



การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน  
อำเภอพนสนธิคม จังหวัดชลบุรี

Management Process of community enterprises for Sustainable  
Development Case Study : community enterprise Phanat Nikhom  
District Chonburi Province.

ลลิตา จูมโสดา

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้ (งานวิจัยสถาบัน)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อเรื่อง	“การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี”
ผู้วิจัย	นางลลิตา จุมโสภา
สาขาวิชา/ คณะ	สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2566
คำสำคัญ	การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชน การพัฒนาอย่างยั่งยืน

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชน ศูนย์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน วิธีดำเนินการวิจัย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบ มีโครงสร้าง (Structure In-depth Interview) โดยกลุ่มเป้าหมายมุ่งเน้นเป็นตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและตัวแทนชุมชนในพื้นที่ศึกษา จำนวนสมาชิกต่อกว่า 15 ราย จำนวน 235 ชุมชน ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88.1 มีอายุ 51 -60 ปี ร้อยละ 41.3 มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 71.4 และมีประสบการณ์ ในการบริหารวิสาหกิจชุมชน 11 -15 ปี ร้อยละ 31.2 2. ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชน ในภาพรวมเฉลี่ย 4.15 คะแนน (อยู่ระดับมาก) ด้านการผลิต ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาดเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 คะแนน (ระดับมากที่สุด) มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพสินค้าหรือบริการทุกครั้ง ก่อนจำหน่ายหรือให้บริการ” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.51 คะแนน (ระดับมากที่สุด) หัวข้อ “มีความหลากหลายและการพัฒนารูปแบบสินค้า/ผลิตภัณฑ์” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 คะแนน (ระดับมาก) ด้านการจัดการองค์กร ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด เฉลี่ย 4.31 คะแนน (ระดับมากที่สุด) หัวข้อ “มีผู้นำที่เป็นผู้ที่สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ได้ดี” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.42 คะแนน (ระดับมากที่สุด) ความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการจัดการองค์กรน้อยที่สุดคือ หัวข้อ “มีการประชุมกับสมาชิกเพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและวางแผนงานสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 คะแนน (ระดับมาก) ด้านการตลาดและการขาย ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด เฉลี่ย 3.90 คะแนน (ระดับมาก) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยแล้ว พบว่า หัวข้อ “มีเกณฑ์การตั้งราคา ที่เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.50 คะแนน (ระดับมากที่สุด) สำหรับหัวข้อที่พบว่า ผู้ประกอบการ ให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการตลาดและการขาย น้อยที่สุดคือ หัวข้อ “มีการสร้าง Web Site ของกลุ่มเพื่อประชาสัมพันธ์ สินค้าของกลุ่ม”

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 คะแนน (ระดับปานกลาง) ด้านการบัญชี/การเงิน ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด เฉลี่ยเท่ากับ 4.10 คะแนน (ระดับมาก) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยแล้ว พบว่า หัวข้อ “มีการกำหนด แนวทางในการจัดการด้านการเงินที่ชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.14 คะแนน (ระดับมาก) สำหรับหัวข้อ ที่พบว่าผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการบัญชี/การเงินน้อยที่สุด คือ หัวข้อ “มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายของกลุ่มอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 คะแนน (ระดับมาก) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาดเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 คะแนน (ระดับมากที่สุด) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยแล้ว พบว่า หัวข้อ “มีการกำหนดโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและสมาชิกในการ ดำเนินงานอย่างชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.28 คะแนน (ระดับมากที่สุด) สำหรับหัวข้อที่ พบว่า ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ น้อยที่สุดคือ หัวข้อ “มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ”



**Title** : “Community enterprise management for sustainable development, case study : community enterprise Phanat Nikhom District Chonburi Province”

**Researcher** : Mrs. Lalida Jumsodha Field of Study/Faculty of Management  
Faculty of Business Administration Academic

**Year** : 2023

### ABSTRACT

The objectives of this research are 1) to study community enterprise management; Community Enterprise Management Process Center for Sustainable Development 2) To analyze the community enterprise management process for sustainable development 3) To study guidelines for developing a community enterprise management model for sustainable development. How to conduct research A qualitative research method was used: Interview, which is a structured in-depth interview (Structure In-depth Interview), with the target group focusing on representatives of community enterprise groups and community representatives in the study area. The number of members is more than 15, totaling 235 communities. The research results found that community enterprise Most are female, 88.1 percent, 41.3 percent are 51 -60 years old, have less than a bachelor's degree, 71.4 percent, and 31.2 percent have 11-15 years of experience in community enterprise management. 2. Community enterprise entrepreneurs Phanat Nikhom District Chonburi Province Provide the level of importance of community enterprise management strategies. Overall, the average score was 4.15 points (high level). In terms of production, entrepreneurs gave an average level of importance to marketing strategies of 4.29 points (highest level). There is control and inspection of product or service quality every time. Before selling or providing services” has the highest mean of 4.51 points (highest level). The topic “Diversity and development of product/product formats” has an average of 4.12 points (highest level). Organizational management Entrepreneurs rate the importance of strategies in marketing at an average of 4.31 points (highest level). The topic "There are leaders who can coordinate well with various agencies" has the highest average of 4.42 points (highest level). Most) The importance of strategy in marketing. The least organizational management aspect is the topic "Have a meeting with members to jointly exchange Opinions clarify and provide knowledge about customer needs and regular work planning. Has an average of 4.18 points (high level) in marketing and sales. Entrepreneurs gave an average level of importance of marketing strategies of 3.90 points (high level). Considering

the subtopics, it was found that the topic "There are criteria for setting prices. that are clearly appropriate to the quality of the product" has the highest mean value of 4.50 points (the highest level) for the topic that it was found that entrepreneurs give a high level of importance to strategies in marketing Marketing and sales

The least is the topic "A web site for the group has been created for public relations. Group products" had an average of 3.12 points (moderate level) in accounting/finance. Entrepreneurs give importance to strategies in marketing. The average was equal to 4.10 points (high level). Considering the subtopics, it was found that the topic "There are clear guidelines for financial management" had the highest average of 4.14 points (high level). For the topic, it was found that entrepreneurs Provide the level of importance of marketing strategies The least accounting/financial aspect is the topic "There is a transparent and auditable account of the group's income and expenses" with an average of 4.03 points (high level). In terms of human resource management, entrepreneurs give a high level of importance. Strategy for doing The average marketing score was 4.21 points (the highest level). Considering the subtopics, it was found that the topic "There is a structure and division of duties and responsibilities of directors and members in Operate clearly" has the highest mean score of 4.28 points (highest level) for the topic that found that entrepreneurs give a high level of importance to strategies in marketing. Human resource management The least is the topic "There is regular monitoring and evaluation of the performance of group members."



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้เนื่องจากบุคคลหลายท่านได้กรุณาให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้บริหาร บุคลากร ของคณะบริหารธุรกิจ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่สนับสนุนการทำงานวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งให้ความรู้ และคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามของงานวิจัยครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การให้ความรู้ของวิสาหกิจชุมชน กระบวนการรวมถึงขั้นตอนด้านต่างๆ คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยเล่มนี้ ขอมอบแด่บุคลากร และผู้ให้ความรู้ทุกท่านที่อนุเคราะห์ ข้อมูลให้แก่ผู้วิจัย

คณะผู้วิจัย

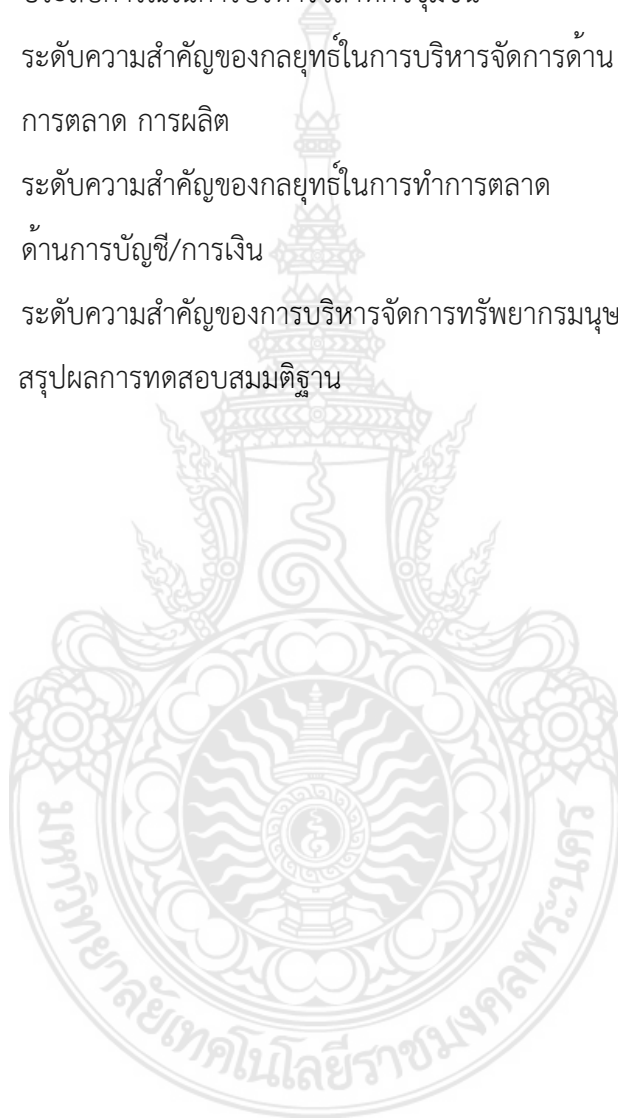


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.3 สมมติฐานและกรอบแนวคิดในการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิสาหกิจชุมชน	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน	19
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน	25
2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	35
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
3.2 ข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ใน	35
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	35
3.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	36
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	36
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	38
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	43
5.1 สรุปผลการวิเคราะห์	43
5.2 อภิปรายผล	44
5.3 ข้อเสนอแนะ	45
<b>บรรณานุกรม</b>	
<b>ภาคผนวก</b>	

สารบรรณตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน 38
ตารางที่ 4.2	ข้อมูลทั่วไปของประธานวิสาหกิจชุมชน 39
ตารางที่ 4.3	ประสบการณ์ในการบริหารวิสาหกิจชุมชน 39
ตารางที่ 4.4	ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้าน การตลาด การผลิต 40
ตารางที่ 4.5	ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการบัญชี/การเงิน 41
ตารางที่ 4.6	ระดับความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 42
ตารางที่ 4.7	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 42





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดอีกวิธีหนึ่งที่จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความพอเพียง ให้เกิด มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจในขณะนี้ของประเทศมีความยากจนเป็นที่ตั้งทำให้เกิดการหาวิธีในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการกลับมาพิจารณาสิ่งที่อยู่รอบตัวในบริบทที่มีอยู่ในปัจจุบันจากพื้นฐานทรัพยากรชุมชน ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาและทุนสังคมที่มีรากฐานผูกพันซับซ้อนเป็นสายสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง นำมาสร้างเป็นสินค้าและบริการในรูปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยวิธีดังกล่าว ทำให้เห็นช่องทางเพื่อก้าวข้ามการแข่งขันในโลกของธุรกิจมาสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ให้เกิดพลังเพิ่มขึ้น รวมทั้งสร้างเจตคติให้สำนึกรักบ้านเกิด ไม่ต้องอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานมาในเมืองเศรษฐกิจที่จะทำให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต (Peredo, 2006:309) โดยหันมาพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ให้เกิดความยั่งยืน สิ่งที่สำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดี เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การดำเนินวิสาหกิจชุมชนให้เกิดมรรคผลได้นั้น ต้องมีแนวทางธุรกิจชุมชนเป็นหนึ่งในกิจกรรมของการพัฒนาชุมชนโดยอาศัยพลังชุมชนในการบริหารชุมชนของตนเอง ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ลักษณะของธุรกิจชุมชนเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนในระยะเริ่มต้นไม่มากนัก หากแต่เน้นการสร้างงานในท้องถิ่นให้มากขึ้นเป็นหลัก รายได้จากการขายอาจไม่จำเป็นต้องสูงนักในระยะเริ่มแรกโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนสามารถอยู่ได้เป็นสำคัญ ธุรกิจชุมชนมีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหาร ต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ การติดต่อและการให้บริการลูกค้าเป็นไปอย่างใกล้ชิด การเริ่มต้นธุรกิจทำได้ง่าย ธุรกิจชุมชนมีความสำคัญในการเปิดโอกาสให้มีการประกอบการ ก่อให้เกิดการว่าจ้างงาน ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และลดปัญหาสังคมที่เป็นภัยคุกคามประเทศชาติ ธุรกิจชุมชนจะสามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมี ระบบการจัดการที่ดี ขวัญกลม กลิ่นศรีสุข (2540) ได้ให้ความหมายของการจัดการในการจัดการ ธุรกิจเกษตรว่า หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ หรือเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้สถานการณ์การเสี่ยงภัยและความไม่แน่นอนสำหรับการจัดการ โดยทั่วไปจะเน้นถึงองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์การจัดการตลาด การจัดการผลิต การจัดการการเงินและบัญชี

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มีเจตนารมณ์ เพื่อให้มีการส่งเสริมความรู้และภูมิ ปัญญาท้องถิ่น สร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนา

ความสามารถในการจัดการ การพัฒนารูปแบบชุมชน มีผลให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้และพัฒนา ระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง พร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต รวมถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับสูงต่อไป สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 มีจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนส่วนใหญ่ในประเทศ ภายใต้แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานการพัฒนาที่สำคัญของประเทศ โดยเน้นความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชน ด้วยการบูรณาการกระบวนการผลิตบนฐานศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนอย่างสมดุล เน้นการผลิตเพื่อการบริโภคอย่างพอเพียงในชุมชน

**การบริหารจัดการ** จึงเป็นหัวใจของการดำเนินการในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน ทั้งระดับพื้นฐาน ก้าวหน้า หรือระดับเครือข่าย ประสบความสำเร็จได้ด้วยการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ทั้งกรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนของตนเอง

บทบาทที่สำคัญ ของการบริหารจัดการถือว่าเป็นฐานแห่งการแก้ปัญหาความยากจนของคนในชุมชนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกับวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการเครื่องมือเป็นเข็มทิศในการบ่งบอกทิศทางให้กับชุมชน โดยมีได้เป็นเพียงธุรกิจที่ต้องการหวังผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องการบริหารจัดการให้ยกระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนให้มีพื้นที่บนเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในระบบทุนนิยมที่มีความรุนแรง เน้นความพึ่งตนเองภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เกิดเป็นเศรษฐกิจชุมชนบนพื้นฐานวิสาหกิจชุมชน มีแนวคิดของการบริหารจัดการมาเป็นกรอบแนวคิด ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้นในอนาคตที่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นหรือมีศักยภาพเพิ่มขึ้น กลายเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การใช้หลักบริหารจัดการเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามบริบทของแต่ละพื้นที่ให้มีความเหมาะสมเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งการนำองค์ความรู้ภายในชุมชนที่มีอยู่แล้ว หรือองค์ความรู้ภายนอกชุมชนที่เห็นว่าเป็นประโยชน์นำมาสร้างฐานแห่งภูมิ

**การพัฒนาที่ยั่งยืน** (sustainable development) เป็นการพัฒนาที่มีความสมดุลระหว่าง ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นการพัฒนาที่พิจารณาถึงผลกระทบจากการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย เพื่อจะทำให้การพัฒนานั้นไม่สร้างความเสียหายต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างที่เราระบอบอยู่ในปัจจุบัน เดิมการพัฒนาของประเทศต่างๆ ในโลกจะเน้นเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักด้วยความหวังที่จะช่วยฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศซึ่งพ่ายแพ้สงครามโลกในสมัยนั้น ต่อมาในช่วงปี 2503-2513 องค์การสหประชาชาติได้ขยายความหมายของการพัฒนาให้ครอบคลุมทั้งการแก้ไขปัญหาความยากจน ความด้อยด้านการศึกษา และการเจ็บไข้ได้ป่วย

ภายหลังจากระยะนี้ สหประชาชาติได้จัดประชุมร่วมกับประเทศต่างๆ ในปี พ.ศ. 2515 และ 2535 และได้มีการสรุปบทเรียนเกี่ยวกับผลการพัฒนาที่ผ่านมาว่ามีปัญหาอันเนื่องมาจากแนวทางการพัฒนาที่เน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (economic growth) เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการบูรณาการกับการพัฒนาด้านอื่นๆ ผลการพัฒนาจึงเป็นการเติบโตด้านทันสมัยด้านวัตถุแบบระบบทุนนิยม และทำให้มีปัญหาสังคม ขาดการพัฒนาคนและมีการใช้และทำลายสิ่งแวดล้อมสูง เป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน (Unsustainable Development) มีการแสวงหาแนวทางการพัฒนาแบบใหม่ โดยเริ่มมีการใช้คำว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน ตามความหมายขององค์กรสหประชาชาติ การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่ทำให้คนรุ่นหลังต้องยอมลดความต้องการของเขาเอง หรือเป็นนโยบายที่สนองความต้องการของประชาชนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายทรัพยากรของคนในรุ่นอนาคต (ป.อ. ปยุตโต, 2561) อาศัยการบูรณาการ (integration) แนวคิดต่างๆ ในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน และโดยมององค์รวม (holistic) และเน้นเรื่องการพัฒนาคน และทำให้องค์ประกอบต่างๆ สามารถผสมผสานกันได้อย่าง ลงตัวและมีดุลยภาพ ปัจจุบันและในอนาคต ส่งเสริมความเป็นอยู่และสุขภาพอนามัยที่ดี สร้างความเหนียวแน่นและการมีส่วนร่วมทางสังคม ตลอดจนสร้างโอกาสของความเท่าเทียมกันและความยุติธรรม เศรษฐกิจ มีเสถียรภาพและยั่งยืน เปิดโอกาสให้ทุกคนและส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริม การมีส่วนร่วมในทุกกระดับ เพื่อให้ประชาชนมีความคิดสร้างสรรค์

**การพัฒนาที่ยั่งยืน** เป็นการพัฒนาที่มีการบูรณาการการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จึงเป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจให้มีเสถียรภาพมากกว่าการคำนึงถึงแต่เพียงการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวที่มักเน้นความเจริญด้านวัตถุ เป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน และต้องสร้างโลกและสังคมให้เข้มแข็ง นำอยู่ โดยคำนึงถึงการใช้และการรักษาสิ่งแวดล้อม สร้างความเท่าเทียมและยุติธรรมในสังคม รวมทั้งฝึกกำลังและสร้างการมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ เพื่อนำพาการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน การพัฒนาที่สนองต่อความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยที่ต้อไม่ไปสร้างภาระให้กับคนรุ่นหลัง เนื่องจากเรามีทรัพยากรธรรมชาติจำกัด ไม่ว่าจะเป็นป่าไม้ น้ำสะอาด และอาหาร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของคนรุ่นใหม่ที่ จะมาร่วมกันสร้าง ออกแบบ และพัฒนาระบบ กระบวนการ และกลไกต่างๆ เพื่อให้เกิดผลของการพัฒนาดังกล่าว หากคนรุ่นใหม่ไม่สนใจในเรื่องนี้ ไม่มีส่วนร่วมในการรังสรรค์สังคมให้ยั่งยืน คนรุ่นลูกหลานของเราคงไม่มีโอกาสที่จะดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้

การสรุปบทเรียนของการพัฒนาที่ผ่านมาในรอบประมาณ 70 ปีนี้ ซึ่งทำให้เราเห็นรูปธรรมและผลของการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน และกลายมาเป็นภาระที่หนักอึ้งของคนรุ่นหลัง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาความเหลื่อมล้ำของสังคม ความไม่เท่าเทียมในการรับบริการด้านการศึกษาและสาธารณสุข รวยกระจุกจนกระจาย ปัญหาการว่างงาน ปัญหาหนี้สินครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น ปัญหาโรค

เครียดและซึมเศร้าเพิ่มขึ้น และปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลาย เรื่องมลภาวะของสิ่งแวดล้อมฝุ่น PM 2.5 ความเอารัดเอาเปรียบจากผู้ที่ย่อยกว่ายังเป็นปรากฏการณ์ที่เราเห็นอยู่เป็นประจำ วิถีทางที่จะทำให้ผู้นำรุ่นใหม่พัฒนาธุรกิจ สังคม และประเทศชาติให้เติบโตได้อย่างไร การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิทยาการข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) มาใช้ในการเรียนการสอน และการประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม มีตัวแบบการตัดสินใจ สำหรับองค์กรสมัยใหม่ มีเครือข่ายทางสากลในหลายประเทศเพื่อให้คนรุ่นใหม่ได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งมีพื้นที่เรียนรู้ให้คนรุ่นใหม่ได้มีประสบการณ์ใหม่ๆ ในการเรียนและสามารถ นำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ได้อย่างเต็มที่ ความร่วมมือกับเครือข่ายของผู้นำทั้งรุ่นใหม่ และรุ่นก่อนจะทำให้พลังปัญญานี้ช่วยพัฒนาทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐ ภาคประชาสังคม ทั้งในระดับองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ให้มีความยั่งยืนต่อไป ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ให้เป็นที่พึ่งของตนเอง ชุมชน และประเทศชาติอย่างยั่งยืน *ชอยกตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนจากร้านในอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี*

**อำเภอพนัสนิคม** เป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดชลบุรี มีชื่อเสียงด้านเครื่องจักรสาน ซึ่งเป็นภูมิปัญญาโบราณถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นมายาวนาน และทุกวันนี้นอกจากสานเพื่อจำหน่ายแล้ว ด้วยแนวคิดของประธาน และสมาชิกกลุ่มจักสานไม่ไผ่ย่อยที่ 1 รวมต่อยอดให้ชุมชนแห่งนี้ เป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่ เปิดเป็นศูนย์จักสานใหญ่ที่สุดในโลก หวังเรียกคนเข้ามาซื้อสินค้าถึงแหล่งผลิต แทนการซื้อผ่านพ่อค้าคนกลาง

**ลักษณะเด่น** เนื่องจาก อำเภอพนัสนิคม เป็นชุมชนเก่าแก่กว่าพันปี มีประวัติความเป็นมาที่น่าสนใจ แลเป็นแหล่งผลิตเครื่องจักสานสำคัญของประเทศ ทางจังหวัดชลบุรี และหน่วยราชการในท้องถิ่น จึงมีการจัดงานประเพณี “บุญกลางบ้าน” ขึ้นเป็นงานประจำปีสืบทอดกันมายาวนาน ภายในงานจะมีกิจกรรมทำบุญ การละเล่นท้องถิ่น และออกร้านขายสินค้าหัตถกรรมจากกลุ่มอาชีพต่างๆ การทำจักสาน งานหัตถกรรมพื้นบ้านของอำเภอพนัสนิคม มีมาแต่ดั้งเดิม พร้อมกับการเกิดชุมชน เนื่องจากชาวบ้านส่วนหนึ่งของอำเภอพนัสนิคม คือชาวลาวอพยพมาจากอาณาจักรลาว ซึ่งเป็นเมืองขึ้นของไทย ได้พาสัมครพรรคพวก อพยพมาสวมักดิ์กับรัชกาลที่ 2 และที่ 3 ใน พ.ศ. 2371 จึงโปรดให้ตั้งบ้านเรือนอยู่แถวเมืองสมุทรปราการและอพยพย้ายถิ่นมาอยู่ที่เมืองพระรถ ซึ่งต่อมาคือ เมืองพนัสนิคม ตามลำดับ ส่วนใหญ่ชาวบ้านจะสานเครื่องใช้ในครัวเรือน และเครื่องมือในการจับสัตว์น้ำ ไว้ใช้ในครัวเรือนของตนเอง ยามว่างเว้นจากการทำน่านับว่าเป็นความรู้ความสามารถที่สืบทอดกันมาแต่บรรพบุรุษควบคู่กับอาชีพการทำนา แต่เดิมเครื่องจักสานทำเพียงเพื่อใช้ภายในครัวเรือนเท่านั้น แต่ต่อมาก็เพื่อการแลกเปลี่ยนกับสินค้าตัวอื่น เช่น ข้าว ในรูปแบบธรรมดาค่าที่เคยใช้กันมา และเนื่องจากชุมชนนี้อยู่ใกล้ตลาด จึงมีการนำผลผลิตในครัวเรือนออกมาสู่ระบบการซื้อขาย จนถึงปัจจุบันย้อนกลับไปประมาณ 10 ปีให้หลัง ได้มีการพัฒนาฝีมือและรูปแบบขึ้นตามลำดับ จึงทำให้มีเครื่องจักสานที่แปลกตา สวยงาม และประโยชน์

ในการใช้สอยที่แตกต่างไปจากเดิมอีกมาก รวมทั้งการนำบุคลากรที่มีความรู้ด้านนี้และการหารูปแบบและลายจากที่อื่นมาปรับปรุงและพัฒนาฝีมือของชาวบ้านให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น เพื่อการพัฒนาคุณภาพของเครื่องจักสานให้เป็นที่นิยมของผู้ซื้อ ประมาณปี พ.ศ. 2520 เป็นยุคที่เฟื่องฟูของงานจักสานมาก เนื่องจากมีการเผยแพร่และส่งออกจำหน่ายไปยังต่างประเทศโดยเฉพาะทวีปยุโรป อเมริกา และได้นำตัวอย่างงานมาจากประเทศต่างๆ เช่น จีน ญี่ปุ่น เยอรมัน และอินโดนีเซีย มาสานแล้วพัฒนางานให้มีหลายรูปแบบ ซึ่งทำรายได้ให้กับชาวบ้านอย่างมาก รวมทั้งมีการนำรูปแบบมาจากต่างประเทศเพื่อจักสานตามที่ตลาดต้องการ จึงทำให้งานจักสานของอำเภอพนัสนิคมเป็นที่รู้จักและนิยมของตลาดผู้ซื้อมากขึ้นด้วยคุณภาพ รูปแบบ ลวดลาย และความหลากหลายในการใช้ประโยชน์ นอกเหนือจากเป็นเครื่องใช้ภายในครัวเรือนหรือเพื่อการจับสัตว์น้ำ แต่โบราณเท่านั้น อุปกรณ์-วัตถุดิบที่ใช้ ไม้ไผ่ที่นำมาทำจักสานนั้น นำมาจากหลายพื้นที่ เช่น ไม้ไร่จากเขาเขียว ไม้รวกจากปราจีนบุรีและจันทบุรี เป็นต้น ซึ่งแต่เดิมจะเป็นไม้ไผ่ในพื้นที่ใกล้เคียง เช่น ตำบลพนม บ่อขาว และบ้านซ่ง ประเภทไม้ไผ่บ้าน และไม้สีสุกปล้องสั้น แต่ต่อมาจำนวนไม้ไผ่ได้ลดน้อยลงมากจนต้องซื้อจากจังหวัดอื่น ซึ่งไม้ไผ่ปล้องยาวจะเนื้อละเอียดมีความเหนียวและผ่ายเหมาะแก่การจักสาน พื้นที่ที่ดำเนินการจักสาน พื้นที่ส่วนใหญ่ในอำเภอพนัสนิคม ที่ทำการจักสาน คือ ตำบลไร่หลักทอง นามะตุ้ม สระสี่เหลี่ยมและหมู่บ้านนางู เป็นต้น แต่ละหมู่บ้านจะทำจักสานแต่ละประเภทตามความถนัด เช่น - บ้านบุงคล้า และบ้านเรือนใหญ่ นิยมสานตะแกรง กะโล่ และกระบุง เป็นต้น-บ้านหนองบึก นิยมสาน กระบุงและตะกร้า - บ้านนางู นิยมสาน ตะกร้อจิว และตะแกรงซอปลา-บ้านศรีวิชัย นิยมสาน หมวก ปิ่นปักผม - บ้านหน้าพระธาตุ นิยมสาน ฝาชีดอกพิกุล กุ้งและกบ - บ้านคลองหลวง ตำบลไร่หลักทอง นิยมสาน กระจาด ตะกร้า-บ้านวัดหลวง วัดโบสถ์ นิยมสาน ตะกร้าจิวหลายแบบ - บ้านสระสี่เหลี่ยม นิยมสาน ตะกร้าทางมะพร้าว-บ้านหนองเหียง หนองสังข์ นิยมสาน ฝาชีดาว ถาด และถังขยะ - บ้านหัวถนน นิยมสาน กระบุง สุ่ม ไซ และรอบ จักสานใหญ่ที่สุดในโลก กลุ่มชุมชนย่อยที่ 1 การทำจักสานของชาวบ้านพนัสนิคม มีการทำมาตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษ นางปราณี มูลผลา ประธานกลุ่มแม่บ้าน จักสานชุมชนพนัสนิคม อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี ได้จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้จักสานใหญ่ที่สุดในโลกขึ้น โดยมุ่งหวังให้อาชีพจักสานเป็นอาชีพเสริมของคนในชุมชน ที่สามารถช่วยสร้างรายได้อีกทางหนึ่ง เป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่ เปิดเป็นศูนย์จักสานใหญ่ที่สุดในโลก เพื่อให้ผู้ที่สนใจเข้าชมและศึกษาดูงานเกี่ยวกับเครื่องจักสานและเข้ามาซื้อสินค้าถึงแหล่งผลิตแทนการซื้อผ่านพ่อค้าคนกลาง สำหรับกลุ่มจักสานชุมชนย่อยที่ 1 ตั้งอยู่ที่ 60 หมู่ 1 ตำบลพนัสนิคม อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ถือเป็นกลุ่มผู้ผลิตเครื่องจักสานรายใหญ่ที่สุดในชุมชน ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างกรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี กลุ่มการทำงานขึ้นที่บ้านพัก ของตนเองและใช้ทุนทรัพย์ของตนเองในการดำเนินงานมาโดยตลอดด้วยความรักในงานฝีมือ จวบจนปัจจุบันได้สืบสานพัฒนางานต่อให้เป็นศูนย์เรียนรู้ฐานหัตถกรรมไม้ไผ่เป็นแหล่งรวบรวมช่างฝีมือ

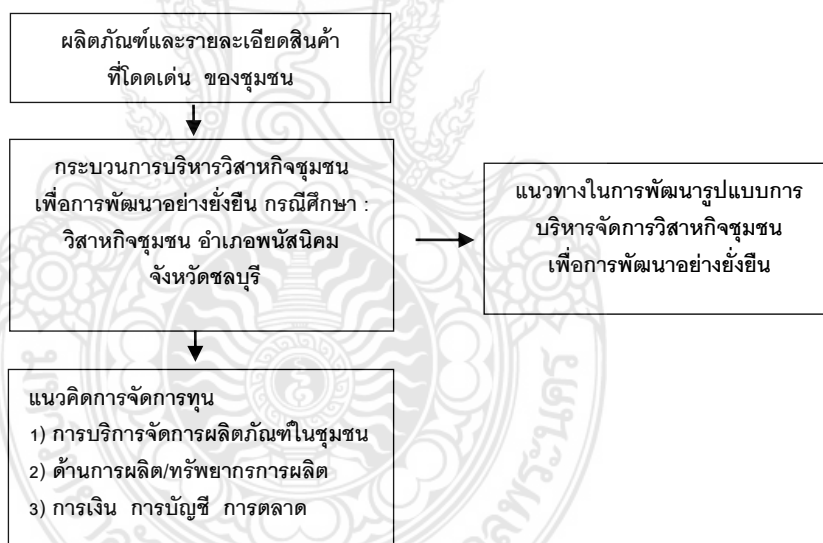
หัตถกรรมจักสานไม้ไผ่ และได้สืบทอดการผลิตงานจักสานฝีมือละเอียดจากรุ่นสู่รุ่น จนเป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน
- 2) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 1.3 สมมติฐานและกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”  
 กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ได้กำหนดสมมติฐานและกรอบแนวคิดของงานวิจัย ไว้ดังนี้



กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ระยะเวลา 1 ตุลาคม 2565–30 กันยายน 2566 ณ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure In-depth Interview) โดยกลุ่มเป้าหมายมุ่งเน้นเป็นตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและตัวแทนชุมชนในพื้นที่ศึกษา

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

- วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาประกอบบริบท (Context Content Analysis Technique) การนำเสนอผลวิจัยจะอยู่ในลักษณะการพรรณนาความ (Descriptive Presentation)

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน
- 2) ทราบถึงระบบการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3) ทำให้วิสาหกิจชุมชนได้แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**การบริหารจัดการ** หมายถึง กระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำและบังคับบัญชา (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การเพื่อการบรรลุในเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วิทยา ด้านอำนวยการ. 2546: 29)

**วิสาหกิจชุมชน** ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน

**การพัฒนาอย่างยั่งยืน** การพัฒนาที่ยั่งยืน ตามความหมายขององค์การสหประชาชาติ การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นหลังต้องยอมลดความต้องการของเขาเอง หรือเป็นนโยบายที่สนองความต้องการของประชาชนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายทรัพยากรของคนในรุ่นอนาคต แนวทางการพัฒนา

วิสาหกิจชุมชน เป็นแนวทางที่จะช่วยแก้ไขปัญหาคความยากจนของประชาชน และเป็นแนวทาง  
ที่สร้างเศรษฐกิจ สังคม และชุมชนให้มีความยั่งยืน ทำให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน  
กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี  
และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องประมวลสรุปนำมาใช้เป็นแนวทางการวิจัย โดยมีแนวคิด และ  
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารวิสาหกิจชุมชน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุน
  - 2.2.1 ผลผลิตภายในชุมชน
  - 2.2.2 ด้านการผลิต ทรัพยากรการผลิต
  - 2.2.3 การเงิน การบัญชี การตลาด
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่าง  
ยั่งยืน
- 2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารวิสาหกิจชุมชน

กระบวนการวิสาหกิจชุมชน เป็นนโยบายของรัฐบาลมีแนวคิดว่าปัญหาของประเทศ  
ในภาพรวมประชาชนมีหนี้สินเพิ่มขึ้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการที่ประชาชนรู้จักนำสินทรัพย์ที่มีอยู่  
ในชุมชนทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสามารถจัดปัญหาความยากจน เป็นการสร้างอาชีพที่ยั่งยืนและ  
รายได้ที่มั่นคงความคาดหวังของรัฐบาลปัจจุบันที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนคือ คนในชุมชนมองเห็น  
สินทรัพย์ตนเองและชุมชนมีค่าสามารถทำให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น และนำมาเป็นปัจจัยสร้างรายได้ให้กับ  
คนในชุมชนโดยคนในชุมชน เป็นกิจการของคนในชุมชน ที่ปลูกให้ภูมิปัญญา ในท้องถิ่นฟื้นขึ้นมา  
เป็นพลังให้กับชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากฐานของประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายในการ  
ดำเนินการ คือ การพึ่งตนเองและพึ่งพากันและกันของชุมชน

**ปัจจุบัน** วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดอีกวิธีหนึ่งที่จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจบน  
พื้นฐานแห่งความพอเพียง ให้เกิด มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจในขณะนี้ของ  
ประเทศมีความยากจนเป็นที่ตั้งทำให้เกิดการหาวิธีในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการกลับมา  
พิจารณาสิ่งที่อยู่รอบตัวในบริบทที่มีอยู่ในปัจจุบันจากพื้นฐานทรัพยากรชุมชน ภูมิปัญญาและ

วัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาและทุนสังคมที่มีรากฐานผูกพันซับซ้อนเป็นสายสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง นำมาสร้างเป็นสินค้าและบริการในรูปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยวิธีดังกล่าว ทำให้เห็นช่องทางเพื่อก้าวข้ามการแข่งขันในโลกของธุรกิจมาสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ให้เกิดพลังเพิ่มขึ้น รวมทั้งสร้างเจตคติให้สำนึกกับบ้านเกิด ไม่ต้องอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานมาในเมืองเศรษฐกิจที่จะทำให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต (Peredo, 2006 : 309) โดยหันมาพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ให้เกิดความยั่งยืน สิ่งที่สำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดี เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การดำเนินวิสาหกิจชุมชนให้เกิดมรรดผลได้นั้น ต้องมีแนวทางธุรกิจชุมชนเป็นหนึ่งในกิจกรรมของการพัฒนาชุมชนโดยอาศัยพลังชุมชนในการบริหารชุมชนของตนเอง ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ลักษณะของธุรกิจชุมชนเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนในระยะเริ่มต้นไม่มากนัก หากแต่เน้นการสร้างงานในท้องถิ่นให้มากขึ้นเป็นหลัก รายได้จากการขายอาจไม่จำเป็นต้องสูงนักในระยะเริ่มแรกโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนสามารถอยู่ได้เป็นสำคัญ ธุรกิจชุมชนมีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีความคล่องตัวในการบริหารต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ การติดต่อและการให้บริการลูกค้าเป็นไปอย่างใกล้ชิด การเริ่มต้นธุรกิจทำได้ง่าย ธุรกิจชุมชนมีความสำคัญในการเปิดโอกาสให้มีการประกอบการ ก่อให้เกิดการว่างงาน ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและลดปัญหาสังคมที่เป็นภัยคุกคามประเทศชาติ ธุรกิจชุมชน จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมี ระบบการจัดการที่ดี

**วิสาหกิจชุมชนวิสาหกิจชุมชน** เป็นนโยบายของรัฐบาลมีแนวคิดที่ว่าปัญหาของประเทศในภาพรวมประชาชนมีหนี้สินเพิ่มขึ้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการที่ประชาชนรู้จักนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ในชุมชนทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสามารถจัดปัญหาความยากจน เป็นการสร้างอาชีพที่ยั่งยืนและรายได้ที่มั่นคงความคาดหวังของรัฐบาลปัจจุบันที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนคือ คนในชุมชนมองเห็นสินทรัพย์ตนเองและชุมชนมีค่าสามารถทำให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น และนำมาเป็นปัจจัยสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนโดยคนในชุมชน เป็นกิจการของคนในชุมชนที่ปลูกให้ภูมิปัญญาในท้องถิ่นฟื้นขึ้นมา เป็นพลังให้กับชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากฐานของประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ คือ การพึ่งตนเองและพึ่งพากันและกันของชุมชน

**ความหมายของวิสาหกิจชุมชน** พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 “วิสาหกิจชุมชน” หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการ

อื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการ ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลและระหว่างชุมชน เพื่อพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนวิสาหกิจชุมชน เป็นกิจการของชุมชนที่เกิดขึ้นด้วยความคิดสร้างสรรค์จากพื้นฐาน ภูมิปัญญาท้องถิ่นดั้งเดิม ซึ่งไม่ใช่ธุรกิจหากแต่วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาก้าวไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548: 2)

ประเภทของวิสาหกิจชุมชน จัดแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อกินใช้ ซื้อขายกันในชุมชน หรือระหว่าง ชุมชน ทำด้วยเทคนิควิธีการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน แต่ถูกหลักสุขอนามัย เช่น เครื่องแกง น้ำดื่ม เป็นต้น โดยมีเป้าหมาย คือ การลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และเพื่อให้คนในชุมชนมีสินค้าคุณภาพดีสำหรับอุปโภค บริโภค

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นกิจการที่พัฒนาต่อเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน ใช้ความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยีที่สูงขึ้น มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและทันสมัย ได้รับการรับรองคุณภาพตาม มาตรฐานสากลและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ถิ่นเพื่อเป็นจุดขายที่สำคัญ โดยมีเป้าหมาย คือ ตลาดใหญ่ภายนอก หรือตลาดแข่งขันทั้งในระดับประเทศ จนถึงการส่งออกไปต่างประเทศ

**เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน** สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของชุมชนโดยชุมชน แก่จุดอ่อนเสริมจุดแข็งให้ ชุมชน ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และทุนทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบการพัฒนา เพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชนที่ครอบคลุมการ จัดการทุกด้านให้มีระบบการจัดการ การผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดสวัสดิการ ชุมชน โดยชุมชนดำเนินการและประสานความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน และ พัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนที่มีอิสระพึ่งตนเองได้ มีระบบการจัดการที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน มีต้นทุนการจัดการต่างๆและเป็นสถาบันทางสังคมที่ชาวบ้านพึ่งพา อาศัยได้ อีกทั้งยังพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่กระจายการพัฒนาไปสู่ทุกส่วนของชุมชน ไม่ใช่ระบบที่ให้โอกาสกับ ผู้ที่เหนือกว่าทางด้านเศรษฐกิจหรือการเมือง สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ให้ชุมชนใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชนในทุกด้าน พัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรมชุมชนและพัฒนาไปสู่ทุกส่วนของชุมชน ประโยชน์ของวิสาหกิจชุมชน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการ

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548, หน้า 12) การรวมตัวกันของเกษตรกรในการประกอบธุรกิจในระดับชุมชน มีความมั่นคง ได้รับการรับรอง ตามกฎหมายจากการส่งเสริมความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาความสามารถในการจัดการ ตรงตามความต้องการที่แท้จริง พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความพร้อมที่จะพัฒนา สำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เสรี พงศ์พิศ และคณะ (2544) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ไว้ดังนี้

- 1) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ควรเน้นการใช้ทรัพยากรและบุคคลภายในชุมชนเอง เพื่อการพึ่งพา ตนเอง และเป็นรากฐานให้กับระบบเศรษฐกิจในภาพรวม
  - 2) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ควรเริ่มต้นและดำเนินงานที่ชุมชน มีการบริหารจัดการที่มีอิสระและสอดคล้องกับศักยภาพของชุมชน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบการพึ่งตนเอง เปิดโอกาสให้ ชุมชนได้เรียนรู้จากการจัดการทรัพยากรและผลผลิต พัฒนาความรู้พื้นฐานความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่
  - 3) การพัฒนาวิสาหกิจของชุมชน สามารถดำเนินการในรูปแบบการสร้างความร่วมมือกับองค์กร ภายนอก เพราะชุมชนซึ่งเป็นเจ้าของวิสาหกิจชุมชนยังมีข้อจำกัดในความสามารถด้านบริหารจัดการหรือด้าน อื่นๆ แต่ทั้งนี้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน จะต้องเริ่มต้นจากนำเงินไปลงทุน ทำการผลิต ทำการค้า ได้รายได้ กลับมาเป็นเงินก้อนใหญ่กว่าเดิม เงินลงทุนในการทำธุรกิจมาจาก แหล่งเงินทุนตนเอง เงินทุนที่กู้ยืมจากแหล่งเงินกู้ต่างๆ
- ปัจจัยด้านบริหารจัดการ
- การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนแบ่งเป็น ด้านระบบเงิน ความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ด้านระบบงาน วิสาหกิจชุมชนที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีการจัดโครงสร้างการบริหาร มีการแบ่งฝ่าย แบ่งสายงาน เพื่อการควบคุมกำกับอย่างชัดเจน ด้านระบบบุคลากร ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในด้านระบบบุคลากรขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสมาชิกมีสัจจะคุณธรรมและมีความเสียสละ ปัจจัยด้านผู้นำ เกิดจากผู้ประสบผลสำเร็จในอาชีพ ความมีบารมี มีความรู้ มีฐานะ เป็นที่พึ่งพาของคนในสังคมได้ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมักจะอยู่ใต้การนำของบุคคลเหล่านี้ ปัจจัยด้านแรงงาน โดยมากเป็นประเภททำงานให้ตัวเองภายในครอบครัว เป็นแรงงานที่มีความรู้ น้อย ขาดทักษะและประสบการณ์จึงเป็นแรงงานไร้ฝีมือ เป็นแรงงานรุ่นพ่อ แม่ ปู่ ย่า ตายาย เป็นสำคัญ

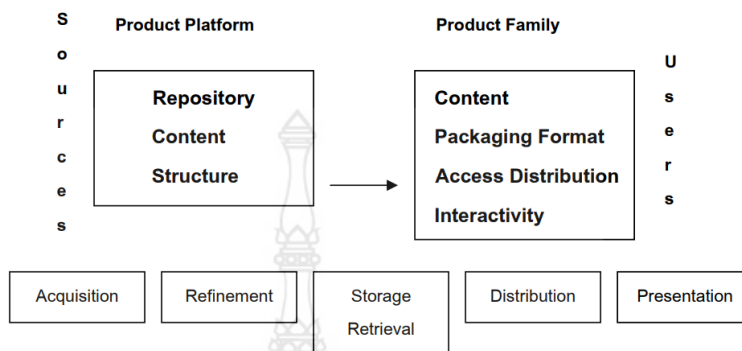
แผนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับชุมชน เตรียมตัวให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้านทรัพยากรและการเงิน มีการนำทรัพยากรที่มีมาใช้ ที่มาของเงินทุนและทรัพยากรมีความ ชัดเจน เช่น ทรัพยากรเดิม สะสมทุนจากสมาชิก กู้รวมทั้งใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้านระบบบัญชี มีการบันทึกบัญชี ถูกต้อง ตรงเวลา มีการสื่อสาร เปิดเผยข้อมูลการเงินบัญชีอย่าง สม่ำเสมอและใช้ประโยชน์จากข้อมูลบัญชี ด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการคนให้ เหมาะสมกับงาน ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับการอยู่ร่วมกัน มีกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับที่ถูกกำหนดโดยสมาชิก มีความชัดเจนและบันทึกหลักฐาน ด้านการบริหารธุรกิจ มีการผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า สินค้ามีคุณภาพ กำหนด ปริมาณและราคาอย่างเหมาะสม มีเป้าหมายตลาดชัดเจน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านต่างๆ มีการจัดสรร กำไรสวัสดิการและผลตอบแทนแก่สมาชิกกรรมการและชุมชน

การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชุมชน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การพัฒนาของชุมชนเป็นไปตามวิสัยทัศน์และบรรลุตามจุดมุ่งหมายของ การพัฒนา ชุมชนจะตั้ง อกกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสมกับศักยภาพ ชิดความสามารถและพร้อมของของชุมชน โดยกลยุทธ์การพัฒนาจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างวิสัยทัศน์ การพัฒนากับการกำหนดกิจกรรมการพัฒนา กำหนดขอบเขตและลักษณะของการใช้ ทรัพยากร

จำแนกประเภทของวิสาหกิจชุมชน ไว้มี 3 ประเภท คือ

- 1) วิสาหกิจชุมชนทดแทนการพึ่งภายนอกชุมชน หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาของเศรษฐกิจที่เน้นการลดรายจ่ายของเกษตรกรและชุมชน
- 2) วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตและ ทรัพยากร หมายถึง ชุมชนผลิตสินค้าทางการเกษตร และมีการประกอบการเพื่อนำผลผลิตและทรัพยากรมาสร้างผลิตภัณฑ์
- 3) วิสาหกิจชุมชนบริการ เป็นการประกอบการที่มีทักษะภูมิปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บริการกับเกษตรกรในครอบครัว ชุมชน และบุคคลทั่วไปกล่าว โดยสรุป การจำแนกเป็นประเภทของวิสาหกิจชุมชน เป็นการบริหารจัดการและส่งเสริมให้ประชาชนได้ ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นในชุมชนของตนเอง โดยใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดทั้งผู้ประกอบการก็เป็นคนของท้องถิ่นนั้นๆ ผลผลิตเกิดขึ้นก็ได้ใช้บริโภคในแต่ละครัวเรือน หากมีเหลือใช้ก็จัดให้มีการจัดการโดยการจำหน่าย คือ เข้าสู่ระบบการตลาดมีการแข่งขันด้านคุณภาพและปริมาณ ก่อให้เกิดการเรียนรู้เกิดทักษะและเกิดการพัฒนาสู่มาตรฐานอันเนื่องมาจาก

ความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก และส่งผลต่อเศรษฐกิจชุมชนโดยมีรายได้เพื่อยังชีพและเป็นการพัฒนา แบบยั่งยืนต่อไปแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการบริหารจัดการในชุมชน



ภาพที่ 2.1 แสดงทัศนคติระดับสูงเกี่ยวกับวงจรการจัดการความรู้ของ Meyer and Zack แหล่งที่มา : Meyer and Zack 1996 อ้างใน Dalkir, 2005 : 30.

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ในกระบวนการ ดำเนินงานและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการทำให้เกิดความ สะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาทำให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับ ค่านิยม ทัศนคติ พฤติกรรมการเรียนรู้และการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา ก่อให้เกิดการ ถ่ายโยงความรู้ระหว่างบุคคล องค์กร และเกิดปฏิสัมพันธ์อันดี ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบจะบรรลุผลสำเร็จด้วย ระบบขององค์กร คือ สมาชิกขององค์กรมีการเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้ง องค์กร การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน คนในองค์กร มุ่งความสนใจไปที่การคิดแบบสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบสร้างเสริมสมรรถนะหลักที่ได้รับการ พัฒนามาเป็นอย่างดี เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบเป็น พื้นฐาน องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์กรจะสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล ความผิดพลาดก็เป็นโอกาสในการเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกลายเป็นแรงกระตุ้นของทุกคนในองค์กรและสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มี ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

การจัดการความรู้เป็นอีกกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน แนวคิดในการพัฒนาท้องถิ่นทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ แต่จะพัฒนานคนให้มีวิธีคิดก่อนที่จะไป

พัฒนา กลุ่ม องค์กร สหกรณ์ คณะบุคคลที่รวมตัวกันเมื่อมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของเครือข่าย จะประสบความสำเร็จควรมีปัจจัยความพร้อมของวิสาหกิจชุมชน ก่อนการเชื่อมโยง มีอุดมการณ์ และปฏิบัติการความพร้อม การสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกเครือข่ายบนความเท่าเทียม การบริหารจัดการที่เหมาะสม การสื่อสารที่จะทำให้มีการติดต่อประสานเชื่อมโยงกันได้ทั่วถึง ข้อมูลองค์ความรู้ จุดเด่นกิจกรรม ส่วนใหญ่ใช้โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ตำบล เป็นการสื่อสารในระดับตำบลของสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนได้ ควรมีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาคนไปพัฒนา กลุ่ม องค์กร ให้เข้มแข็งและท้องถิ่นจะกลายเป็นชุมชนเข้มแข็ง

### องค์ประกอบหลัก 3 ประการ

1. องค์ความรู้ขององค์กร

2. กระบวนการจัดการความรู้

แบ่งปัน → สร้าง → กำหนด → รวบรวม → ปรับเปลี่ยน → เรียบเรียง → นำมาใช้ →

แบ่งปัน

3. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ได้สำเร็จ

\*ภาวะผู้นำ

\*วัฒนธรรมองค์กร

\*เทคโนโลยี

\*การวัดผล

แหล่งที่มา : Arthur and APQC 1996 อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2547 : 37.

Henri Fayol หนังสือ ชื่อ Administration Industrielle et Generale และแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Industrial and General Management (1930) โดยได้เสนอกระบวนการจัดการ POCCC ซึ่งประกอบด้วย (1) Plan (การวางแผน) หมายถึง การวางแผนทางการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (2) Organize (การจัดองค์กร) หมายถึง การจัดโครงสร้างขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งหน้าที่หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา (3) Command (การสั่งการ) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาการกำหนดภารกิจในกิจกรรมต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ (4) Coordinate (การประสานงาน) หมายถึง การประสานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน และ (5) Control (การควบคุม) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาการกำกับควบคุม

**ณัฐชนน น้ำจันทร์.** วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาคณาจารย์ มข.9 (1) ม.ค. - มิ.ย. 59 งานวิจัย กระบวนการบริหารเชิงคุณภาพที่มีผลต่อผลสำเร็จของการบริหารงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวไว้ว่า ในข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรควรกำหนดนโยบายให้งาน ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในอำเภอต่างๆ ใช้กระบวนการบริหารเชิงคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) ในงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจในระดับรากหญ้าชุมชน และท้องถิ่น

#### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

1) ด้านการวางแผน ควรต้องกำหนดให้มีการวางแผนงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการควบคุมการบริหารงานและการพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานของงานส่งเสริมให้มีความเหมาะสม

2) ด้านการปฏิบัติควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และควรเตรียมความพร้อมปัจจัยที่ใช้สนับสนุนในการปฏิบัติงานทั้งด้าน คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน

3) ด้านการตรวจสอบควรมีการให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่องหลักการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบให้ผลการประเมินนั้นถูกต้อง สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรอาจใช้การประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนจัดทำระบบการจัดเก็บเอกสารในการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง

4) ด้านการปรับปรุงแก้ไข ควรจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อใช้ในการการแก้ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้น และจัดให้มีการประกวดผลการบริหารงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยมีการมอบรางวัลเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา ทั้งเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

**กัญญามาน อินหว่างและคณะ (2554)** กล่าวว่า จากความหมายของวิสาหกิจชุมชน ข้างต้นนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 7 อย่างด้วยกัน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน คือ

1) ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง แต่อย่างไรก็ดีคนนอกอาจมีส่วนร่วมโดยอาจมีการถือหุ้นได้เพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมมือและให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่ทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ



2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชนซึ่งอาจจะนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด

3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญาหากมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้โดยไม่เอาแต่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ

4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญเป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับประยุกต์ให้ทันสมัยผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่น

5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบไม่ใช่ทำแบบโครงการเดี่ยว คล้ายกับปลูกพืชเดี่ยว แต่เป็นการทำแบบวนเกษตร คือมีหลายๆ กิจกรรมประสานพลัง (synergy) และเกื้อกูลกัน (cluster)

6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก การเรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้ แต่บนฐานความรู้สึกความอยาก ความต้องการตามทีสื่อในสังคมกระตุ้นให้เกิดทำให้ความอยากกลายเป็นความจำเป็น

7) มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเองคือเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชนเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายที่กำไรก่อนที่จะคิดทำให้อุดไม่พัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนให้เกิดความมั่นคงก่อนที่จะก้าวไปพัฒนาธุรกิจ

**ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และคณะ (2556)** ผลการศึกษาสภาวะการณ์ของวิสาหกิจชุมชนพบว่า ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านสังคม เอื้ออำนวยต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ส่วนปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี และปัจจัยทางนิเวศวิทยา เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีดังนี้ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และปัญหาต้นทุนการผลิต โดยแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนหน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้านต่างๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนดระเบียบต่างๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

**เสรี พงศ์พิศ (2552)** วิสาหกิจชุมชนเกิดจากการที่คนกลุ่มหนึ่งในชุมชน มาร่วมมือกันทำ อะไร บางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การแปรรูป การจัดการทรัพยากร การจัดการ ทุน การจัดการตลาด โดยมี การซื้อขายในลักษณะสหกรณ์ แต่แตกต่างกันที่ระเบียบและกฎเกณฑ์ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเน้นการ แบ่งปันการช่วยเหลือกัน มากกว่าการแข่งขัน วิสาหกิจชุมชนจึงเป็น หน่วยที่ทำให้เกิดความร่วมแรง ร่วมใจ ไม่แตกแยก แบ่งพวก และไม่ต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของตน และพวกพ้อง เพราะวิสาหกิจชุมชน คือการเน้นการช่วยเหลือกัน ดังนั้น วิสาหกิจชุมชน คือ การ ประกอบการโดยชุมชนที่มีสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตทั้งด้านการผลิต การค้า และการเงิน และต้องการใช้ปัจจัยการผลิตนี้ให้เกิดดอกผลทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ด้าน เศรษฐกิจ คือ การสร้างรายได้และอาชีพ ด้านสังคม คือ การยึดโยง ความเป็นครอบครัวและชุมชน ให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ แบ่งทุกข์แบ่งสุขซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประกอบ ภาระบวกรของชุมชน องค์กรประกอบของวิสาหกิจชุมชน

**วัลลาภ นุตะมาน (2550)** ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกร ในโครงการส่งเสริมการ ใช้สบู่อัดในไร่นา ผลการวิจัยพบว่า ใน ก า ร ว า ง แ ผ น นั้ น ผู้ นำ กลุ่ม ได้ กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เพียงร้อยละ 60 และ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จากการคาดการณ์หรือพยากรณ์สถานการณ์/แผนงาน กำหนด แนวทางปฏิบัติในอนาคต ไว้รวมทั้งมีการติดต่อประสานงานกับสมาชิกกลุ่ม และแลกเปลี่ยน ปัญหากันการจ้ดตอ้คร ด้ม่ม่การระบุมและอธิบายงานที่จะมอบหมายให้สมาชิกดำเนินการใน ขั้นตอนการผลิตหรือปลูกสบู่อัดและมีการระบุมขั้นตอนและกิจกรรมที่จะร่วมกันทำและการควบคุม ผู้นำกลุ่มประชุมและออกตรวจติดตามผลการปลูกสบู่อัดของสมาชิกและเปรียบเทียบการปลูกของ สมาชิก หากเจริญเติบโตไม่ดีก็ปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**สรุป การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน** เป็นกระบวนการบริหารจัดการในชุมชน โดยศึกษาการจัดการองค์กรและการบริหาร การผลิต การเงิน และการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน เกณฑ์พิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2553) ได้แก่ 1) วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งแล้วไม่ได้ ประกอบการ คือ สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม หรือไม่ได้ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน คือ ต่างคนต่างทำ หรือ กลุ่มไม่ได้ดำเนินกิจกรรมใดๆ ตามวัตถุประสงค์ที่จดทะเบียนไว้หรือมี ลักษณะเลิกกิจการแล้ว (โดยไม่ได้แจ้งยกเลิกต่อนายทะเบียน) หรือการดำเนินการแบบเจ้าของคนเดียว 2) วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งแล้วได้ประกอบการ คือ สมาชิก มีส่วนร่วมในการ

ดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามวัตถุประสงค์ที่จดทะเบียนไว้ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ เข้มแข็ง ปานกลาง และปรับปรุง กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พิจารณาจากปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง และสามารถแบ่งเกณฑ์พิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งแล้วไม่ได้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งแล้วได้ประกอบการ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุน

การสนับสนุนการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชนนั้น ยึดหลักการพัฒนาแบบบูรณาการ โดยให้สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งการสนับสนุนการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชนนั้น พอช. ได้ให้การ สนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทพื้นที่/ตำบล และความต้องการของขบวนองค์กรชุมชน เพื่อเสริมสร้างให้ชุมชนเข้ม แข็ง โดยมีกลไกการทำงานที่มีองค์ประกอบจากหลากหลายภาคส่วนในพื้นที่/ตำบล ทั้งนี้ องค์กรประกอบนั้น จะต้องมิใช่ขบวน องค์กรชุมชนเป็นองค์ประกอบหลักในการดำเนินงาน ดังนั้น ในการขับเคลื่อนงานเศรษฐกิจและทุนชุมชนให้เป็นจริง จึงมีขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาเศรษฐกิจและทุน ชุมชน สำหรับพื้นที่ใหม่ที่กำลังสนใจดำเนินงานด้านพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน และพื้นที่เดิม รวมถึงพื้นที่การพัฒนาจาก ประเด็นงานต่างๆ ที่สนใจยกระดับการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนของพื้นที่/ตำบลในรูปแบบใหม่ เพื่อการพัฒนาต่อยอด การแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนของคนในพื้นที่/ตำบล ให้ไปสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

การพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนจากฐานราก มิใช่เป็นเพียงการกำหนดการพัฒนาจากคนภายนอก หากแต่เป็นการพัฒนาที่ต้องเกิดมาจากฐานความรู้ความเข้าใจ และสำนึกร่วมของคนในชุมชนที่มีความต้องการ ลูกขึ้นมาจัดการการพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อให้เศรษฐกิจและทุนชุมชนเป็นฐานของความมั่นคงในชีวิตของคนในชุมชน ฐานระบบการเงินและทุน ที่ปรากฏรูปธรรมในเรื่อง การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์การสนับสนุนระบบสินเชื่อเพื่อการพัฒนา การบูรณาการกองทุน การแก้หนี้ นอกกระบบ และสถาบันการเงินชุมชน เป็นต้น การพัฒนาอาชีพ รายได้ เช่น การส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพต่างๆ การจัดทำบัญชีครัวเรือน การจัดตั้งธุรกิจ ชุมชน วิสาหกิจชุมชน และการจัดทำแผน ชุมชน การสร้างสวัสดิการจากที่องค์กรชุมชน/กลุ่มจัดตั้งขึ้นเอง หรือผ่านการสนับสนุนงบประมาณสมทบกองทุนจากหน่วยงานต่างๆ เช่น กองทุนสวัสดิการชุมชน กองทุนผู้สูงอายุ กองทุนสวัสดิการชาวบ้าน

**บุษบา ทองอุปการ (2559)** ได้ศึกษาแนวทางการใช้ทุนชุมชนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ในจังหวัดกาญจนบุรี ได้เสนอแนวทางการปรับใช้แนวทางการใช้ทุนชุมชนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ดังนี้ (1) การเสริมพลังอำนาจระดับบุคคล คือ เพิ่มศักยภาพของบุคคลในชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน มีโอกาสเรียนรู้ เข้าใจสภาพปัญหา และค้นหาวิถีทางของการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม (2) กระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ถือเป็นหัวใจสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้ชุมชนเข้มแข็ง การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนในชุมชนมีศักยภาพและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงรู้เท่าทันทั้งเศรษฐกิจ สังคมการเมือง (3) ผลประโยชน์ร่วมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ผลตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างคนกับชุมชน การพัฒนาโดยใช้ทุนชุมชนเป็นกลไกหรือเครื่องมือจะสร้างผลอย่างมีประสิทธิภาพได้จะต้องสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นใน 2 ระดับทั้งระดับบุคคลและระดับหมู่บ้าน เช่น ขณะที่คนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วย การใช้ประโยชน์จากทุนชุมชน ทุนชุมชนก็ได้รับการธำรงรักษาสืบเนื่องเป็นประโยชน์ต่อชุมชนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 2.2.1 ผลผลิตในชุมชน

ผลผลิตในชุมชน เป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความเข้มแข็ง “แก่ชุมชนให้สามารถยกระดับ ฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้กลายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง สอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น สามารถจำหน่ายในตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ เป็นการสร้างอาชีพ สร้างรายได้จากผลผลิตที่เกิดขึ้นจากหมู่บ้านหรือตำบล โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้ท้องถิ่นสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product) มีกิจกรรมคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการตลาด การผลิต การบริหารจัดการ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการผลิต ให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและความต้องการของตลาดสากล โดยที่พลังกาย (Energy) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความปรารถนา (Desire) ที่จะใช้ทรัพยากรที่หาพบในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อที่จะเกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ และนำไปสู่เป้าหมาย ของการกินดี อยู่ดี คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน แสวงหารากฐาน ที่สำคัญของประเทศ และยังเป็นการสืบสานวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมของท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป สร้างความภาคภูมิใจให้กับคนรุ่นต่อไป และวางรากฐานที่สำคัญของประเทศและสังคมไทย

นอกจากนี้ แนวคิดที่ต้องการให้ชุมชนมีผลผลิต ที่ใช้วัตถุดิบทรัพยากรท้องถิ่นลดปัญหาการอพยพย้ายถิ่นไปสู่เมืองใหญ่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างเศรษฐกิจชุมชน ให้เกิดขึ้น เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของประชาชน เกิดการดำเนินงานพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง นับเป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่อาศัยหมู่บ้าน เป็นหน่วยพัฒนา (Unit

of Development) ผลิตภัณฑ์ ไม่ได้หมายถึงตัวสินค้าเพียงอย่างเดียวแต่เป็นกระบวนการทางความคิด รวมถึงการบริการ การดูแลการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การรักษาภูมิปัญญาไทย การท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมีจุดเด่น จุดขายที่รู้จักกันแพร่หลายไปทั่วประเทศ และทั่วโลก

หลักการพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) ผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพ ได้มาตรฐานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมและมีจุดเด่นเฉพาะ เป็นที่ยอมรับของตลาดภายในประเทศ และตลาดโลก พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self-Reliance-Creativity) ต้องมีการระดมความคิด ในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะช่วยกันทำได้ โดยคำนึงถึงการรื้อฟื้นวัฒนธรรม ประเพณี ในแต่ละท้องถิ่นให้สอดคล้องเหมาะสมไม่ซ้ำแบบกันและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของหมู่บ้านหรือตำบล และการสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การสร้างบุคคลที่มีความคิดกว้างไกลมีความรู้ ความสามารถให้เกิดขึ้นในสังคม มีการวางแผนการตลาด มุ่งเน้นการผลิตและบริการ โดยคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์ สร้างงานและเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนให้สามารถคิดเอง ทำเองในการพัฒนาท้องถิ่น ส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมในท้องถิ่น

### 2.2.2 ด้านการผลิต ทรัพยากรการผลิต

ชุมชนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก สร้างแบรนด์ชุมชน เสริมแกร่งให้เศรษฐกิจฐานรากโดยสร้างความเข้มแข็งทางการค้า สร้างแบรนด์ให้สินค้าชุมชน มีตัวตนและขายได้ในโลกการค้ายุคใหม่ โดยเริ่มจากชุมชน มีสมาชิกที่เป็นครัวเรือนหลายๆครัวเรือนรวมกันในสังคม ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบเศรษฐกิจ ครัวเรือน (Household) ที่ทำหน้าที่ 2 แบบ คือ 1) การเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต เช่น ทุน แรงงาน ที่ดิน และขายปัจจัยการผลิตให้หน่วยธุรกิจ (Firm) ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ 2) ครัวเรือนยังเป็นผู้บริโภคสินค้าและบริการที่ผลิตโดยหน่วยธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมทางเศรษฐกิจของครัวเรือนมีหลายรูปแบบ เช่น การประกอบอาชีพ การบริโภค การลงทุน เศรษฐกิจชุมชน หรือ เศรษฐกิจฐานราก จึงหมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่มีการรวมกลุ่มกันของคนในชุมชน เพื่อร่วมมือกันบริหารจัดการทรัพยากรในชุมชน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ โดยการมีส่วนร่วมและความเป็น

เจ้าของร่วมกัน สร้างความร่วมมือกันในทุกระดับและทุกมิติ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะทำให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป เศรษฐกิจฐานรากถือเป็นแนวคิดและรูปแบบเศรษฐกิจที่ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่เน้นการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนโดยคำนึงถึงทรัพยากร ศักยภาพ และทุนในชุมชนที่มีอยู่เป็นสำคัญ ซึ่งทำให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งในด้านการผลิต การแปรรูป การจัดจำหน่าย และการบริโภค โดยครอบคลุมเศรษฐกิจในหลายด้าน ได้แก่ การเกษตร ร้านค้าชุมชน และการท่องเที่ยว

ด้านการผลิต หมายถึง การดำเนินการ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตร ร้านค้าชุมชนสามารถลดต้นทุนการผลิต มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการผลิต ช่วยลดต้นทุน และสามารถผลิตได้ในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการ และมีคุณภาพตามมาตรฐาน รวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่มีเอกลักษณ์และทันสมัย การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น ทั้งด้านองค์ความรู้ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาดเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคตเรื่องการขยายศูนย์ระดับอำเภอระดับจังหวัด

**วิทยา จันทะวงศ์ศรี. (2547).** ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม กล่าวว่า ปัจจัยที่ต้องพิจารณาและให้ความสำคัญสำหรับการนำแนวทางเลือกวิสาหกิจชุมชนนำไปปรับใช้กับกลุ่มเพื่อผลต่อความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการผลิต ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจในการทำการผลิตของแต่ละกลุ่มโดยแต่ละกลุ่มต้องพิจารณาถึงความได้เปรียบเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบหรือโอกาสในสินค้ากลุ่มที่ผลิตสามารถดำรงและสร้างรายได้ให้แก่กลุ่มในชุมชน ดังนั้น การผลิตจำเป็นต้องมีแหล่งวัตถุดิบที่เพียงพอและหาได้สะดวก เพื่อลดต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบ นอกจากนี้ ทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านภูมิปัญญาของสมาชิกในการผลิตช่วยให้สินค้ามีคุณภาพและมีมาตรฐาน

2) ปัจจัยด้านการตลาด เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อปัจจัยด้านการผลิต การผลิตนั้น แม้จะมีความได้เปรียบ ในการผลิต แต่ไม่สามารถหาตลาดมารับได้ การดำเนินการกลุ่มไม่อาจประสบความสำเร็จ ได้อาจต้องหากกลุ่มผลิตใกล้เคียงในท้องถิ่นอื่น

3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มิได้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่ เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่แทน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ได้ เข้ามามีส่วนร่วมในสายบังคับบัญชา ก็ยังสามารถเข้ามามีส่วนร่วม

ในการเสนอความคิดเสนอความร่วมมือตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ และกลุ่มที่ประสบความสำเร็จได้ คือ มีการจัดแบ่งหน้าที่ที่สอดคล้องความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

4) ปัจจัยด้านการเงิน เป็นตัวกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ของวิสาหกิจชุมชน โดยกิจกรรมที่ต้องอาศัยการตลาดต้องเริ่มต้นเจรจาการเงินไปลงทุนทำการผลิต ทำการค้า และได้รายได้กลับมามากกว่า เดิม โดยแหล่งที่มา คือ เงินทุนตนเอง เงินที่กู้ยืมจากแหล่งเงินกู้ต่างๆ และเงินทุนที่ได้มาจากการระดมทุน จากคนในชุมชน

**การดำเนินงานที่เกิดขึ้นควบคู่กัน** บางครั้งจำเป็นต้องมีการรวมกันของทรัพยากรการดำเนินงาน ต่างๆ ที่มีลักษณะที่แตกต่างกันเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานแอสเซมบลีอาจต้องใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และผู้ปฏิบัติงานหนึ่งคนสำหรับเครื่องจักรทุกๆ สองเครื่องเพื่อดูแลการดำเนินงาน สามารถสร้างแบบจำลองตัวอย่างนี้โดยใช้การดำเนินงานที่เกิดขึ้นควบคู่กัน โดยที่การดำเนินงานหนึ่ง ถูกกำหนดให้เป็นการดำเนินงานหลัก และอีกการดำเนินงานหนึ่งเป็นการดำเนินงาน

**การดำเนินงานที่เกิดขึ้นควบคู่กัน** บางครั้งจำเป็นต้องมีการรวมกันของทรัพยากรการดำเนินงานต่างๆ ที่มีลักษณะที่แตกต่างกันเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานแอสเซมบลีอาจต้องใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และผู้ปฏิบัติงานหนึ่งคนสำหรับเครื่องจักรทุกๆ สองเครื่องเพื่อดูแลการดำเนินงาน สามารถสร้างแบบจำลองตัวอย่างนี้โดยใช้การดำเนินงานที่เกิดขึ้นควบคู่กัน โดยที่การดำเนินงานหนึ่งถูกกำหนดให้เป็นการดำเนินงานหลัก และอีกการดำเนินงานหนึ่งเป็นการดำเนินงานรอง ปกติ การดำเนินงานหลักจะแสดงทรัพยากรที่ติดขัดและบ่งชี้รันไทม์สำหรับการดำเนินงานรอง อย่างไรก็ตาม ในระหว่างการจัดกำหนดการที่เกี่ยวข้องกับกำลังการผลิตมีจำกัด ทรัพยากรที่มีกรจัดกำหนดการสำหรับทั้งการดำเนินงานหลักและการดำเนินงานรองจะต้องพร้อมใช้งาน และมีกำลังการผลิตที่ว่างในเวลาเดียวกัน

การใช้ความสัมพันธ์ของการดำเนินงาน ในบางกรณี Supply Chain Management ต้องค้นหาคุณสมบัติในการดำเนินงานสำหรับการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการสร้างใบสั่งซื้อแต่ละคุณสมบัติในการดำเนินงานของการดำเนินงานจะต้องถูกคัดลอกจากความสัมพันธ์ของการดำเนินงานไปยังกระบวนการผลิตในสถานการณ์เหล่านี้ Supply Chain Management จะค้นหาความสัมพันธ์ของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องจากการรวมที่เฉพาะเจาะจงมากที่สุดไปจนถึงการรวมที่เฉพาะเจาะจงที่น้อยที่สุด เมื่อ Supply Chain Management ค้นหาความสัมพันธ์ของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องมากที่สุดสำหรับผลิตภัณฑ์ที่นำออกใช้ ความสัมพันธ์ของการดำเนินการที่ตรงกับรหัสสินค้าของผลิตภัณฑ์ที่นำออกใช้เป็นที่ต้องการมากกว่าความสัมพันธ์ของการดำเนินการที่ตรงกับรหัสกลุ่มสินค้า ในทางกลับกัน ความสัมพันธ์ของการดำเนินงานที่ตรงกับรหัสกลุ่มสินค้าควรเป็นความสัมพันธ์ของการดำเนินงานเริ่มต้น

ความสามารถ คือ ความสามารถของทรัพยากรการดำเนินงานในการดำเนินการกิจกรรมที่เฉพาะ ทรัพยากรการดำเนินงานสามารถมีมากกว่าหนึ่งความสามารถที่กำหนดไว้ และความสามารถสามารถ ถูกกำหนดให้มากกว่าหนึ่งทรัพยากร คุณสามารถกำหนดความสามารถให้กับทรัพยากรอย่างชั่วคราว โดยกำหนดวันเริ่มต้นและวันหมดอายุในการกำหนดความสามารถ เมื่อความสามารถของทรัพยากรหมดอายุ ทรัพยากร ไม่สามารถถูกจัดตารางสำหรับโครงการหรือการผลิตที่ต้องการความสามารถนั้นได้ ความสามารถที่หมดอายุไปแล้วสามารถต่ออายุได้ คุณสามารถลบความสามารถที่จัดเตรียมไว้ โดยไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของกระบวนการผลิตหรือส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตของใบสั่งผลิตที่ใช้งานอยู่ โดยทั่วไป ต้องระวังเมื่อคุณลบความสามารถ เพื่อทดแทน ให้พิจารณาการปรับปรุงวันหมดอายุของทรัพยากรที่มีความสามารถ ความสามารถสามารถถูกกำหนดให้กับทรัพยากรทุกชนิด : เครื่องมือ ผู้จัดการจำหน่าย เครื่องจักร สถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก หรือทรัพยากรบุคคล

ระดับ หลายๆ ทรัพยากรมักมีความสามารถในการทำงานเดียวกัน แต่ในระดับของความชำนาญแตกต่างกัน (ตัวอย่างเช่น ความแข็งแรง ความเร็วในการประมวลผล หรือความถูกต้อง) ดังนั้น เมื่อคุณกำหนดความสามารถให้กับทรัพยากร คุณสามารถระบุค่าระดับได้ ระดับมีค่าทางตัวเลขอย่างง่าย ถ้าคุณระบุความสามารถใดเป็นความต้องการทรัพยากรสำหรับกระบวนการผลิต คุณยังสามารถระบุค่า ระดับต่ำสุดที่จำเป็น สำหรับความสามารถได้ จากนั้น กลไกจัดการการจัดกำหนดการจะเลือกเฉพาะทรัพยากรที่มีความสามารถที่ต้องการในระดับที่เท่ากับ หรือเกินกว่าระดับต่ำสุดที่ระบุในความต้องการทรัพยากรที่ถูกระบุ ในความต้องการทรัพยากร

ระดับความสำคัญ ทรัพยากรการดำเนินงานที่มีความสามารถเดียวกันสามารถถูกกำหนดระดับความสำคัญได้ จากนั้น ถ้าหลายๆ ทรัพยากรมีความสามารถที่ตอบสนองความต้องการ จัดกำหนดการในระดับที่ต้องการ และมีกำลังการผลิตที่ว่าง กลไกการจัดกำหนดการสามารถเลือกจากทรัพยากรดังกล่าวได้ ถ้าระดับความสำคัญ ถูกเลือกไว้ในฟิลต์ การเลือกทรัพยากรหลัก ในหน้า พารามิเตอร์การจัดกำหนดการ ทรัพยากรที่มีระดับความสำคัญสูงสุด (เป็นค่าทางตัวเลขต่ำสุดในฟิลต์ ระดับความสำคัญเลือกเป็นลำดับแรกในระหว่างการ



### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การบริหารวิสาหกิจชุมชน จำเป็นต้องนำปัจจัยหลายด้านเข้ามาช่วยจัดการ เพื่อให้เป็นกระบวนการมีความเข้าใจ และจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ในที่นี้ หมายถึง แนวคิดชุมชนเข้มแข็งสำหรับแนวคิดชุมชนเข้มแข็ง เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความยั่งยืนด้านการพัฒนาในระดับชุมชนท้องถิ่น โดยยึดเป้าหมายสำคัญ คือ การหนุนเสริมให้ประชาชนมีศักยภาพหรือขีดความสามารถในการจัดการปัญหาความเดือดร้อนด้วยตนเองเป็นหลัก ซึ่ง ส่งผลในระดับชุมชนท้องถิ่นต่างตระหนักและสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการแก้ปัญหาาร่วมกันของชาวบ้าน องค์ประกอบที่สำคัญ ของกระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง โดยเน้นชุมชนเป็นตัวตั้ง ประกอบไปด้วย คือ

1) ภูมิปัญญาและความรู้ที่สืบสานและประยุกต์ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

2) องค์กรชุมชนและกลุ่มผู้นำ ที่มีคุณธรรมและภูมิปัญญา รวมถึงการจัดตั้งกลุ่มและจัดระเบียบชุมชน

3) เวทีการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการจากภายนอก

**แนวคิดชุมชนเข้มแข็ง** ซึ่งเป็นแนวคิดหลักด้านงานพัฒนา ที่ได้ถูกถ่ายทอดและนำไปประยุกต์ใช้ในสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการปฏิรูป (2554) ได้อธิบายชุมชนเข้มแข็งว่าเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนด้านการพัฒนามิติต่างๆ ในระดับชุมชนท้องถิ่น โดยเฉพาะการสนับสนุนบทบาทของชุมชน/ภาคประชาสังคม ในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการของชุมชน ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม การสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น การให้บริการสาธารณะ การวางแผนการพัฒนาท้องถิ่น โดยจะต้องยอมรับในความจำเพาะและความแตกต่างหลากหลายทางระบบนิเวศวัฒนธรรมของแต่ละชุมชนและกลุ่มชาติพันธุ์ในท้องถิ่น ซึ่งเป็นประเด็นความท้าทายในการจัดการชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ที่ต้องปรับเปลี่ยน คุณภาพของบทบาทราชการส่วนท้องถิ่นกับบทบาทของชุมชน องค์กรชุมชน ภาคประชาสังคม และประชาชนภายในท้องถิ่นให้สอดคล้องและสมดุลและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางสังคมที่เป็นไป อย่างรวดเร็ว

**ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (Change Management Potential of Community Enterprise)** หมายถึง ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการจัดการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เกิดการอยู่รอดของธุรกิจ จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัญหาหรือปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการหาแนวทางในการรับมือ และวางแผนเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (Potential of Proactive Operation) หมายถึง ศักยภาพของ

วิสาหกิจชุมชนในการจัดการรูปแบบการทำงานให้มีการวางแผนงานล่วงหน้า มุ่งเน้น เป้าหมาย สู่อนาคต มีความสามารถในการรับมือและตอบสนองแรงกระตุ้นจากภายนอกต่อ การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้ เป็นรูปแบบการทำงานที่อาศัยข้อมูลข่าวสาร หรือ ประสบการณ์จาก ในอดีตและสิ่งที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบันเพื่อการคาดการณ์และรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้า มุ่งเน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) หมายถึง ขั้นตอนในการ แก้ไขปัญหาโดยมีมุมมองอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูล เพื่อนำไป ประกอบการตัดสินใจ การหาทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหา ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด ที่มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ ดำเนินการและประเมินผล ติดตามความคืบหน้าอย่าง ใกล้ชิด และการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk Assessment) หมายถึง การ วางแผนประเมินความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่อาจ ส่งผลกระทบทั้งในด้านดีและร้ายต่อกิจการวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางและวิธีการ ในการรับมือ เพื่อความอยู่รอดของกิจการวิสาหกิจชุมชน

ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (Technological Capability) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการบริหารจัดการเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ทั้งในรูปแบบของการพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการการทำงาน รวมถึงความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (New Generation Entrepreneur of Community Enterprise) หมายถึง ผู้นำวิสาหกิจชุมชนที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการ มีความรู้ ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้เข้าใจในเป้าหมายและปฏิบัติตาม สามารถวางแผน และ ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีหลักการและเป็นระบบ

วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (Vision for Change) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มุมมอง ต่อ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ในเชิงรุก มีความสามารถในการวางแผนจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ ผู้นำที่มีความพร้อมในการปรับตัวและเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจาก การ เปลี่ยนแปลง และผู้นำยังสามารถรับมือกับการจัดการความเสี่ยงในองค์กรที่เกิดขึ้นได้อีกด้วย

ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ ในด้าน ความคิด กระบวนการต่างๆ ในการทำงาน สามารถชี้แนะ แนวทางให้แก่สมาชิกวิสาหกิจ ชุมชนให้ มีมุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิมเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือ การพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น

การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Successful) หมายถึงผู้นำที่มีการกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จ และเป้าหมายของกิจการ ผู้นำสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกมีมุมมองที่อยากจะประสบ ความสำเร็จจากการทำงาน

การสร้างทีม (Teamwork) หมายถึง ผู้นำสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกันและช่วยกันดำเนินกระบวนการต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีความเข้าอกเข้าใจในตัวสมาชิก มีความเห็นใจ ไม่มีอคติ การบูรณาการองค์ความรู้(Integration of Organizational Knowledge) หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากองค์ความรู้ทั้งภายใน ภายนอกของวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเชื่อมโยง และนำไป ประยุกต์ปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมถึงนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (Integration of Organizational Knowledge focused on the Environment) หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่มีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูล องค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (Integration of Organizational Knowledge - focused Internal Learning) หมายถึง การศึกษาเรียนรู้องค์ความรู้จากภายใน ทั้งความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้คนรุ่นหลังสามารถนำไปปรับใช้ได้ การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์(Integration of Organizational Knowledge - focused Relational Learning) หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ และนำไปประยุกต์ใช้ให้ เกิดประโยชน์

การพัฒนาเครือข่าย (Network Development) หมายถึง การพัฒนาการสร้างเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายของกิจการ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การวางแผนร่วมกัน การเชื่อมโยง ระหว่างเครือข่ายร่วมกันซึ่งนำไปสู่กิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (Learning Network Synergy) หมายถึง การเกิดความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอกเครือข่ายในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อการนำมุมมอง หรือความรู้บางส่วนมาประยุกต์ ปรับใช้ให้เข้ากับรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ 9 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (Opportunity in The Market Competitive) หมายถึง การมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถทางการตลาด เป็นการสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง เช่น การเพิ่มช่องทาง การจำหน่ายสินค้า ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (Relationships in Business Networks) หมายถึง การส่งเสริมในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย เพื่อให้สามารถ เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน การจัดกิจกรรมหรือจัดโครงการร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันระหว่างเครือข่าย

เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงาน (Network of Skill Development) หมายถึง การสร้างเครือข่ายในการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อการผลิตสินค้า หรือการบริการของวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development) หมายถึง การพัฒนา ปรับปรุง สินค้า - การบริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้นหรือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาโดยการนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่ม และนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์(Product Value Creation) หมายถึง การค้นหาวิธีในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากการปรับปรุง พัฒนา แปรสภาพสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น มีความน่าสนใจ หรือการสร้างให้เกิดความแตกต่างไปจากสิ่งเดิม การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและความต้องการของตลาด ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ของสินค้า การสร้างเอกลักษณ์ ประจำท้องถิ่น

การสร้างกระบวนการใหม่ (Creation for New Process) หมายถึง การปรับเปลี่ยนแนวทาง รูปแบบวิธีการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีรูปแบบแตกต่างออกไปจากเดิม การนำเครื่องมือ หรือเทคนิคต่างๆ รวมถึงการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์ จากการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องเวลา ต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ การต่อยอดในเชิงธุรกิจ (The Future Business Development) หมายถึง การนำแนวความคิดพื้นฐานกับปัจจัยทางธุรกิจที่ทำอยู่มาใช้เป็นพื้นฐานในการแตกหน่อเริ่มทำธุรกิจ ขึ้นมาใหม่ ซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจในเรื่องผลิตภัณฑ์และบริการเดิมหรืออาจจะ ไม่เกี่ยวข้องกัน มองเห็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางทางธุรกิจ การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ใน กระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรมชุมชน เป็นแนวทางในการดำรงอยู่ในหมู่บ้าน คือ ระบบความสัมพันธ์ทางสังคมแนวราบ ประกอบด้วย ความเป็นเพื่อนบ้านที่ต่อกันความเป็นสังคมแบบเครือญาติ ความเกื้อกูลอาศัยอยู่ร่วมกัน นำมาสร้างกลไกดำเนินงานพัฒนา โดยเฉพาะการปรับทุกข์สุขของปัญหา การมีมุมมองเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาาร่วมกัน พัฒนาที่เห็นพ้องต้องกัน ความเป็นเอกภาพ ซึ่งนำไปสู่การมีแนวทางการจัดการชุมชนพึ่งตนเอง อย่างน่าสนใจพื้นที่หนึ่งของภาคกลางที่ไม่ห่างไกลจากสังคมเมือง

## 2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**วัลลาภ์ นุตะมาน (2550)** ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกร ในโครงการส่งเสริมการใช้สบู่ดำในไร่นา ผลการวิจัยพบว่า ในการวางแผนนั้นผู้นำกลุ่มได้กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เพียงร้อยละ 60 และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จากการคาดการณ์หรือ พยากรณ์สถานการณ์/แผนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติในอนาคตไว้ รวมทั้งมีการติดต่อประสานงานกับสมาชิกกลุ่ม และแลกเปลี่ยนปัญหากันเป็นประจำการจัดองค์กร ได้มีการระบุและอธิบายงานที่จะมอบหมายให้สมาชิกดำเนินการในขั้นตอนการผลิตหรือปลูกสบู่ดำและมีการระบุขั้นตอนและกิจกรรมที่จะร่วมกันทำและการควบคุมผู้นำกลุ่มได้จัดประชุมและออกตรวจติดตามผลการปลูกสบู่ดำของสมาชิกและเปรียบเทียบการปลูกของสมาชิกหากเจริญเติบโตไม่ดีก็ปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**ลำยอง ปลั่งกลาง และคณะ (2550)** ศึกษาเรื่องการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ประกอบอาหาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนตั้งขึ้นมาด้วยการรวมตัวกันเองของสมาชิกผลิตภัณฑ์ที่ผลิตใช้วัตถุดิบภายในจังหวัดมากกว่าภายในชุมชน ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่ม การดำเนินงานของกลุ่มได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานในท้องถิ่นไม่มากนัก แต่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มด้วยการให้ความรู้ เงินทุน และส่งเสริมการตลาด

**ศุภย์วิจิธธนาคารอมสิน** จากการศึกษาแนวทางการยกระดับสินค้าชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวจำหน่ายสินค้าเกษตร หัตถกรรม OTOP และสินค้าชุมชนโดยเป็นตลาดที่ชูอัตลักษณ์ วิถีชุมชน และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อดึงดูดคนในท้องถิ่นหรือผู้มาเยือนจากต่างถิ่นแวะเวียนเข้าไปจับจ่ายใช้สอย

ผู้ประกอบการในพื้นที่ต้องรวมกลุ่มกัน เพื่อยื่นคำขอจดทะเบียนต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อรับตราสัญลักษณ์ให้เป็นสินค้าบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์หรือ GI Thai ซึ่งเปรียบเสมือนแบรนด์ท้องถิ่นที่บ่งชี้ถึงคุณภาพและชื่อเสียงของสินค้านั้นๆ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มมูลค่าของสินค้า

**อนรรตน์ อนันนทธาร,(2559)** นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่เป็น ประโยชน์ทั้งในทางเศรษฐกิจและสังคมต่อบุคคลและองค์กร สิ่งใหม่นี้ อาจจะเป็นความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กรก็ได้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนี้อาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างชนิดที่ไม่เคยเกิด ขึ้นมาก่อน หรือเกิดจากการพัฒนาในลักษณะต่อยอดจากความรู้ที่มีอยู่เดิมก็ได้ ดังนั้น เมื่อก้าวถึง นวัตกรรมจะมีลักษณะเฉพาะดังนี้

- 1) เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ความรู้อย่างเป็นสิ่งที่ทำให้เกิด
  - 2) เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองอย่างหนึ่งของมนุษย์ เป็นความสามารถที่จะติดได้ทั้งมุมกว้างและมุมลึก หรือ เป็นความคิดที่แตกต่าง (Divergent thinking) ซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การประดิษฐ์สิ่ง แปลกใหม่รวมถึงการค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จอีกด้วยและความคิดสร้างสรรค์นี้จะประกอบไปด้วยความคล่องในการคิด (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และความคิดแปลกใหม่ (Originality)
  - 3) เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นจะต้องเป็นสิ่งที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางเศรษฐกิจได้ สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มี มูลค่าเพิ่มด้วยวิธีการต่างๆเช่น การออกแบบหีบห่อบรรจุภัณฑ์ คุณภาพของสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง
  - 4) เป็นสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นประโยชน์แก่สังคม เป็นนวัตกรรมที่ช่วยยกระดับมาตรฐานในการครองชีพของสังคมให้ดีขึ้น
  - 5) เป็นสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่จะทำให้บุคคลได้รับความสะดวกสบายเพิ่มมากขึ้นและเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้คนในสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
  - 6) เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องช่วยให้งานดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย
  - 7) เป็นสิ่งที่เป็นกระบวนการ อาจจะเป็นกระบวนการทำงานขององค์กร หรือกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรก็ได้ นวัตกรรมในลักษณะนี้จะเกิดจากการประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการ และกระบวนการใหม่ที่ทำให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- ภาณุ ลิ้มมานนท์(2546)** แบ่งนวัตกรรมออกเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) นวัตกรรมที่เกิดจากการคิดค้นและการ พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเสนอคุณค่าใหม่ๆให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่า ในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาตั้งแต่การวิจัยตลาดวิจัยผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การออกแบบ บรรจุภัณฑ์ โดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของลูกค้า นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นนวัตกรรมที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างสรรค์กระบวนการในการทำงานใหม่ๆให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี การผลิตและเทคนิคต่างๆ นวัตกรรมการจัดการ (management innovation) เป็นนวัตกรรมในการนำความรู้ด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบการจัดแบบแบบเดิมๆ ที่มีปัญหา เช่นการ

ปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ปรับปรุงยุทธศาสตร์ ระบบและการบริหารบุคคล รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ เป็นต้น

**อนูรัตน์ อนันนทธาร (2562)** ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยอธิบายครอบคลุม 2 ส่วน คือ แนวคิดการบริหารจัดการและการจัดการวิสาหกิจชุมชน Koontz (1998, pp. 29) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการทำงานที่ไม่ใช่การทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียวในภาวะปัจจุบันซึ่ง วิทยาการก้าวหน้า การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วย มิใช่ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ ได้แก่ คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง จะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุดได้กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุสิ่งของ และเวลา คุณค่าในด้านประสิทธิผล การทำงานให้ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือที่คาดหวังไว้ เรียกว่าการจัดการนั้นมีประสิทธิผล คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด คุณค่าด้านความเป็นธรรม การจัดการงานหากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการโดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่างๆ เป็นหลัก ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นโดยมิได้ตั้งใจทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดี ซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วยและคุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียง ผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกสาขางานและในทุกระดับย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตนเองปราศจากหลักเกณฑ์ เล่นพวกพ้อง ดังนั้น การศึกษาวิชาการบริหารและการจัดการจะช่วยให้มีความเข้าใจลึกซึ้งมองเห็นช่องทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

**รุ่ง แก้วแดง ,2543,หน้า 204** ได้กล่าวถึงภูมิปัญญาไทยว่า หมายถึง องค์ความรู้ ความสามารถและทักษะของคนไทย อันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ที่ผ่านกระบวนการเลือกสรรเรียนรู้พัฒนา และถ่ายทอดสืบต่อกันมา เพื่อใช้แก้ปัญหาและพัฒนาวิถีชีวิตของคนไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับยุคสมัย (รัตนะ บัวสนธิ ,2535หน้า35) กล่าวว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น หมายถึงกระบวนการที่คนที่มีต่อตนเอง ต่อโลกและ สิ่งแวดล้อม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีรากฐานจาก ศาสนาทางศาสนา คติ จารีตประเพณีที่ได้รับการถ่ายทอด สืบสอน และปฏิบัติสืบเนื่องกันมา ปรับเข้ากับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงแต่ละสมัย ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายเพื่อความสงบสุขของส่วน ที่เป็นชุมชนและปัจเจกบุคคล

**เสรี พงศ์พิศ, 2529, หน้า 145** ได้แบ่งลักษณะของภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะที่เป็นนามธรรมอันเป็นโลกทัศน์ ชีวิตทัศน์ เป็นปรัชญาในการดำเนินชีวิตเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย และคุณค่า ความหมายของทุกสิ่งในชีวิตประจำวันและ 2) ลักษณะที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับเรื่องเฉพาะด้านต่างๆ เช่น การทอมาหากิน การเกษตร หัตถกรรม ศิลปะ ดนตรี และด้านอื่นๆ แม้ว่าลักษณะของภูมิปัญญาดังกล่าวข้างต้นจะมีความแตกต่างกันเรื่องของคุณลักษณะแต่ พบว่าภูมิปัญญาภูมิปัญญาที่มีคุณสมบัตินี้ที่สำคัญที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ 1) เป็นองค์รวม (Holistic) คือมีบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ บุคคล สังคมและธรรมชาติ 2) ให้ความสำคัญกับดุลยภาพและเอกภาพขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) มีความเชื่อมโยงกับ ระบบต่างๆของสังคมทั้งระบบ 4) มีความหลากหลาย (Diversity) 5) มีพลวัต (Dynamic) คือ มีการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นตามสภาพสังคมวัฒนธรรมที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา และ 6) มีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่ คนอีกรุ่น หนึ่งโดยกระบวนการขัดเกลาทางสังคมและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (พัชรินทร์ สิริสุนทร, 2550 ,หน้า 19)

**พรศิริ กองนวล และคณะ, 2553** การพัฒนาศักยภาพที่ตรงตามความต้องการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำเป็นต้องมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินการได้ เช่น การสร้างเครือข่ายด้านวัตถุดิบ เครือข่ายความร่วมมือในการสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินงานได้ เช่น การสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ เครือข่ายด้านการตลาด กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จต้องมีการพัฒนาในทุกด้าน สามารถบริหารการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้ และต้องมีต้นทุนทางทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อมาพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพจำเป็นต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนามาเป็นระยะเวลายาวนาน เช่น การสร้างเครือข่าย และการประสานงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และคนในชุมชน การอบรมพื้นฐานในเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ การดำเนินงานจึงจะมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างมาตรฐานการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน

**ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และคณะ (2556)** ผลการศึกษาสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนพบว่า ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านสังคม เอื้ออำนวยต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ส่วนปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี และปัจจัยทางนิเวศวิทยา เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีดังนี้ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน ปัญหา



ด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบ ผลิตภัณฑ์และ  
 ปัญหาต้นทุนการผลิต โดยแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจ ชุมชนหน่วยงานภาครัฐ  
 เป็นหน่วยงานสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านการให้ ความรู้ การพัฒนาทักษะด้าน  
 ต่างๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนดระเบียบ ต่างๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

**สมิทธิ บรรณคร (2553)** ได้ศึกษาความสำเร็จของการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน  
 แก้วเจ้าจอม ตำบลด่านช้าง อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรีพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ  
 ประกอบด้วย การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า สร้างความแตกต่าง ของผลิตภัณฑ์การ  
 สร้างเอกลักษณ์ ของสินค้า และการสร้างสังคมแห่งการเอื้ออาทรมีการ พึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือ  
 ซึ่งกันและกัน

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์จักสานจากเตยหนามอย่างยั่งยืน  
 บ้านพงบุโล๊ะตำบลสะเตงนอก อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม ดังนี้  
 1) รูปแบบการบริหารจัดการ ด้านคน ควรมีการตั้งคณะทำงานและแบ่งหน้าที่สมาชิกกลุ่มให้  
 ชัดเจน คณะกรรมการบริหารจัดการกลุ่มควรมาจากการคัดเลือกของสมาชิกในกลุ่ม การกำหนด  
 หน้าที่การทำงาน ของสมาชิกในกลุ่มควรจะกำหนดตามความถนัด และความชำนาญของแต่ละ  
 บุคคลในกลุ่ม หากตำแหน่งใดสมาชิกยังขาดองค์ความรู้กลุ่มควรหาสมาชิกใหม่ที่มีความรู้มาร่วม  
 หรือเพิ่มพูนความรู้โดยการอบรมในเวทีวิชาการของท้องถิ่น หรือขอความร่วมมือจากหน่วยงาน  
 ภาครัฐ หรือสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นเพื่ออบรมความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ยังขาดองค์ความรู้

**ปรียาพร สุนงกขและกอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (2559 : 2264 )** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง  
 รูปแบบการบริหารการพัฒนากลุ่มสตรีเพื่อเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนจังหวัดเพชรบุรี  
 พบว่า กลุ่มสตรีควรมีการประชุมโดยการนำเอาข้อมูลของชุมชนมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการ  
 ดำเนินงาน มีการแบ่งงานตามหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละคน ใช้การประสานการทำงาน  
 ร่วมกัน ภายในกลุ่ม ร่วมกับการขอความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งในและนอกชุมชนเพื่อเป็น  
 เครือข่ายในการทำงานมีการทบทวน การดำเนินงานโดยคนในชุมชน สรุปความสำเร็จและปัญหา  
 มาเป็นแนวทางในการสนับสนุนและแก้ไขปรับปรุงการให้ดีขึ้น การบริหารจัดการด้านการเงิน ควร  
 วางระบบการจัดสรรเงินเข้ากองทุนกลุ่มให้ชัดเจน เช่น การรวมเงินจากสมาชิกกลุ่มเพิ่มหรือ  
 เปิดรับสมาชิกใหม่ให้ลงทุน เพื่อเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนให้กลุ่มในการดำเนินงาน จัดระบบเงินปันผล  
 จากการลงทุนให้ชัดเจน เมื่อกลุ่มมีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ควรมีการนำเงินจากกำไรที่ได้เข้า  
 กองทุน

**บทสรุป** กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ควรได้รับ ความรู้ด้านการบริหารงานกลุ่มและการวางแผนการ ดำเนินงาน ควรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมในทุกด้าน ความรับผิดชอบต่อกลุ่มและชุมชน ผลักดันให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การดำเนินงานของกลุ่มควร มีการจัดประชุมย่อยให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงนโยบายภาครัฐควรให้การสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความรู้ทางวิชาการ เพิ่มศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาล ได้เข้ามามีส่วนร่วม บทบาทในการส่งเสริมการดำเนินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มากขึ้น



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการบริหารวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี กระบวนการบริหารวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ขึ้นทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตร หน่วยงานภาครัฐเอกชนที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน จำแนกตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนตามสัดส่วนของประชากรวิสาหกิจชุมชนในแต่ละอำเภอ

#### 3.2 ข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามกรรมการ ประธานวิสาหกิจชุมชน คำถามเกี่ยวกับลักษณะของวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการศักยภาพวิสาหกิจชุมชน แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการบริการจัดการผลิตภัณฑ์ในชุมชน ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต การเงิน การบัญชี การตลาด

1) ความสามารถการบริหารจัดการชุมชน สามารถแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคนในชุมชนให้ตรง ความความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละคน สามารถแบ่งงานให้มีปริมาณที่เหมาะสม ติดต่อสื่อสาร และประสานงานได้ดี

2) ความสามารถบริการจัดการตลาด สามารถพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค สามารถประสานเชื่อมโยงกับเครือข่ายของผู้ประกอบการสินค้าและบริหารที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน มีช่องทางการจำหน่ายสินค้า ที่มีความหลากหลาย ความสามารถในการประชาสัมพันธ์และจำหน่ายสินค้า ทางเพจของชุมชน และมีศูนย์จำหน่ายสินค้าของชุมชน สามารถต่อยอดและเพิ่มมูลค่าในสินค้าและบริการ ผลิตภัณฑ์ชุมชนต้องมี อัตลักษณ์ นำเสนอ Story เรื่องราวความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ ที่แสดงถึงความเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้าง คุณค่าและมูลค่าเพิ่มของสินค้า สู่ Smart Product และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความทันสมัย เพื่อเพิ่มกระบวนการผลิตสินค้าให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาช่องทางการตลาด พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ Line Facebook Application และสื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆ เป็นต้น

3) ความสามารถการบริหารจัดการการบัญชีและการเงิน ความสามารถในการจัดทำบัญชี การคิดต้นทุนและผลตอบแทน การนำกำไรมาต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน

4) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมาชิกสามารถดำรงชีพอยู่ได้ ภายใต้การส่งเสริมอาชีพของวิสาหกิจชุมชน มีงาน มีรายได้ ชุมชน ได้รับประโยชน์จากวิสาหกิจชุมชน พัฒนาชุมชนของตนเอง ด้วยรายได้ที่ได้จากการประกอบอาชีพไปสู่สังคม นำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนตลอดไป

### 3.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

นิยามศัพท์ในการศึกษา รูปแบบ กระบวนการบริหารวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน  
 กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี 1) ภูมิปัญญาท้องถิ่น หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ของผู้รู้ในชุมชน เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษที่มีความรู้จากสถาบันต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรม 2) หัตถกรรมเครื่องจักรสาน หมายถึง วัตถุที่ทำด้วยมืออย่างปราณีตและมีลักษณะเป็นเส้นยาวๆ ที่ตอดและขัดกันให้ได้รูปทรงตามต้องการ กับประโยชน์ใช้สอย รูปทรงงานจักสานจะขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ของช่างเป็นผู้กำเนิดในแต่ละชุมชน 3) ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักรสาน หมายถึง ความรู้ด้านหัตถกรรมเครื่องจักรสานที่เกิดการเรียนรู้ของคนในชุมชน ทั้งที่มาจากชุมชนภายในและชุมชนภายนอก ได้รับการถ่ายทอดในรูปแบบที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร และไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะเป็นความรู้ดั้งเดิมและความรู้ที่ได้รับการพัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) การบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยแนวทางการจัดการชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ได้สร้างความมีอิสระและสร้างโอกาสการตัดสินใจด้านงานพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบท ไม่ต้องรอคอยการสนับสนุนพึ่งพาองค์กร หน่วยงาน คณะบุคคล จากสังคมภายนอก โดยให้ภายในชุมชนมีศักยภาพหรือขีดความสามารถในการกำหนดแบบแผนและวิธีการพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งหมายถึง ชาวบ้านในชุมชน ได้ร่วมกันสร้างพลังการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินศักยภาพด้านการบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด การเงิน และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ชุมชน อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินศักยภาพการบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด การเงิน และองค์กรวิสาหกิจชุมชน โดยการหาข้อมูลเชิงสถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าเฉลี่ยความถี่ ค่าเฉลี่ยโดยการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแบบมาตราส่วนค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ กรณีที่มีลักษณะข้อความ การบรรยาย ข้อเสนอแนะความคิดเห็น ต่างๆ ที่เกิดจากการสัมภาษณ์ สอบถาม สังเกต และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ ผลจากการสัมภาษณ์ สอบถาม สังเกต และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลุ่มเป้าหมายต่างๆ เป็นการเก็บข้อมูล เชิงคุณภาพมาประมวล เพื่อยืนยันหรือเสริมข้อมูลเชิงปริมาณให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

3) การอภิปรายผลข้อมูล ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้แนวคิดตามกรอบงานวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง จากการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเชิงสำรวจ (Survey Method) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การทำวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ความสะดวกในการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความหมายดังนี้

x	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
Sig.	แทน	นัยสำคัญทางสถิติ
t	แทน	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย
F	แทน	การวิเคราะห์ความแปรปรวน
*	แทน	ความเชื่อมั่นที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
**	แทน	ความเชื่อมั่นที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

	จำนวน	ร้อยละ
<b>ขนาดวิสาหกิจชุมชน</b>		
จำนวนสมาชิกไม่ต่ำกว่า 15 ราย	235	63.2
จำนวนสมาชิกตั้งแต่ 15 รายขึ้นไป	137	36.8
<b>ยอดการขายสินค้าเฉลี่ย (ต่อเดือน)</b>		
น้อยกว่า 10,000 บาท	167	43.4
10,001-30,000 บาท	138	43.4
30,001-50,000 บาท	29	7.5
มากกว่า 50,000 บาท	51	13.2
Mean ( $\pm$ SD)	32,360.00	( $\pm$ 73,692.84)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่ กำเนิดและก่อตั้งจากการส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐจำนวน 119 ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 30.9 โดยที่มาของทุนที่ใช้ในการประกอบการ มาจากการระดมทุนของสมาชิก จำนวน 238 ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 61.8 กิจการของวิสาหกิจชุมชนมีจำนวนสมาชิกต่อกว่า 15 ราย จำนวน 235 ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 63.2 และมียอดขายสินค้าเฉลี่ย (ต่อเดือน) น้อยกว่า 10,000 บาท จำนวน 167 ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 43.4

ตาราง 4.2 ข้อมูลทั่วไปของประธานวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	46	11.9
หญิง	339	88.1
อายุ		
น้อยกว่า 40 ปี	17	4.4
40-45 ปี	104	27.0
51-60 ปี	159	41.3
มากกว่า 60 ปี	105	27.3
Mean ( $\pm$ SD)	55.24	( $\pm$ 8.86)
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	275	71.4
ปริญญาตรี	102	26.5
สูงกว่าปริญญาตรี	8	2.1

ตาราง 4.3 ประสบการณ์ในการบริหารวิสาหกิจชุมชน

	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	38	9.9
6-10 ปี	117	30.4
11-15 ปี	120	31.2
16-20 ปี	80	20.8
มากกว่า 20 ปี	30	7.8
Mean (+SD)	12.61	(+6.73)

จากตารางที่ 4.2 พบว่าประธานวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 339 คน คิดเป็นร้อยละ 88.1 มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 275 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 และมีประสบการณ์ในการบริหารวิสาหกิจชุมชน 11-15 ปี จาก 120 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2

ตารางที่ 4.4 ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้าน การตลาด การผลิต

ด้านการบริหารจัดการ การตลาด และการผลิต	ระดับความสำคัญ					ค่าเฉลี่ย (แปรผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	
1) มีการวางแผนการผลิตสินค้า บริการ	103 (26.8)	228 (59.2)	54 (14.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.13 (มาก)
2) มีการกำหนดขั้นตอนใน กระบวนการผลิต	115 (29.9)	241 (62.6)	29 (7.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.22 (มากที่สุด)
3) มีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ต่างๆ อย่างเหมาะสม	135 (35.1)	229 (59.5)	21 (5.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.30 (มากที่สุด)
4) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมา ประยุกต์เพื่อพัฒนาสินค้า	175 (45.5)	169 (43.9)	41 (10.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.35 (มากที่สุด)
5) กำหนดจำนวนการผลิตให้ เพียงพอกับความต้องการ ของตลาด	130 (33.8)	225 (58.4)	30 (7.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.26 (มากที่สุด)
6) มีการเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสม ต่อการผลิตสินค้าแต่ละชนิด	190 (49.4)	187 (48.6)	8 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.47 (มากที่สุด)
7) กำหนดรูปแบบตัวสินค้า ที่ตลาดต้องการให้แก่ฝ่ายผลิต	102 (26.5)	259 (67.3)	24 (6.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	(มาก)
8) มีความหลากหลายในการ พัฒนารูปแบบสินค้าผลิตภัณฑ์	112 (29.1)	209 (54.3)	64 (16.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.12 (มาก)
9) มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพ สินค้าหรือบริการทุกครั้งก่อน นำออกจำหน่ายหรือให้บริการ	209 (54.3)	164 (42.6)	12 (3.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.51 (มากที่สุด)

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาดด้านการผลิต ในภาพรวมเฉลี่ย 4.29 (ระดับมากที่สุด) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยแล้ว พบว่า หัวข้อ “มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพสินค้าหรือบริการทุกครั้งก่อนนำออกจำหน่ายหรือให้บริการ” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.51 (ระดับมากที่สุด) รองลงมาคือหัวข้อ “มีการเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมต่อการผลิตสินค้าแต่ละชนิด” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 (ระดับมากที่สุด) ตามลำดับ

สำหรับหัวข้อที่พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาดด้านการผลิตน้อยที่สุด คือ หัวข้อ “ความหลากหลายและการพัฒนารูปแบบสินค้า/ผลิตภัณฑ์” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 (ระดับมาก) รองลงมาคือ หัวข้อ “มีการวางแผนการผลิตสินค้าบริการ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (ระดับมาก) และหัวข้อ “การกำหนดรูปแบบตัวสินค้าที่ตลาดต้องการให้แก่ฝ่ายผลิต” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (ระดับมาก) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.5 ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการบัญชี/การเงิน

ด้านการบัญชี/ การเงิน	ระดับความสำคัญ					ค่าเฉลี่ย (แปรผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	
1) มีการจัดทำบัญชีรายรับ- รายจ่ายของกลุ่มอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้	79 (20.5)	247 (64.2)	55 (14.3)	0 (0.0)	4 (1.0)	4.3 (มาก)
2) มีการกำหนดวิธีการจัดสรรรายได้ และผลประโยชน์แก่สมาชิกที่ แน่นอน	78 (20.3)	273 (70.9)	34 (8.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.11 (มาก)
3) มีการกำหนดแนวทางในการ จัดการด้านการเงินที่ชัดเจน	79 (20.5)	281 (73)	25 (6.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.14 (มาก)
4) มีผู้รับผิดชอบการจัดทำบัญชี อย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้	76	268	41	0	0	4.09
5) มีการเปิดเผยข้อมูลแก่สมาชิก	73 (19)	284 (73.8)	28 (7.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.12 (มาก)

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การทำการตลาดด้าน  
การบัญชี/การเงินในภาพรวมเฉลี่ย 4.10 (ระดับมาก) พิจารณาจากหัวข้อย่อย พบว่า หัวข้อ “มีการกำหนด  
แนวทางในการจัดการด้านการเงินที่ชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.14 (ระดับรองลงมา) หัวข้อ  
“มีการเปิดเผยข้อมูลการเงินแก่สมาชิก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 (ระดับมาก) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ระดับความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	ระดับความสำคัญ					ค่าเฉลี่ย (แปรผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	
1) กำหนดโครงสร้างการแบ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ	116 (30.1)	261 (67.8)	8 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.28 (มากที่สุด)
2) สมาชิกมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	111 (28.8)	266 (69.1)	8 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.27 (มากที่สุด)
3) มีการติดตามการดำเนินงาน ของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	79 (20.5)	264 (68.6)	38 (9.9)	4 (1.0)	0 (0.0)	4.09 (มาก)
4) ปรับปรุงการทำงานของ สมาชิกให้ตรงกับความถนัด	95 (24.7)	256 (66.5)	30 (7.8)	4 (1.0)	0 (0.0)	4.15 (มาก)
5) พัฒนาทักษะความรู้ให้แก่ สมาชิกอย่างต่อเนื่อง	111 (28.8)	248 (64.4)	22 (5.7)	4 (1.0)	0 (0.0)	4.21 (มากที่สุด)

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเฉลี่ย 4.21 (ระดับมากที่สุด) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยพบว่า หัวข้อ “การกำหนดโครงสร้างแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.28 (ระดับมากที่สุด) รองลงมา คือ “สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (ระดับมากที่สุด) ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญหัวข้อ “มีการติดตามการดำเนินงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 (ระดับมาก) ตามลำดับ

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 4.7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 องค์ประกอบด้านความสำคัญของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้าน การตลาด การผลิต ความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการบัญชี/การเงิน ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กำหนดโครงสร้างการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการติดตามการดำเนินงาน ปรับปรุงการทำงานของสมาชิกให้ตรงกับความถนัด พัฒนาทักษะความรู้ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง	ยอมรับ

## สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนและจัดทำแผนธุรกิจ พัฒนาแนวทางการสร้างคุณค่า (Value creation) วิสาหกิจชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ภายใต้แนวคิดการสร้างคุณค่าเปรียบเชิงการแข่งขัน จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยรูปแบบของแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed - end question) และคำถามปลายเปิด (Open-ended question) แบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ศูนย์ส่งเสริมฝีมือจักสานด้วยไม้ไผ่ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี จังหวัด ประกอบด้วย ด้านการผลิต ด้านการจัดการองค์กร ด้านการบัญชี/การเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเลือกตอบการให้ระดับความสำคัญจำนวน 5 ระดับ โดยใช้สถิติสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor analysis)

**สรุปผลการวิจัย** 1. วิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88.1 มีอายุ 51 -60 ปี ร้อยละ 41.3 มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 71.4 และมีประสบการณ์ ในการบริหารวิสาหกิจชุมชน 11 -15 ปี ร้อยละ 31.2 2. ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมฝีมือจักสานด้วยไม้ไผ่ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชน ในการทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้า ในภาพรวมเฉลี่ย 4.15 คะแนน (อยู่ระดับมาก) เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์รายด้านพบว่า ด้านการผลิต ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาดเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 คะแนน (ระดับมากที่สุด) โดยหัวข้อ “มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพสินค้าหรือบริการทุกครั้ง ก่อนจำหน่ายหรือให้บริการ” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.51 คะแนน (ระดับมากที่สุด) สำหรับหัวข้อที่พบว่า ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ทำการตลาด ด้านการผลิต น้อยที่สุดคือ หัวข้อ “มีความหลากหลายและการพัฒนารูปแบบสินค้า/ผลิตภัณฑ์” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 คะแนน (ระดับมาก) ด้านการจัดการองค์กร ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด เฉลี่ย 4.31 คะแนน (ระดับมากที่สุด) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยแล้ว พบว่า หัวข้อ “มีผู้นำที่เป็นผู้ที่สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ได้ดี” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.42 คะแนน (ระดับมากที่สุด) สำหรับหัวข้อที่พบว่า ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการจัดการองค์กรน้อยที่สุดคือ หัวข้อ “มีการประชุมกับสมาชิกเพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และวางแผนงานสม่ำเสมอ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 คะแนน (ระดับมาก) ด้านการตลาดและการขาย ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด เฉลี่ย 3.90 คะแนน (ระดับมาก) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยแล้ว พบว่า หัวข้อ “มีเกณฑ์การตั้งราคา ที่เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า

ชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.50 คะแนน (ระดับมากที่สุด) สำหรับหัวข้อที่พบว่า ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการตลาดและการขาย น้อยที่สุดคือ หัวข้อ “มีการสร้าง Web Site ของกลุ่มเพื่อประชาสัมพันธ์ สินค้าของกลุ่ม” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 คะแนน (ระดับปานกลาง) ด้านการบัญชี/การเงิน ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด เฉลี่ยเท่ากับ 4.10 คะแนน (ระดับมาก) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยแล้ว พบว่า หัวข้อ “มีการกำหนด แนวทางในการจัดการด้านการเงินที่ชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.14 คะแนน (ระดับมาก) สำหรับหัวข้อที่พบว่าผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการบัญชี/การเงินน้อยที่สุดคือ หัวข้อ “มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายของกลุ่มอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 คะแนน (ระดับมาก) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาดเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 คะแนน (ระดับมากที่สุด) เมื่อพิจารณาจากหัวข้อย่อยแล้ว พบว่า หัวข้อ “มีการกำหนดโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและสมาชิกในการ ดำเนินงานอย่างชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.28 คะแนน (ระดับมากที่สุด) สำหรับหัวข้อที่ พบว่าผู้ประกอบการให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการทำการตลาด ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ น้อยที่สุดคือ หัวข้อ “มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ”

#### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

##### 1) บทสรุปในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี มีปัญหาในด้านการกำหนด คุณภาพของผลิตภัณฑ์ชุมชนซึ่งส่วนมากยังไม่ได้รับมาตรฐานทางการค้า ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่ ส่งเสริมโดยตรงควรจัดกิจกรรมการส่งเสริมการผลิตที่มีคุณภาพและผลิตภัณฑ์มีจุดเด่นและเอกลักษณ์ ของสินค้าชุมชน โดยเฉพาะเรื่องของเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และถึงการ นำทุนวัฒนธรรมมาบริหารจัดการรวมถึงสื่อท้องถิ่นเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการยกระดับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

1.2 วิสาหกิจชุมชนอำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี ยังคงต้องสร้างจุดขายให้สินค้าตนเองด้วยการผลิตสินค้า ที่มีเอกลักษณ์เป็นของท้องถิ่น ซึ่งจะต้องมีลักษณะที่แตกต่างจากสินค้าทั่วไปจะทำให้สินค้าแยกตลาด ออกจากตลาดทั่วไปและยั่งยืนได้ในระยะยาว

1.3 สินค้าของวิสาหกิจชุมชนบางประเภท ยังคงต้องการส่งเสริมให้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เชื่อมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นผลิตสินค้าและสร้างมาตรฐานสินค้า จากการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ตอบโจทย์การผลิตและกลุ่มลูกค้าใหม่ที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์ ของอำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี

1.4 ควรมีการพัฒนาผู้ประกอบการหรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอพนสนิมคมให้เป็นนักการตลาด เน้นการสร้างจุดขายของตัวผลิตภัณฑ์การเชื่อมโยงของผลิตภัณฑ์ให้เข้ากับการท่องเที่ยว การกำหนดอัตลักษณ์ของตัวผลิตภัณฑ์และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนใน พื้นที่ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด

1.5 ควรมีการกำหนดมาตรฐานสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี โดยการสร้างเกณฑ์การรับรองสินค้าโดยพาณิชย์จังหวัด (ต้นน้ำ) อุตสาหกรรมมีมาตรฐานในการผลิต

(กลางน้ำ) แล้วใช้ตลาดออนไลน์ไกลเป็นใกล้ยากเป็นง่าย (ปลายน้ำ) โดยภาครัฐหรือจังหวัด ควรส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้ทำตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) เพื่อสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มค้าปลีกได้มากขึ้น และลดต้นทุนการค้าส่ง

### ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ชุมชนกับการท่องเที่ยวในแต่ละท้องถิ่น เพื่อเกื้อหนุนการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานราก ศึกษาเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ความเป็นตัวตนของอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ให้มีความโดดเด่นและถ่ายทอดอัตลักษณ์ผ่านเรื่องราวบนสินค้าเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้บริโภค และศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริโภคสินค้าชุมชนกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อลดปัญหาความยาวของช่องทางการจัดจำหน่าย ลดต้นทุนของการกระจายสินค้า อีกทั้ง ศึกษาแนวทางการสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากปัจจุบันกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีอัตราเสี่ยงสูงที่วิสาหกิจชุมชนมีแนวโน้มเลิกกิจการ ผลสำเร็จของการวิจัยในการพัฒนาท้องถิ่น ผลสำเร็จและความคุ้มค่าของการวิจัยในครั้งนี้ นำไปสู่การเตรียมพร้อมองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี มีกระบวนการจัดทำโมเดลธุรกิจ ร่วมกับเครือข่ายและหน่วยงานภาครัฐ เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารวิสาหกิจชุมชน ภายใต้แนวคิดการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป



## บรรณานุกรม

- ณัฐชนน น้ำจันทร์. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มข.9 (1) ม.ค. - มี.ย. 59 229 มนุษย สกฤณี. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ตีพิมพ์),
- วิพร เกตุแก้ว. Chompoonuch Hunnak<sup>2</sup> Papavadee Montriwat<sup>3</sup> and Viporn Katekao<sup>4</sup> วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์<sup>2</sup> Collage of Innovation Management,
- พรทิพย์ รักบุรี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร เชิงคุณภาพกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพ ISO9001:2000 ของหน่วยงาน สนับสนุนทางวิชาการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จันทะวงศ์ศรี. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม. (ศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต
- ตรีศ เหล่าศิริหงส์ทอง. (2547). แนวทางการออกแบบระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO/TS 16949:2002. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุมิตรา อภิชัย. (2549). ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่11. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช.
- มนุญ สกฤณี. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ตีพิมพ์),
- กษมาพร พวงประยงค์. (2554). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและ ผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- ปราณี ตันประยูร. (2557). การศึกษาการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวและรูปแบบ การบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างเป็นธรรม โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน กรณี ตลาดโบราณลาดชะโด อำเภอฟักไถ่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. รายงานการวิจัยฉบับ สมบูรณ์คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2555). คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน. สืบค้นเมื่อ 17  
กรกฎาคม 2566, จาก<http://www.sceb.doae.go.th/DataAdvertise/>  
พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (2548, 18 มกราคม).  
ราชกิจจานุเบกษา ฉบับ กฤษฎีกา เล่ม 122 ตอนที่ 6 ก หน้า 1 – 13.

วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2563 แนวทางการ  
จัดการวิสาหกิจชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์สาธิตการเกษตร ร้านค้าชุมชน ตำบล  
ท่าเสา อำเภอไทรโยคจังหวัดกาญจนบุรี 1

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2555). คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน. สืบค้นเมื่อ 14  
ธันวาคม 2555, จาก<http://www.sceb.doae.go.th/DataAdvertise/> คู่มือประเมิน  
ศักยภาพวิสาหกิจชุมชน. pdf.

สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและ  
วิสาหกิจชุมชน.

สำนักพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย



ไม่มีเนื้อหาจากต้นฉบับ





ไม่มีเนื้อหาจากต้นฉบับ

