตัวแบบสมรรถนะที่เป็นแนวทางให้สมาชิกในชุมชนท่องเที่ยวสามารถดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนหรือผลักดันกลยุทธ์ของกลุ่มไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือ การรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และผลการดำเนินงาน การจัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบในการจัดทำระบบการจัดการสมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยว การจัดสรรงบประมาณดำเนินการ การฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดการสมรรถนะและการจัดทำปฏิทินการทำงานของทีมงานพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อจัดทำแผนที่สมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยว 2) วินิจฉัยสมรรถนะการบริหาร เป็นการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของสมรรถนะของสมาชิกและชุมชนท่องเที่ยวที่ได้กำหนดไว้ในแผนที่สมรรถนะ วิเคราะห์ความแตกต่างหรือผลต่างของสมรรถนะเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของสมาชิกและชุมชนท่องเที่ยวต่อไป 3) พัฒนาสมรรถนะการบริหาร กิจกรรมในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การกำหนดตารางเวลาและกิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นสำหรับเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของสมาชิกให้มีระดับสูง สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่งานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 4) ประเมินและติดตามผลการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ เป็นการติดตามและประเมินผลการนำสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาใช้ในชุมชนท่องเที่ยวว่า ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลจากการติดตามประเมินผลที่ได้นี้จะป้อนกลับไปยังกระบวนการจัดการสมรรถนะการบริหารในช่วงระยะเวลาต่อไป ซึ่งจะทำให้สามารถใช้สมรรถนะการบริหารได้อย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการดำเนินงานของชุมชนท่องเที่ยว

อภิปรายผล

1. ศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวในจังหวัดปัตตานี

1.1 การท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี มีความพร้อมด้านแหล่งท่องเที่ยวอยู่มากมาย ทั้งทางด้านวัฒนธรรม ศาสนา ภาษาและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถใช้เป็นแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควรเพราะขาดทักษะการจัดการท่องเที่ยวและความรู้ด้านสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน จึงควรมีนักวิชาการหรือหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและถ่ายทอดความรู้และทักษะเพื่อให้สมาชิกและชุมชนท่องเที่ยวมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ จุลปาโล พบว่า การท่องเที่ยวของชุมชนควรเป็นกระบวนการสร้างทางเลือกในการจัดการพื้นที่ท่องเที่ยวที่คนในชุมชนร่วมกำหนดทิศทาง ให้ความสำคัญกับลักษณะฐานคิดที่ชุมชนเป็นเจ้าของทรัพยากรเพราะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการท่องเที่ยว (ชัยรัตน์ จุลปาโล, 2559) และงานวิจัยของไพศาล เครือแสง พบว่า ส่งเสริมการรวมกลุ่มภายในชุมชน เชิญหน่วยงานภาครัฐเอกชน ผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาจัดอบรมให้ความรู้เพื่อการบริหารจัดการสถานที่แหล่งท่องเที่ยวและโบราณสถาน นำผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวมาสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของชุมชน ให้ความรู้ร่วมคิดร่วมสร้าง ร่วมวางแผน โดยต้องยึดว่าทุกระบวนการของการพัฒนาต้องให้ชาวบ้านเป็นผู้ร่วมลงมือปฏิบัติเองทุกขั้นตอน เพื่อสร้างและปลูกฝังความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าของร่วมกันของชาวบ้าน มีความรักและภาคภูมิใจในวัฒนธรรมภูมิปัญญาและมรดกในท้องถิ่นของตนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนไม่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านวิถีชีวิตของคนในหมู่บ้าน (ไพศาล เครือแสง, 2562)



1.2 สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานี มีจุดเด่นด้านสมรรถนะการสื่อสาร สมรรถนะการวางแผน ปฏิบัติและบริหาร สมรรถนะการทำงานเป็นกลุ่มและความร่วมมือ สมรรถนะการพัฒนาทีมงานและความเข้าใจผู้อื่นและสมรรถนะการจัดการตนเอง จากจุดเด่นด้านสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท้องถิ่นดังกล่าว สะท้อนหลักความศรัทธาและการทำความดีที่ตั้งอยู่บนความบริสุทธิ์ใจและเจตนาตามหลักศาสนาอิสลาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระพงศ์ เรืองกุล และวิทยา นามเสาร์ พบว่า สมรรถนะผู้นำกลุ่มท้องถิ่นเชิงวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ แรงขับเคลื่อนในการพัฒนาชุมชน ความไว้วางใจ การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางการบริหาร ทักษะการสื่อสาร ความสามารถทางการตลาดและความสามารถในการสร้างเครือข่าย (จิระพงศ์ เรืองกุล และวิทยา นามเสาร์, 2563) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลนก เกียรติศักดิ์ชัย และชินชนก โควินท์ พบว่า สมรรถนะของคนในชุมชน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการจัดการและการพัฒนาการท้องถิ่น ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชน การมีส่วนร่วมของชุมชน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การสนับสนุนจากภาครัฐ (กมลนก เกียรติศักดิ์ชัย และชินชนก โควินท์, 2563) แต่มีจุดอ่อนด้านวิธีการสอนงานที่สร้างสรรค์ ขาดความเข้าใจและเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนและผู้อื่น เนื่องจากขาดความรู้ ประสบการณ์และไม่เห็นถึงประโยชน์การนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานและความเชื่อมั่นต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้เพราะผู้นำชุมชนท้องถิ่นต่างตระหนักว่า การนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานนั้นอาจเป็นเรื่องยากจึงนำไปสู่การขาดความร่วมมือของฝ่ายคณะกรรมการและสมาชิกและการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ

2. ปัจจัยและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท้องถิ่นโดยชุมชนในจังหวัดปัตตานี

2.1 ปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท้องถิ่นโดยชุมชน การจัดการสมรรถนะให้เกิดขึ้นและทำให้สำเร็จนั้น มีอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยใดเพียงปัจจัยหนึ่ง แต่ต้องเกิดจากการร่วมกันดำเนินงานจากทุก ๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การขาดปัจจัยสนับสนุนใดไปทำให้สมรรถนะการบริหารขาดประสิทธิภาพจะสร้างปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะถ้าขาดทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอก เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งปัจจัยสนับสนุนการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานของชุมชนท้องถิ่น ได้แก่ ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกและทีมงาน ความผูกพันที่มีต่อกันและกันและที่มีต่อกรอบสมรรถนะ ผู้นำชุมชนท้องถิ่น การสนับสนุนของผู้นำท้องถิ่นและจากหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้ การสื่อสารชุมชนที่มีประสิทธิภาพทั้งระดับภายในและภายนอกชุมชน ควรปรับวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทอย่างสอดคล้องตามประเด็นของการสื่อสาร ใช้ทั้งการสนทนาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งขึ้นอยู่กับประเด็นเนื้อหาสาระ เป้าหมายการสื่อสารและความจำเป็นเร่งด่วน ควรใช้สื่อที่หลากหลาย ควรมุ่งการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนท้องถิ่นและเครือข่ายต่างๆ ผ่านการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกำหนดกลยุทธ์ ร่วมดำเนินการ ร่วมจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์และร่วมติดตามประเมินผล เกิดความร่วมมือกันในทุกระดับ การสร้างความผูกพันที่มีต่อกันและกันและที่มีต่อกรอบสมรรถนะ โดยความผูกพันที่มีต่อกันระหว่างสมาชิกและชุมชนท้องถิ่น สร้างการยอมรับ ศรัทธาและจงรักภักดีและเห็นความจำเป็นในการนำสมรรถนะมาใช้ ผู้นำชุมชนท้องถิ่นควรมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารแบบมีส่วนร่วม แบ่งงานและทำงานร่วมกับคนในชุมชนและรับการสนับสนุนจากผู้นำท้องถิ่นและจากหน่วยงานภายนอก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ จุลปาโล พบว่า ควรพัฒนาศักยภาพ “คน” ในชุมชนให้ดำเนินงานได้ ทั้งความรู้ความเข้าใจและความสามารถเพื่อดำเนินการในกระบวนการอันเกิดประโยชน์แก่ชุมชน คือ การวางแผนวิเคราะห์และสรุปบทเรียนความสำเร็จหรือล้มเหลวในชุมชน ควรคำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับกิจกรรมการท้องถิ่นต่อทรัพยากรในชุมชน โดยพัฒนาศักยภาพชุมชนในด้านต่าง ๆ ชุมชนควรมีเป้าหมายในการจัดการที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันผ่านแกนนำของชุมชนที่จะนำชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและเรียนรู้สู่การ

พัฒนาอย่างยั่งยืน (ชัยรัตน์ จุลปาโล, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมทินี ทะนงกิจ และคณะ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการท่องเที่ยว ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากร การบริหารจัดการภายในองค์กรและการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกและปัจจัยร่วม 2 ประการคือ ความพร้อมด้านทรัพยากรการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ในพื้นที่และระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้จากปัญหา (เมทินี ทะนงกิจ และคณะ, 2561) และสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลชนก จันทร์เกตุ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของชุมชน ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ การมีส่วนร่วมในชุมชน ปัจจัยสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอกและนโยบาย มาตรการและกฎหมาย ซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอแนะและแนวทางการจัดการการท่องเที่ยวของชุมชนเพื่อให้เกิดความยั่งยืน (กมลชนก จันทร์เกตุ, 2560)

2.2 กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ประกอบด้วย กำหนดแผนที่สมรรถนะการบริหาร วินิจฉัยสมรรถนะการบริหาร พัฒนาสมรรถนะการบริหารและประเมินและติดตามผลการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุน การจัดการสมรรถนะการบริหารและกระบวนการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างเป็นระบบ มีจุดเริ่มต้นจากการกำหนดแผนที่สมรรถนะการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนปัจจัยสภาพแวดล้อมและผลักดันกลยุทธ์ของชุมชนท่องเที่ยวไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงาน การรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และผลการดำเนินการจัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบในการจัดทำระบบการจัดการสมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยว การจัดสรรงบประมาณดำเนินการ การฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดการสมรรถนะการบริหารและการจัดทำปฏิทินการทำงานของทีมงานพัฒนาสมรรถนะการบริหาร สู่การวินิจฉัยสมรรถนะการบริหารด้วยการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันของสมรรถนะการบริหารของสมาชิกและชุมชนท่องเที่ยวที่เป็นอยู่ วิเคราะห์ความแตกต่างหรือผลต่างของสมรรถนะการบริหารเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการบริหารของสมาชิกและชุมชนท่องเที่ยว การพัฒนาสมรรถนะการบริหารด้วยการกำหนดตารางเวลาและกิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถของสมาชิก ประเมินและติดตามผลการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ว่ามีผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร สอดคล้องกับงานวิจัยของกอบชัย เมฆดีและศศินันท์ ศาสตรสาร พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโดยเน้นกระบวนการพัฒนา การประเมินและการยกระดับสมรรถนะอย่างเป็นระบบ มีวิธีการพัฒนาโดยใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่หลากหลายและโครงการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (กอบชัย เมฆดี และศศินันท์ ศาสตรสาร, 2565) และการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นแนวคิดการผสมผสานระหว่างปรากฏการณ์นิยมและการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งเป็นจุดเน้นสำคัญของการพัฒนา การใช้แนวคิดนี้เป็นฐานในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ในฐานะที่เป็นทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม

การท่องเที่ยวโดยชุมชนเกิดจากกระบวนการที่ต่อเนื่องกันไปของการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยว (ดังภาพที่ 1) มีความแตกต่างกันไปในด้านจุดเด่นและจุดอ่อนของแต่ละบุคคล หากขาดความรู้ ประสพการณ์และมองข้ามประโยชน์ของการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในชุมชนท่องเที่ยว จึงควรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและผู้อื่น เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือของทั้งฝ่ายสมาชิก คณะกรรมการและการสนับสนุนจากผู้นำท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอกในด้านทรัพยากรต่าง ๆ หรือปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในชุมชนท่องเที่ยวให้เกิดผลสำเร็จตาม

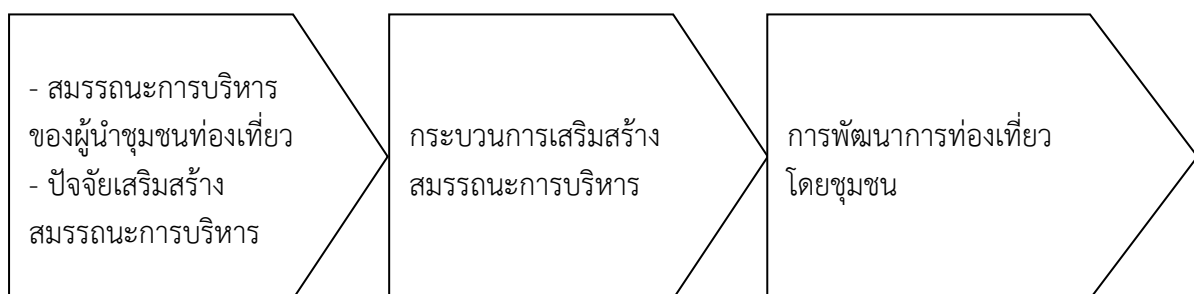


เป้าหมาย ซึ่งสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดปัตตานีจะท่อนหลักความศรัทธาและการทำ
ความดีที่ตั้งอยู่บนความบริสุทธิ์ใจและเจตนาตามหลักศาสนาอิสลาม

การจัดการสมรรถนะต้องอาศัยปัจจัยภายในต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น
ร่วมกันในการดำเนินงานและควรพิจารณาถึงผลกระทบภายนอกจากสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องร่วมด้วย การขาดปัจจัยสนับสนุนหรือขาดการพิจารณาถึง
สภาพแวดล้อมภายนอก อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในชุมชนท้องถิ่นดังกล่าว นอกจากนี้
สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท้องถิ่นแล้ว ชุมชนท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนจากผู้
ท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ทรัพยากรการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกและ
ทีมงาน ความผูกพันที่มีต่อกันและกันและที่มีต่อการอบสมรรถนะ ควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะการบริหารที่
สำคัญต่อการดำเนินงาน ได้แก่ การเลือกใช้สื่อที่หลากหลายและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ
และไม่เป็นทางการให้สอดคล้องกับบริบทอย่างสอดคล้องตามประเด็นของการสื่อสาร เนื้อหาสาระ เป้าหมายการ
สื่อสารและความจำเป็นเร่งด่วน สำหรับสมรรถนะการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกและกลุ่มเครือข่ายต่าง ๆ
ได้แก่ การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกำหนดกลยุทธ์ ร่วมดำเนินการ ร่วมจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์และร่วม
ติดตามประเมินผล ควรสร้างความร่วมมือกันในทุกกระดับ ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อกันและกันและที่มีต่อการอบ
สมรรถนะ โดยความผูกพันที่มีต่อกันระหว่างสมาชิกและชุมชนท้องถิ่นเพื่อสร้างการยอมรับ ศรัทธาและ
จงรักภักดีและเห็นความจำเป็นในการนำสมรรถนะมาใช้ ผู้นำชุมชนท้องถิ่นควรมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะการ
บริหาร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในชุมชนและรับการสนับสนุนจากผู้นำท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอก

กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก
ได้แก่ 1) กำหนดแผนที่สมรรถนะการบริหาร วางแผนเพื่อขับเคลื่อนปัจจัยสภาพแวดล้อมและวางแผนเชิงกลยุทธ์
ของชุมชนท้องถิ่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และผลการดำเนินงาน
2) การวินิจฉัยสมรรถนะการบริหาร ประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของสมรรถนะการบริหารของสมาชิกและชุมชน
ท้องถิ่น วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะการบริหารเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการบริหาร 3) การ
พัฒนาสมรรถนะการบริหาร กำหนดตารางเวลาและกิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ
และความสามารถของสมาชิกและ 4) การประเมินและติดตามผล ติดตามผลการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ว่ามี
ผลสำเร็จตามเป้าหมายและที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร

การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าว ต้องมีการจัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบ จัดสรรงบประมาณ
ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาทีมงาน รวมทั้งการทบทวนการทำงานเพื่อให้กระบวนการนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด
เพื่อการพัฒนาการท้องถิ่นโดยชุมชนอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อการพัฒนาการท้องถิ่นโดยชุมชน

สรุปและข้อเสนอแนะ

การท่องเที่ยวโดยชุมชนเกิดจากกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยว 4 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดแผนที่สมรรถนะการบริหาร วินิจฉัยสมรรถนะการบริหาร พัฒนาสมรรถนะการบริหารและประเมินและติดตามผล ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ด้วยคุณสมบัติความหลากหลายของสมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวที่มีจุดเด่นและจุดอ่อนแตกต่างกัน หากขาดความรู้และประสบการณ์ในการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ จะเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือและส่งผลต่อความเชื่อมั่น จึงต้องสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก คณะกรรมการและผู้นำท้องถิ่น รวมถึงจากหน่วยงานภายนอกเพื่อรับทรัพยากรหรือปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์และพิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีร่วมด้วย ซึ่งสมรรถนะการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารและการมีส่วนร่วม ควรเลือกใช้สื่อที่มีความหลากหลายและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้สอดคล้องกับบริบทและมุ่งการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการคิดวิเคราะห์วางแผน กำหนดกลยุทธ์ ดำเนินการ จัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์และติดตามประเมินผลเพื่อสร้างความผูกพัน การยอมรับ ความศรัทธาและจรรีกรักภักดีระหว่างสมาชิกและชุมชนท่องเที่ยวและเห็นความจำเป็นในการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน สำหรับข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา นำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของสมาชิกและผู้นำชุมชนท่องเที่ยว โดยเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและการเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชนท่องเที่ยว 2) การสร้างความร่วมมือ ใช้ผลการวิจัยในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้นำชุมชนท้องถิ่น เครือข่ายชุมชนท่องเที่ยวและหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนทรัพยากรและการนำสมรรถนะการบริหารมาใช้ ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ ได้แก่ 1) การประเมินและปรับปรุงสมรรถนะการบริหาร จัดตั้งทีมงานเพื่อทำการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของสมรรถนะการบริหารในชุมชนท่องเที่ยว จากนั้นวิเคราะห์และปรับปรุงตามผลการวิเคราะห์ 2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร พัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในชุมชนท่องเที่ยว โดยใช้สื่อที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายการสื่อสาร ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐบาล หน่วยงานรัฐบาลควรจัดทำนโยบายสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยว เช่น การให้ทุนสนับสนุนสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา 2) การสร้างกรอบการทำงานที่เป็นระบบ กำหนดนโยบายที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะการบริหารอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดแผนที่สมรรถนะ การวินิจฉัย การพัฒนา และการประเมินและติดตามผล และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่ 1) การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่อสมรรถนะการบริหาร ควรทำการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมที่มีต่อสมรรถนะการบริหารในชุมชนท่องเที่ยว 2) การสำรวจความต้องการของชุมชนท่องเที่ยว ทำการวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการและความคาดหวังของชุมชนท่องเที่ยวในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะให้ตรงกับความต้องการ 3) การศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารในเครือข่ายชุมชนท่องเที่ยวเพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดและแนวทางที่เหมาะสมในการนำมาปรับใช้ในชุมชนท่องเที่ยวที่จะศึกษาต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณกองทุนสนับสนุนวิจัย คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีและข้อมูลจากสำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดปัตตานี ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำชุมชนท่องเที่ยวสมาชิกและคณะกรรมการชุมชนท่องเที่ยวในจังหวัดปัตตานี

เอกสารอ้างอิง

- กนกพัชร วงศ์อินทร์อยู่ และคณะ. (2558). การพัฒนาศูนย์ท่องเที่ยวเชิงนิเวศบนฐานทุนชุมชนแบบมีส่วนร่วมตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมปลาสดงาม. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 10(2), 171-183.
- กมลกรก เกียรติศักดิ์ชัย และชื่นชนก โควินท์. (2563). สมรรถนะของคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวคาร์บอนต่ำในพื้นที่เกาะหมาก จังหวัดตราด. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(2), 16-30.
- กมลชนก จันทร์เกตุ. (2560). ศึกษาการจัดการการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา ชุมชนเกาะยอ จังหวัดสงขลา. ใน *สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- กอบชัย เมฆดี และศศิพันธ์ ศาสตรสาร. (2565). การพัฒนาสมรรถนะผู้นำเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอัจฉริยะ กรณีศึกษา ชุมชนท่องเที่ยวในจังหวัดภาคกลางตอนบน. ใน *รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2540). *สรุปนโยบายการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ*. กรุงเทพมหานคร: กองวางแผนโครงการ.
- คณะกรรมการสถิติระดับจังหวัดปัตตานี. (2565). *แผนพัฒนาสถิติระดับจังหวัดปัตตานี (พ.ศ. 2566 - 2570)*. เรียกใช้เมื่อ 7 กรกฎาคม 2567 จาก <https://pattani.nso.go.th/images/attachment/pattanistat%20plan%202566-2570.pdf>
- จิระพงศ์ เรืองกุล และวิทยา นามเสาร์. (2563). ศึกษาสมรรถนะผู้นำกลุ่มท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*, 16(2), 43-69.
- ชัยรัตน์ จุลปาโล. (2559). การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยวและชุมชนท่องเที่ยวอ่าวปัตตานี จังหวัดปัตตานี. ใน *การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 7 (หน้า 408-422)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ชุมชนท่องเที่ยวตะโละกาโปว์. (12 พ.ย. 2565). *สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวตะโละกาโปว์. (ประจวบ ทองศรี, ผู้สัมภาษณ์)*
- ชุมชนท่องเที่ยวตุง. (7 พ.ย. 2565). *สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวตุง. (ณรรช หลักชัยกุล, ผู้สัมภาษณ์)*
- ชุมชนท่องเที่ยวทรายขาว. (20 ต.ค. 2565). *สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวและปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยวทรายขาว. (ประจวบ ทองศรี, ผู้สัมภาษณ์)*
- ชุมชนท่องเที่ยวบางปู. (25 ต.ค. 2565). *สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวและปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยวบางปู. (ณรรช หลักชัยกุล, ผู้สัมภาษณ์)*
- ชุมชนท่องเที่ยวบาราโหม. (5 พ.ย. 2565). *สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวและปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยวบาราโหม. (ณรรช หลักชัยกุล, ผู้สัมภาษณ์)*
- ชุมชนท่องเที่ยวยะหริ่ง. (27 ต.ค. 2565). *สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวและปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยวยะหริ่ง. (ณรรช หลักชัยกุล, ผู้สัมภาษณ์)*
- ชุมชนท่องเที่ยวแหลมโพธิ์. (10 พ.ย. 2565). *สมรรถนะการบริหารของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวและปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของชุมชนท่องเที่ยวแหลมโพธิ์. (ณรรช หลักชัยกุล, ผู้สัมภาษณ์)*
- ประชิด สกฤษณ์พัฒน์ และคณะ. (2554). *การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงดาว.

- ปิยะดา พิศาลบุตร และคณะ. (2563). การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไพศาล เครือแสง. (2562). แนวทางการพัฒนาศักยภาพของชุมชนเพื่อการท่องเที่ยวเชิงโบราณสถานในพื้นที่อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์. วารสาร มจร.ทริภุชชัยปริทรรศน์, 3(2), 35-45.
- เมทินี ทะนงกิจ และคณะ. (2561). ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านน้ำเขียว. วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ, 14(1), 77-109.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ วันที่ 31 มกราคม 2548. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดปัตตานี. (2560). เสน่ห์ปัตตานี. ปัตตานี: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- สุพิศ ขาวทอง. (2558). ผลกระทบของสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อการพัฒนาท้องถิ่นตำบลโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ เทคโนโลยีภาคใต้วิจัย ครั้งที่ 5 (หน้า 85-96). นครศรีธรรมราช: วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้.
- The ASEAN Secretariat. (2016). ASEAN Community Based Tourism Standard. Jakarta: ASEAN.
- World Tourism Organization. (1997). International Tourism: A Global Perspective. Madrid: World Tourism Organization.