

# ความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตวิถี: กระบวนการและความเป็น ผู้ประกอบการเชิงสถาบัน

## The Success of OTOP Tourism Villages: Process and Institutional Entrepreneurship

พรพรรณ เหมะพันธุ์

*Pornphan Hemaphan*

ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10900  
Department of Political Science and Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University,  
Bangkok 10900

\*Corresponding author: E-mail: pornphan.h@ku.ac.th

(Received: November 23, 2021; Accepted: January 17, 2022)

**Abstract:** This research has 3 objectives: 1. To explain process of organization development in the awarded OTOP Tourism Villages in the Central region of Thailand. 2. To determine the key characteristics of institutional entrepreneurs affecting success of the aforementioned-villages, and 3. To recommend a holistic approach for enhancing effectiveness of OTOP tourism village projects. the research employed organization development approach including institutional theory and entrepreneurship in examining group leaders, pertaining to the success of their OTOP Tourism Villages, from the 4 cases of the awarded villages, based on in-depth interviews of 10 key informants directly involved in the development and operation of the projects. The results indicated that development of the awarded villages had been executed through institutional isomorphism, influenced mainly by political and normative forces. Therefore, acquiesce response was utilized by the group leaders for building pragmatic legitimacy in responding to the needs of primary stakeholders, comprising government agencies and local people. Furthermore, the group leader's institutional entrepreneurship characters, namely, encouraging local participation, visualizing local innovation, and building extensive external collaboration, can help steer their villages towards greater success. In pursuit of project achievement at large, the existing institutional logics of each OTOP village should be strengthened along with development of institutional entrepreneurship.

**Keywords:** Dialogic organization development, institutional isomorphism, institutional entrepreneurship, pragmatic legitimacy

**บทคัดย่อ:** การวิจัยนี้มี 3 วัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่ออธิบายกระบวนการพัฒนาองค์กรของชุมชนท่องเที่ยวโอท็อป นวัตวิถีต้นแบบในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย 2. เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสถาบันที่มีผลต่อ ความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยว และ 3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพชุมชนท่องเที่ยว โดยการ ประยุกต์แนวคิดการพัฒนาองค์กร ทฤษฎีสถาบัน และความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบัน เพื่อศึกษาปัจจัย ด้านผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยว ต้นแบบ 4 ชุมชน มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน ด้วยการสัมภาษณ์ เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนท่องเที่ยว มีการพัฒนาผ่านกระบวนการเลียนแบบสถาบันที่มีจุดเริ่มต้นจาก

แรงผลักดันเชิงการเมืองและวัฒนธรรม โดยผู้นำชุมชนตอบโต้ด้วยกลยุทธ์แบบยอมทำตามเพื่อสร้างความชอบธรรมจากธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งมุ่งตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก คือ หน่วยงานภาครัฐและสมาชิกชุมชน นอกจากนี้ ผู้นำที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบัน คือ เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมสร้างนวัตกรรมชุมชน และพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก จะสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จของชุมชนตนเองได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ในการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยว ควรเสริมสร้างตรรกะเชิงสถาบันที่มีอยู่และพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบัน

**คำสำคัญ:** การพัฒนาองค์การแบบสนทนา กระบวนการเลียนแบบสถาบัน ความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบัน ความชอบธรรมจากธรรมเนียมปฏิบัติ

## คำนำ

การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก เป็นประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สำคัญประการหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ของประเทศไทยที่มีเป้าหมายสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และสร้างความเสมอภาคทางสังคม ที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ “ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ตามคำแถลงนโยบายของรัฐบาล พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้กำหนดให้การส่งเสริมการประกอบอาชีพระดับชุมชน เป็นประเด็นการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อให้เกิดรายได้กับชุมชนอย่างยั่งยืน และกระตุ้นเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศให้มีความเข้มแข็ง โดยสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

โครงการชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตวิถี (OTOP Tourism Village) หรือที่เรียกอย่างกว้างขวางว่า “โครงการชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตวิถี” ภายใต้การดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสนับสนุนส่งเสริมการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และพัฒนาช่องทางการตลาดให้หลากหลายเพื่อให้ขายได้ มุ่งปรับตัวสู่การค้าแบบสากล สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและประเด็นการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งเป็นการประสานนโยบายหนึ่งตำบล

หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product: OTOP) ที่เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ซึ่งเผชิญกับอุปสรรคนานับประการ เช่น การขาดความพร้อมของผู้ประกอบการ ช่องทางการตลาดที่มีน้อย เป็นต้น (Department of Community Development, 2018) ทำให้การพัฒนาชุมชนฐานรากด้วยนโยบายโอท็อปไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้การขับเคลื่อนโครงการชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตวิถีจึงเริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2561 เพื่อเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการต่อยอดสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคง มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนอย่างทั่วถึง เชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวให้มีความโดดเด่นน่าสนใจ และพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตวิถี โดยการใช้อัตลักษณ์ของชุมชนในการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์โอท็อปชุมชน ฯลฯ และทุนทางสังคม (social capital) ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลุ่มโอท็อป (Sanprasit, 2017; Waentip and Pilun, 2016) มาเป็นเส้นในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตวิถี (Vareesomboon and Sungrugs, 2018; Claymone and Jaiborisudhi, 2019; Phonginwong, Huadsir, Thipaksorn, Eaimviriyawat and Sawangtap, 2019) ในฐานะที่เป็นผู้นำและผลักดันการพัฒนาชุมชน

ท่องเที่ยวของตนเองอย่างมีส่วนร่วมกับสมาชิกชุมชน และเครือข่ายการทำงานในระดับท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม จากการประเมินผลสำเร็จของโครงการชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมปี พ.ศ. 2562 สะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินงานยังไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะมากกว่า 90% ของชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมทั้งหมด ยังขาดศักยภาพในการรองรับนักท่องเที่ยวหรือขาดการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ (Thai PBS, 2019) ด้วยเหตุนี้ การศึกษากระบวนการพัฒนาองค์กรและคุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสถาบัน ซึ่งสะท้อนผ่านปัจจัยด้านผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรม โดยเลือกศึกษาจากต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย จำนวน 4 ชุมชน จากจังหวัดในพื้นที่ที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community Organizations Development Institute, 2017) ซึ่งเห็นได้จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในพื้นที่ภาคกลาง (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร) มีปริมาณมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่นในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2558 - 2562) (Ministry of Tourism and Sports, 2020) ทั้งนี้ การถอดบทเรียนจากชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จดังกล่าวจะสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาความสำเร็จให้แก่ชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมอื่น ๆ ในประเทศไทยต่อไปได้

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่ออธิบายกระบวนการพัฒนาองค์กรของชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมต้นแบบในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย 2. เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสถาบันที่มีผลต่อความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมที่ศึกษา และ 3. เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมในพื้นที่ภาคกลางและภูมิภาคอื่น ๆ โดยการบูรณาการแนวคิดสำคัญ 3 แนวคิด คือ 1.แนวทางการพัฒนา

องค์กรแบบสนทนา ซึ่งเน้นการศึกษาการพัฒนาองค์กรด้วยกระบวนการทัศน์การต่อต้านปฏิฐานนิยม (anti-positivism) ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านทางปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร (Bushe and Marshak, 2009, 2016) 2.ทฤษฎีสถาบัน ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความชอบธรรมขององค์กร (organizational legitimacy) เพื่อความอยู่รอดขององค์กรผ่านทางกระบวนการเลียนแบบสถาบัน และ 3.แนวคิดผู้ประกอบการเชิงสถาบัน ซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในการดำเนินงาน 3 ประการ คือ จัดการความวิตกกังวล ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างแตกต่าง และพัฒนาความเป็นอัตโนมัติ (Thornton, Ocasio and Lounsbury, 2013; Bushe and Marshak, 2016) เพื่ออธิบายถึงแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร การโต้ตอบเชิงกลยุทธ์ของผู้นำชุมชน และคุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสถาบันที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมต้นแบบเหล่านี้ จนนำไปสู่ความชอบธรรมขององค์กร

## อุปกรณ์และวิธีการ

การศึกษานี้ประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษานิยามกรณีเชิงค้นหา (exploratory case study) จากกรณีศึกษาหลายกรณีด้วยหน่วยวิเคราะห์ที่ฝังตรึง (multiple case study with embedded units) กล่าวคือ เป็นชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมต้นแบบ (เฉพาะกลุ่มผู้ผลิต) ในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทยที่ได้รับรางวัลชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรมต้นแบบในปี พ.ศ. 2561 ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เพื่ออธิบายกระบวนการพัฒนาองค์กรแบบสนทนาอย่างเชื่อมโยงกับทฤษฎีสถาบัน และแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบันในการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวโอท็อปนวัตกรรม ซึ่งผู้นำชุมชนเป็นผู้ขับเคลื่อนสำคัญ การวิจัยได้ดำเนินการ

ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2564 โดยมีพื้นที่วิจัยจำนวน 4 ชุมชน คือ 1.ชุมชนบ้านพุน้ำร้อน จ.สุพรรณบุรี 2.ชุมชนบ้านดอนไก่ดี จ.สมุทรสาคร 3.ชุมชนบ้านทุ่งกระโปรง จ.นครนายก และ 4.ชุมชนบ้านศาลาดิน จ.นครปฐม โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกพื้นที่วิจัยที่สำคัญ คือ 1.เลือกจำกัดขอบเขตอย่างจำเพาะ กล่าวคือ ทั้ง 4 ชุมชน เป็นชุมชนท่องเที่ยวโอทอปนวัตกรรมต้นแบบ ในปี พ.ศ. 2561 และตั้งอยู่ในภูมิภาคเดียวกัน คือ ภาคกลางของประเทศไทย 2.มีความโดดเด่นด้านผู้นำชุมชนท่องเที่ยวฯ ในการแก้ไขปัญหาดั้งเดิมของชุมชน กล่าวคือ ผู้นำชุมชนบ้านพุน้ำร้อนสามารถแก้ไขปัญหาการตั้งถิ่นฐานของชุมชนในเขตป่าสงวนได้จนกระทั่งที่ตั้งของชุมชนได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นป่าชุมชนแห่งแรกของ จ.สุพรรณบุรี จากกรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในปี พ.ศ. 2548 ในขณะที่ผู้นำชุมชนบ้านศาลาดินสามารถแก้ไขปัญหาน้ำเสียในคลองมหาสวัสดิ์ได้จนกระทั่งชุมชนได้รับรางวัล 1 ใน 9 หมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industry Village: CIV) จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2560 นอกจากนี้ ผู้นำชุมชนบ้านทุ่งกระโปรงมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำการเกษตรกรรมจากการใช้สารเคมีไปเป็นเกษตรอินทรีย์ได้สำเร็จจนกระทั่งชุมชนได้รับรางวัลด้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ระดับภาค ในปี พ.ศ. 2556 จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และผู้นำชุมชนบ้านดอนไก่ดีเป็นผู้ริเริ่มแก้ไขปัญหาการว่างงานของสมาชิกชุมชนจำนวนมาก เนื่องจากการปิดกิจการโรงงานอุตสาหกรรมทำเครื่องเคลือบและเครื่องปั้นดินเผาขนาดใหญ่ของ จ.สมุทรสาคร ในปี พ.ศ. 2525 ผ่านทางการรวมกลุ่มสมาชิกชุมชนที่มีความสามารถในการเขียนลายเบญจรงค์มาต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชน จนกระทั่งชุมชนได้รับรางวัลชนะเลิศหมู่บ้านพัฒนาดีเด่นของมูลนิธิหม่อมงามจิตต์ บุรฉัตร ในปี พ.ศ. 2544 และ 3.มีความ

หลากหลายและความเข้มข้นในประเด็นที่ศึกษา เชื่อมโยงกัน กล่าวคือ มุ่งเน้นการค้นหาแนวทางการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวฯ และปัจจัยด้านผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวโอทอปนวัตกรรมต้นแบบที่ศึกษา ผ่านการเปรียบเทียบกระบวนการเลียนแบบสถาบันและคุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่มีความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบัน เพื่ออธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การแบบสหสาขา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ สมาชิกชุมชนและผู้ประกอบการซึ่งเป็นประธานหรือผู้นำชุมชนท่องเที่ยวโอทอปนวัตกรรม (เฉพาะกลุ่มผู้ผลิต) จำนวน 4 ชุมชน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแบบสหสาขาผ่านทางกรณีมีส่วนร่วมของสมาชิกและผู้นำชุมชนในการผลักดันให้สำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวโอทอปนวัตกรรมของตนเอง มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน โดยจำแนกเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้นำชุมชน จำนวน 2 คน และการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ในการคัดเลือกสมาชิกชุมชนจำนวน 8 คน ซึ่งได้รับคำแนะนำจากผู้นำหรือจากสมาชิกชุมชนท่องเที่ยวที่ศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1.ข้อมูลทั่วไปของโครงการวิจัย 2.ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์และสภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์ 3.ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ และ 4.ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการวิจัยและข้อคำถามสัมภาษณ์ โดยจำแนกเป็น 3 ส่วนย่อย คือ ส่วนคำถามทั่วไปเกี่ยวกับชุมชน จำนวน 7 คำถาม (สำหรับผู้นำและสมาชิกชุมชน) เช่น ความเป็นมาของชุมชนท่องเที่ยวฯ จุดแข็ง-จุดอ่อนของชุมชน เป็นต้น ส่วนคำถามเกี่ยวกับแรงผลักดันของสถาบันสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนารวมชุมชนท่องเที่ยวฯ จนกระทั่งเป็นต้นแบบในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย จำนวน 6 คำถาม (สำหรับผู้นำ

ชุมชน) เช่น แรงผลักดันสำคัญและแนวทางในการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยว วิธีการจัดการความวิตกกังวลหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนท่องเที่ยว เป็นต้น และคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกลุ่มจำนวน 4 คำถาม (สำหรับสมาชิกชุมชน) เช่น การคัดเลือกผู้นำชุมชนท่องเที่ยว คุณลักษณะของผู้นำชุมชนท่องเที่ยว ที่มีความเชื่อมโยงกับความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบัน เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลที่สืบค้นจากแหล่งวิทยุหลายแหล่งที่มีการเผยแพร่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) ทั้งทางด้านข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ช่วงที่ 1 เป็นการรวบรวมข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับชุมชนท่องเที่ยวโอทอปนวัตวิถีจากแหล่งข้อมูลวิทยุ เช่น เอกสารเผยแพร่และข้อมูลจากกรมการพัฒนาชุมชน ฯลฯ เพื่อทำความเข้าใจกับสภาพทั่วไปเบื้องต้นของชุมชนที่ศึกษา เช่น อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของชุมชน ผลลัพธ์ของชุมชนที่ประสบความสำเร็จในอดีตที่เกิดจากกระบวนการรวมกลุ่มและแนวทางการปฏิบัติของชุมชน ฯลฯ ช่วงที่ 2 เป็นการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำและสมาชิกชุมชนที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 4 ชุมชน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ความสะดวกแก่ทั้งผู้สัมภาษณ์และกลุ่มตัวอย่าง การสัมภาษณ์ดำเนินการที่ชุมชนหรือผ่านทางโทรศัพท์ และช่วงที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลปฐมภูมิและวิทยุที่รวบรวมไว้ในช่วงที่ 1 และ 2 โดยผู้วิจัยจะทำการถอดเทปที่สัมภาษณ์และใส่รหัสแบบสรุป เพื่อตีความและอนุมานข้อค้นพบอย่างเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาองค์การแบบสนทนา ทฤษฎีสถาบันและแนวคิดผู้ประกอบการเชิงสถาบันซึ่งเป็นสาระสำคัญที่การศึกษาชิ้นนี้นำมาประยุกต์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การเก็บรวบรวมข้อมูลจึงดำเนินการสัมภาษณ์ทั้งในพื้นที่ชุมชนและทางโทรศัพท์ โดยขึ้นอยู่กับความสะดวกของกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่างโดยการแนะนำตัวและชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บเป็นความลับและกลุ่มตัวอย่างสามารถถอนตัวจากการศึกษาได้ทุกเมื่อ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาแก่นของเรื่อง (theme coding) ซึ่งได้จากการถอดเทปที่สัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อนำไปสู่การค้นหาแบบแผนพฤติกรรม (pattern-matching) ของประเด็นและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับแก่นของเรื่อง นั่นคือกระบวนการพัฒนาชุมชนแบบสนทนาที่เกิดจากแรงผลักดันของสถาบัน และคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบันที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแบบสนทนาให้ประสบความสำเร็จ จนกระทั่งได้รับการยอมรับให้เป็นชุมชนท่องเที่ยวโอทอปนวัตวิถีวิถีดั้งแบบจากกรมการพัฒนาชุมชนของทั้ง 4 ชุมชน

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาสามารถอธิบายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การของชุมชนท่องเที่ยวโอทอปนวัตวิถีวิถีดั้งแบบในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้นำและสมาชิกชุมชน พบว่า กระบวนการพัฒนาองค์การแบบสนทนาของชุมชนท่องเที่ยวประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ *ขั้นที่ 1 การตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา* ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของ 'สิ่งแวดล้อม' เป็นสำคัญ กล่าวคือ การพัฒนาความเป็นชุมชนท่องเที่ยว มีจุดเริ่มต้นจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมแบบสถาบัน (institutionalized environment) ประกอบด้วย 1.นโยบายโครงการ

ชุมชนท่องเที่ยวอโศกปณัตวิถิ และ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ไปสู่การดำเนินงานของผู้นำชุมชนที่เป็นเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองท้องถิ่น นั่นคือ กำนันหรือผู้ใหญ่บ้าน ในฐานะผู้รับนโยบายจากส่วนกลาง มาปฏิบัติในส่วนภูมิภาค ซึ่งสิ่งแวดล้อมแบบสถาบันทั้ง 2 ลักษณะนี้จัดว่าเป็นแรงกดดันเชิงการเมืองซึ่งชี้้นำให้ชุมชนท่องเที่ยวฯ ทั้ง 4 แห่งต้องพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกัน การดำรงอยู่ของสิ่งแวดล้อมที่เป็นสถาบัน ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สมาชิกในชุมชนเป็นผู้สร้างและกำหนดความหมายต่าง ๆ ในการดำรงอยู่ร่วมกัน (socially constructed environment) ผ่านการถ่ายทอดความรู้ ค่านิยม และแนวปฏิบัติจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกคนรุ่นหนึ่งจนกระทั่งหล่อหลอมให้เป็นตรรกะเชิงสถาบันของชุมชน มีความเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของสมาชิกชุมชนอย่างแน่นแฟ้น เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น เอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของชุมชน ฯลฯ และจากประสบการณ์ความสำเร็จในอดีตของสมาชิกชุมชนที่เคยร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตมาด้วยกัน จัดว่าเป็นแรงกดดันเชิงวัฒนธรรมที่มีต่อผู้นำชุมชน ให้นำมาใช้เพื่อลดความไม่แน่นอนและแรงกดดันที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบสถาบัน จนกระทั่งกลายมาเป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกชุมชนของตนเองอย่างแตกต่างจากชุมชนอื่น ๆ

**ขั้นที่ 2 การดำเนินการพัฒนา** พบว่า ผู้นำชุมชน ทั้ง 4 แห่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาองค์การแบบสนทนาและดำเนินกลยุทธ์แบบยอมทำตาม เพื่อมาโต้ตอบสิ่งแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าวจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 2 กลุ่ม คือ หน่วยงานราชการส่วนกลางในฐานะที่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างการทำงาน และสมาชิกชุมชนในฐานะที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ดังนั้น ผู้นำชุมชนในฐานะ ‘ตัวแสดงหลัก’ ในกระบวนการพัฒนาองค์การจึงใช้ ‘เรื่องเล่าจากประสบการณ์’

ที่มาจากความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาดั้งเดิมที่คนในชุมชนเคยประสบร่วมกันมาในอดีต เช่น ปัญหาการว่างงานของชุมชนบ้านดอนไถ่ดี ปัญหาหนี้เสียของชุมชนบ้านศาลาดิน ฯลฯ มาเป็นการสร้างมุมมองเชิงบวกให้แก่สมาชิกในชุมชน ซึ่งเป็นเสมือน ‘ตัวแสดงร่วม’ เพื่อนำไปสู่การมีกรอบการกระทำกิจกรรมร่วมกันภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นสถาบันหรือตรรกะเชิงสถาบันของแต่ละชุมชน เช่น ภูมิปัญญาและเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่นของแต่ละชุมชนที่สืบทอดกันมาจากรุ่นหนึ่งสู่อีกคนรุ่นหนึ่ง ที่สะท้อนถึง ‘การดำเนินเรื่อง’ เพราะเป็นสิ่งที่สมาชิกในชุมชนมองว่าเป็นจุดแข็งที่โดดเด่นของชุมชนตนเองและมีโอกาสต่อยอดการพัฒนาจากสินค้าอโศกปณัตวิถิที่ชุมชนมีมาอยู่ก่อนแล้ว และ**ขั้นที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาองค์การ** การดำเนินกลยุทธ์แบบยอมทำตามของผู้นำชุมชน สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวฯ ที่มุ่งเน้นการสร้างการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่สำคัญของชุมชนท่องเที่ยวฯ ทั้ง 2 กลุ่ม เพื่อให้ได้รับความชอบธรรมจากธรรมเนียมปฏิบัติ โดยกลุ่มแรกได้รับการตอบสนองจากการผลักดันของผู้นำชุมชนท่องเที่ยวฯ ในแง่การบรรลุเป้าหมายของโครงการชุมชนท่องเที่ยวฯ ที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์การพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวฯ ของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่กลุ่มที่สองได้รับการตอบสนองจากการดำเนินงานพัฒนาของผู้นำชุมชนอย่างเชื่อมโยงกับตรรกะเชิงสถาบันของชุมชน

**ส่วนที่ 2 ค้นหาคุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสถาบันที่มีผลต่อความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวอโศกปณัตวิถิในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย** จากการสัมภาษณ์สมาชิกชุมชนพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการเชิงสถาบันที่มีผลต่อความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวฯ มี 3 ประการ คือ 1. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวฯ ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำทุกชุมชนที่นำมากศึกษา 2. การสร้างนวัตกรรมเพื่อชุมชน ผลการวิจัย

พบว่า ความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยว เกิดจากการมีนวัตกรรมชุมชน ซึ่งผู้นำชุมชนมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้และสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อสร้างความโดดเด่นและเสน่ห์ของชุมชนตนเอง ซึ่งเกิดจากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวผู้นำชุมชน 2 ลักษณะ คือ ประสบการณ์ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นตั้งแต่ในอดีตจนกระทั่งปัจจุบัน และทักษะในการกระตุ้นความคิดและค้นหาแบบปฏิบัติใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และ 3.การพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้นำชุมชนที่มีความสามารถในการดึงความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอกซึ่งมีความรู้และความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ชุมชนท่องเที่ยว

ต้องการพัฒนา เช่น สถาบันการศึกษา ช่องทางการตลาด ฯลฯ มาใช้จะส่งเสริมให้เกิดตระกราะเชิงสถาบันแบบพหุและได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากสมาชิกชุมชนได้มากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพชุมชนท่องเที่ยวโอทอปนวัตกรรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทยและภูมิภาคอื่น ๆ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำชุมชนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยว ผ่านทางกระบวนการเลียนแบบสถาบันที่ผู้นำชุมชนใช้กลยุทธ์แบบยอมทำตาม และคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบัน ดัง Figure 1

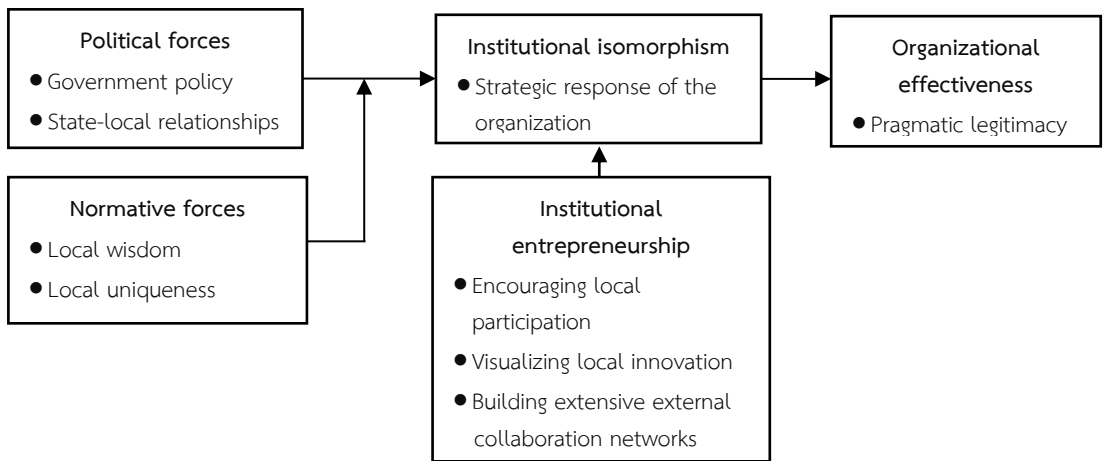


Figure 1. Process of dialogic organization development of the awarded OTOP Tourism Village

จาก Figure 1 แสดงให้เห็นว่า แรงกดดันเชิงวัฒนธรรม (normative force) เกิดมาจากตระกราะเชิงสถาบันของชุมชนที่สะท้อนถึงรูปแบบการปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อและกฎเกณฑ์ที่สมาชิกชุมชนให้ความหมายและยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น เอกลักษณ์ของชุมชน เป็นต้น ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสอดแทรกที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเลียนแบบสถาบัน (institutional isomorphism) และการแสดงออกถึงกลยุทธ์โต้ตอบ

ของผู้นำชุมชนท่องเที่ยว โดยหากไม่มีแรงกดดันนี้ การพัฒนาชุมชนท่องเที่ยว จะดำเนินไปตามแรงกดดันเชิงการเมือง (political force) เท่านั้น ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาชุมชนท่องเที่ยว ดำเนินไปอย่างไม่ยั่งยืน เพราะขาดการดึงเอาอัตลักษณ์ของชุมชนมาต่อยอดการพัฒนาและอาจนำไปสู่การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการได้รับการยอมรับจากสมาชิกชุมชน ในขณะที่คุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสถาบัน ทั้ง 3 ประการข้างต้น

สะท้อนถึงความสามารถของผู้นำชุมชนในการพัฒนาความร่วมมือและการสร้างความชอบธรรมจากธรรมเนียมปฏิบัติ (pragmatic legitimacy) จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้ง 2 กลุ่มข้างต้น ซึ่งแสดงถึงประสิทธิผลขององค์การภายใต้ตัวแบบการตอบสนองผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพชุมชนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ในพื้นที่ภาคกลางและภูมิภาคอื่น ๆ จากข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้ ได้แก่ 1. การค้นหาและนำเอาอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของชุมชนมาเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนา 2. การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชน และ 3. การส่งเสริมความร่วมมือเชิงหุ้นส่วนกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกชุมชนท้องถิ่น

## วิจารณ์

การศึกษาความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทยบนพื้นฐานของแนวคิดการพัฒนาองค์การแบบสนทนา และการบูรณาการทฤษฎีสถาบันและแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบันเข้าไว้ด้วยกัน เป็นคุณค่าของงานวิจัยนี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำในการพัฒนาความสำเร็จของชุมชนตนเองอย่างสอดคล้องกับแรงกดดันของสิ่งแวดล้อมที่มีความแน่นแฟ้นกับองค์การประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมแบบสถาบันซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเชิงการเมือง และสิ่งแวดล้อมที่เป็นสถาบันซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเชิงวัฒนธรรมของสมาชิกชุมชน ผ่านทางการดำเนินกลยุทธ์แบบยอมทำตามซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงการมีแรงกดดันที่รุนแรงจากสภาพแวดล้อมแบบสถาบันที่ชุมชนประสบอยู่ แต่ในขณะเดียวกันผู้นำชุมชนได้นำตรรกะเชิงสถาบันของชุมชนมาเป็นเสมือนกันชนที่ลดความไม่แน่นอน ซึ่งมาจากแรงกดดันภายนอกเหล่านั้น โดยให้สมาชิกในชุมชนสามารถพัฒนาตนเองจากศักยภาพของชุมชนที่มีอยู่ แต่ยังคงไว้ซึ่งการเชื่อมโยงกับเงื่อนไขการพัฒนาที่ภาครัฐกำหนด

เพื่อให้ได้รับความเห็นชอบจากธรรมเนียมปฏิบัติ ดังนั้น การโต้ตอบเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่าองค์การมีพฤติกรรมที่มีทางเลือก ซึ่งโต้แย้งฐานคติของทฤษฎีสถาบันดั้งเดิมที่มองว่าองค์การมีพฤติกรรมแบบไม่มีทางเลือก (non-choice behavior) เพราะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเชื่อ ค่านิยม หรือธรรมเนียมปฏิบัติของสิ่งแวดล้อมแบบสถาบันเพียงอย่างเดียว (Covaleski and Dirsmith, 1988; Oliver, 1991) เพื่อการได้รับความชอบธรรม ซึ่ง Zucker (1987) มองว่าเป็นสิ่งจูงใจ (motive) สำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การตามแนวคิดของทฤษฎีสถาบัน ดังนั้น การวิจัยชิ้นนี้จึงช่วยเติมเต็มช่องว่างของทฤษฎีสถาบันที่มองข้ามความสามารถของผู้นำองค์การในการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีทางเลือกผ่านการผสมผสานความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความชอบธรรมและความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีสถาบันสมัยใหม่และนักวิชาการหลายคนที่มีความพยายามในการปรับปรุงข้อจำกัดดังกล่าวของทฤษฎีสถาบันดั้งเดิม ผ่านทางการนำเอาบทบาทและความสามารถของบุคคลในการตอบโต้เชิงกลยุทธ์เข้ามารวมอยู่ในการประยุกต์ทฤษฎี เช่น Dorado (2005) ที่มองว่าการดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มาร่วมในการดำเนินงาน สามารถทำให้องค์การได้รับการสนับสนุนจากพวกเขาและสร้างความชอบธรรมจากธรรมเนียมปฏิบัติในการจัดทำระบบจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ ในขณะที่งานของ Wijen and Ansari (2007) สะท้อนว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์การภายใต้ความต้องการที่หลากหลาย เพราะเป็นผู้สร้างตรรกะเชิงสถาบันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างองค์การ (interorganizational collaboration) และการกระทำแบบร่วมมือกัน (collective action) ของสมาชิกองค์การ ดังนั้น ผลที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้จึงสอดคล้องกับการศึกษาที่ประยุกต์ทฤษฎีสถาบันสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีทางเลือก



หรือการแสดงออกเชิง กลยุทธ์ขององค์การมากยิ่งขึ้น เช่น Oliver (1991) ที่อธิบายถึงเงื่อนไขของปัจจัยเชิงสถาบัน 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโต้ตอบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ประกอบด้วยสาเหตุของการโต้ตอบ (cause) การมีอยู่ของตัวแสดงที่เกี่ยวข้อง (constituents) บรรทัดฐานในการดำรงอยู่ขององค์การ (content) ระดับการถูกควบคุมขององค์การ (control) และบริบทขององค์การ (context) ว่าในแต่ละปัจจัยมีระดับความท้าทายต่อองค์การมากน้อยเพียงใด ในทำนองเดียวกัน งานของ Goodstein (1994) อธิบายว่า การโต้ตอบเชิงกลยุทธ์ขององค์การสามารถพิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ ระดับแรงกดดันเชิงสถาบันและผลกระทบที่รับรู้ของการตอบสนองต่องานหรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายถึงการโต้ตอบของผู้บริหารองค์การต่อการจัดสรรสวัสดิการด้านงานและครอบครัวให้แก่สมาชิกในองค์การของตนเอง ในขณะที่ Berente *et al.* (2019) ได้อธิบายถึงรูปแบบการตอบสนองของผู้นำองค์การต่อการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีในองค์การ โดยพิจารณาจาก 2 มิติสำคัญ คือ แรงผลักดันและความยึดมั่นในตรรกะเชิงสถาบันขององค์การ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์การอย่างเหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ตรรกะเชิงสถาบันของชุมชนมีอิทธิพลต่อการดำเนินกลยุทธ์แบบยอมทำตามของผู้นำชุมชน เพราะเป็นเสมือนทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชนและผู้นำมีความจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรเหล่านี้จากสมาชิกชุมชนในการสร้างความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนมากที่อธิบายถึงความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนจากการส่งเสริมศักยภาพของผู้นำอย่างเชื่อมโยงกับทุนทางสังคม เช่น Hemaphan and Mahakanjana (2017) พบว่า ทุนทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรองในการพัฒนาการท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในกลุ่มการท้องถิ่น

ชายทะเลของประเทศไทย ในขณะที่งานวิจัยของ Kongkhum (2018) ให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงระดับทุนทางสังคมกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โดยพบว่า ระดับทุนทางสังคมของชุมชนบ้านบ่อน้ำซับ อ.ลานสกา จ.นครศรีธรรมราช มีอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนมนุษย์ซึ่งมีผู้นำชุมชนที่เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ส่งผลให้การบริหารจัดการชุมชนเกิดความยั่งยืนผ่านทาง การสร้างและพัฒนาศักยภาพแกนนำชุมชน การสร้าง การมีส่วนร่วม จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นหา ทุนในชุมชน ฯลฯ อย่างไรก็ตาม Battilana *et al.* (2009) ได้ให้ข้อเสนอเพิ่มเติมว่า ผู้ประกอบการเชิงสถาบันจะต้องมีคุณลักษณะพื้นฐาน 2 ประการ คือ การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างแตกต่าง และการมีส่วนร่วมในการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่าง กระตือรือร้น ในทำนองเดียวกันกับ Bushe and Marshak (2016) ที่อธิบายว่าผู้ประกอบการเชิงสถาบันจะมีลักษณะที่แตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เพราะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบันและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การมีอิสระในการดำเนินงาน ด้วยตนเองและลดระดับการควบคุม วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะมุ่งเน้นการชี้ทิศทางหรือนำพาองค์การผ่านทาง การกำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้นไปยังผลลัพธ์ที่คาดการณ์ได้ในอนาคตมากกว่าการพิจารณาถึงความท้าทายที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยผลการวิจัยสะท้อนว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสถาบันสะท้อนอย่างเด่นชัดในกระบวนการพัฒนาองค์การแบบ สันทนา เพราะผู้นำชุมชนเป็นตัวแสดงหลักในการ สร้างความคิดและค่านิยมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ด้วยการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่ผู้นำชุมชนมีอยู่ในตัวเองให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้ง 2 กลุ่มข้างต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่มี ทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการพัฒนา ชุมชนท้องถิ่น กล่าวคือ สมาชิกชุมชนมีตรรกะเชิง

สถาบันหรือทุนทางสังคม ในขณะที่หน่วยงานราชการส่วนกลางมีความสัมพันธ์ทางโครงสร้างการบริหารราชการและมีความเกี่ยวข้องเชิงนโยบายเป็นทรัพยากรที่สำคัญ โดยมีประเด็นด้านการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเป็น ตัวดำเนินเรื่อง เพื่อได้รับการสนับสนุนและการยอมรับในแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Garud *et al.* (2007) ที่เสนอแนะว่าการบูรณาการแนวคิดผู้ประกอบการเชิงสถาบันและทฤษฎีสถาบันทำให้การศึกษาการพัฒนาองค์การแบบสหนามีความน่าสนใจมากขึ้น

การศึกษาการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นด้วยแนวทางการพัฒนาองค์การแบบสหนามาภายใต้กระบวนการที่สนับสนุนปฏิฐานนิยมของงานวิจัยนี้สะท้อนถึงความสามารถในการพัฒนาชุมชนของผู้นำด้วยการค้นหาสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ในชุมชนผ่านการปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมของสมาชิกชุมชน กระบวนการทางสังคม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ ฯลฯ ของคนในสังคมนั้น ๆ ที่มีร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การมากกว่าการค้นหาคำความจริงแบบวัตถวิสัยหรือการใช้หลักความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลซึ่งเป็นฐานคติที่สำคัญของแนวคิดการพัฒนาองค์การแบบวินิจฉัย (diagnosis organization development) ซึ่งอยู่ภายใต้กระบวนการที่สนับสนุนปฏิฐานนิยม (positivism) ถึงแม้ว่าแนวทางการพัฒนาองค์การทั้ง 2 แนวทางจะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อรักษาความมีเสถียรภาพขององค์การ แต่การพัฒนาองค์การแบบสหนามสนับสนุนการมีส่วนร่วมผ่านทางการพูดคุยและสร้างมุมมองเชิงบวกร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างความหมายของการดำรงอยู่ขององค์การภายใต้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตและมีความซับซ้อนเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและสิ่งที่คนในองค์การคิดร่วมกัน อันเป็นผลลัพธ์ให้แนวทางการพัฒนาองค์การแบบวินิจฉัยที่มุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก (Bushe and

Marshak, 2009, 2016; Worley and Feyerherm, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า การพัฒนาความสำเร็จของชุมชนท้องถิ่นเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดมาก่อน (emergent change) ที่เป็นผลมาจากแรงกดดันเชิงการเมือง ดังนั้น ผู้นำชุมชนจึงใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (storyline method) ในการดำเนินการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความหมายและความเป็นจริงอย่างเชื่อมโยงกับตรรกะเชิงสถาบันของชุมชน เพื่อนำไปสู่การยอมรับแนวทางปฏิบัติใหม่ ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาความสามารถของผู้นำชุมชนควบคู่กับการส่งเสริมตรรกะเชิงสถาบันหรือทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เพราะไม่ว่าการพัฒนาองค์การจะดำเนินการตามแนวทางใดก็ตาม เงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำ ซึ่งเปรียบเสมือนตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือนักพัฒนาองค์การ โดยผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำชุมชนที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการเชิงสถาบันจะเป็นผู้ที่สามารถเติมเต็มช่องว่างและต่อยอดการดำเนินกิจกรรมของชุมชนทั้งรูปแบบใหม่และเก่าเข้าด้วยกันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างแตกต่าง รวมทั้งมีทักษะในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าการมีเครือข่ายความร่วมมือ เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ สามารถส่งเสริมศักยภาพการพัฒนาชุมชนได้เป็นอย่างดี (Kanokhong, 2018; Songsom, 2020; Yamkeep, 2021) ดังนั้น ในการพัฒนาความสำเร็จของชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ภาครัฐควรพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนใน 3 ระยะ ประกอบด้วย 1.แผนระยะสั้น คือ การเปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนท้องถิ่นแต่ละชุมชนค้นหาและระบุดทุนทางสังคมร่วมกันกับสมาชิกชุมชน เพื่อนำมาใช้เป็นต้นทุนในการพัฒนาภายใต้

บริบทของชุมชนตนเอง 2.แผนระยะปานกลาง คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชนท้องถิ่นเพื่อสร้างกระบวนการจัดการทุนทางสังคมของชุมชนตนเองอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกชุมชนท้องถิ่น และ 3.แผนระยะยาว คือ การขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อขยายผลการพัฒนาชุมชนผ่านทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้กับเครือข่ายความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง

### สรุป

ผลจากการศึกษานี้พบว่า ความสำเร็จของชุมชนท้องถิ่นไม่ได้เกิดขึ้นจากการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงานภาครัฐแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นทรัพยากรของคนในชุมชนที่สะท้อนผ่านตรรกะเชิงสถาบันของชุมชน ซึ่งแสดงออกถึงการรวมตัวของสมาชิกชุมชนที่มีความสัมพันธ์กันทางสังคมในการร่วมคิดและร่วมทำบนพื้นฐานของเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของชุมชน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย นั่นคือ การเป็นชุมชนท้องถิ่นอพอทอปนวัตวิถีต้นแบบ โดยมีผู้นำชุมชนท้องถิ่นเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญผ่านกระบวนการพัฒนาองค์การแบบสนทนาที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนและความจำเป็นของการโต้ตอบเชิงกลยุทธ์ของผู้นำที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา การพัฒนานวัตกรรมของชุมชน และการส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมร่วมกันกับสมาชิกชุมชนด้วยเทคนิคการเล่าเรื่อง จนกระทั่งนำไปสู่การยอมรับของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ดังนั้น ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของชุมชนและผู้นำชุมชนอย่างควบคู่กัน เพื่อความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่สนับสนุนทุนวิจัยและให้คำแนะนำในการดำเนินการวิจัยจนกระทั่งสำเร็จด้วยดี รวมทั้ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกรณีศึกษาทั้ง 4 ชุมชนดังกล่าวข้างต้น

### เอกสารอ้างอิง

- Battilana, J., B. Leca and E. Boxenbaum. 2009. How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals* 3(1): 65-107.
- Berente, N., K. Lyytinen, Y. Yoo and C. Maurer. 2019. Institutional logics and pluralistic responses to enterprise system implementation: A qualitative meta-analysis. *MIS Quarterly* 43(3): 873-902.
- Bushe, G. R. and R. J. Marshak. 2009. Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science* 45(3): 348-368.
- Bushe, G. R. and R. J. Marshak. 2016. The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal* 34(1): 37-65.
- Claymone, Y. and W. Jaiborisudhi. 2019. An Analysis of One Tambon One Product (OTOP) Project: Problems, obstacles, achievements. *International Journal of East Asian Studies* 23(2): 172-192. (in Thai)

- Community Organizations Development Institute. 2017. Preparation for moving forward community-based tourism in the central and west regions in collaboration with tourism association and Ban Pracharat housing project. (Online). Available: <https://ref.codi.or.th> (October 4, 2021). (in Thai)
- Covaleski, M. A. and M. W. Dirsmith. 1988. An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly* 33(4): 562-587.
- Department of Community Development. 2018. Handbook of OTOP tourism village management. (Online). Available: <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER3/DRAWER051/GENERAL/DATA0000/00000042.PDF> (March 12, 2021). (in Thai)
- Dorado, S. 2005. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization Studies* 26(3): 385-414.
- Garud, R., C. Hardy and S. Maguire. 2007. Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies* 28(7): 957-969.
- Goodstein, J. D. 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *The Academy of Management Journal* 37(2): 350-382.
- Hemaphan, P. and C. Mahakanjana. 2017. Determinants of stakeholder participation towards sustainable tourism development: An empirical study of active beach destinations in Thailand. *Sripatum Review of Humanities and Social Sciences* 17(1): 103-114.
- Kanokhong, Kangsadan. 2018. A guideline for development and management of organic vegetable community Enterprise network in Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 6(2): 261-270. (in Thai)
- Kongkhum, S. 2018. Social capital on sustainable community management: A case study of Bannbonamsub community, Moo 1, khuntalae sub-district, Lansaka district, Nakhon Si Thammarat province. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* 11(2): 1727-1743. (in Thai)
- Ministry of Tourism and Sports. 2020. Tourism statistics of Thailand during 2015 – 2019. (Online). Available: [https://www.mots.go.th/more\\_news\\_new.php?cid=618](https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=618). (May 6, 2021). (in Thai)
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review* 16 (1): 145-179.
- Phonginwong, R., K. Huadsir, C. Thipaksorn, K. Eaimviriyawat and R. Sawangtap. 2019. Factors affecting the success of the Inno-Life tourism-based communities: A case study of Bannmai village, Sawai Chik sub-district, Mueang District, Buriram province. *Academic Journal of Buriram Rajabhat University* 11(1): 117-131. (in Thai)

- Sanprasit, W. 2017. The success factors of OTOP. *Journal of Information* 16(2): 147-158. (in Thai)
- Songsom, Anuwat. 2020. Creation of social network and applying sufficiency economy philosophy toward balanced scorecard of small and medium enterprises in Songkhla province. *Journal of Community Development and Life Quality* 8(1): 206–213. (in Thai)
- Thai PBS. 2019. Unlocked hidden story: The end of tourism village. (Online). Available: <https://news.thaipbs.or.th/content/283872> (October 2, 2021). (in Thai)
- Thornton, P. H., W. Ocasio and M. Lounsbury. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. UK: Oxford University Press.
- Vareesomboon, L. and N. Sungruga. 2018. Good practices in management of the Benjarong of Donkaidee community entrepreneurs, Tambon Donkaidee, Amphoe Krathumbaen, Samutsakhon Province. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* 11(2): 3465-3481. (in Thai)
- Waentip, C. and K. Pilun. 2016. Factors effecting the success and failure of OTOP fabric and clothing of Suwannaphum district, Roi-et province. *Journal of Politics and Governance* 6(1): 66-81. (in Thai)
- Wijen, F. and S. Ansari. 2007. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: Insights from regime theory. *Organization Studies* 28(7): 1079–1100.
- Worley, C. G. and A. E. Feyerherm. 2003. Reflections on the future of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science* 39(1): 97-115.
- Yamkeep, Ratchapon. 2021. Art and culture capital for spatial development of Plai Bang, Nonthaburi ecotourism and cultural community enterprise 9(2): 300-308. (in Thai)
- Zucker, L. G. 1987. Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology* 13: 443-464.
-