

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
Developing Community Enterprises Following the Sufficiency Economy Philosophy

สัจจา บรรจงศิริ รองศาสตราจารย์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
บุญญฤทธิ มุ่งจงกลาง อาจารย์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ปาลีรัตน์ การดี นักวิจัยชำนาญการพิเศษ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน 2) ศึกษาปัจจัยการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การสุ่มตัวอย่างใช้แบบแบ่งชั้นภูมิกับวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินกิจกรรม 3 ประเภท ได้แก่ การผลิตเมล็ดพันธุ์ การบริการ และการแปรรูป แต่ละประเภททำการศึกษาเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับแตกต่างกัน 2 ระดับ คือ ก้าวหน้า และพื้นฐานตามลำดับ จากนั้นกำหนดตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงได้วิสาหกิจชุมชนที่ศึกษาจำนวน 6 วิสาหกิจชุมชน ตามประเภทของวิสาหกิจชุมชน และต่างระดับ ดังนี้ วิสาหกิจชุมชนประเภทการผลิตเมล็ดพันธุ์ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนโนนสว่าง และหนองมะค่าแต้ วิสาหกิจชุมชนประเภทการบริการ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนบุไทรโฮมสเตย์และบ้านสุขสมบูรณ์ วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูป ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนจิกสูง และเกาะกา ตามลำดับ การสุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้การสุ่มแบบพบโดยบังเอิญจำนวนไม่น้อยกว่าครึ่งของสมาชิกทั้งหมด ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การจัดหมวดหมู่ การวิเคราะห์SWOT

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชน ที่ศึกษาเริ่มจัดตั้ง ตั้งแต่ปีพ.ศ.2548 – 2551 ส่วนใหญ่ไม่มีสำนักงาน การบริหารงานกลุ่มและกองทุนส่วนใหญ่ดำเนินการโดยคณะกรรมการกลุ่มที่มาจากกรเลือกตั้ง ประกอบด้วยประธานและกรรมการ 5-15 คน มีกฎระเบียบข้อบังคับ แหล่งของเงินกองทุนเริ่มต้นมาจากการสนับสนุนปัจจัยการผลิตจากภาครัฐ การดำเนินกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม และการระดมทุนจากสมาชิก การจัดการเรียนรู้มีหลายรูปแบบ ได้แก่ อบรมจากศูนย์เรียนรู้ การเรียนรู้ภายในกลุ่ม การทดลองด้วยตนเอง และการศึกษาดูงาน การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา 2 ด้าน คือ 1)ปัจจัยทั่วไป ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ สมาชิก ประธาน/กรรมการ ระบบการบริหารงาน ศูนย์เรียนรู้ การเรียนรู้ของสมาชิก ผู้สืบทอดและผู้อาวุโส ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติ ปัจจัยการผลิต พ่อค้าคนกลาง หน่วยงานสนับสนุนและการแข่งขัน 2)ปัจจัยเฉพาะ ด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ประกอบด้วย ระบบชลประทาน ปัจจัยการผลิต การแปรรูปผลผลิตข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่าข้าว การลดต้นทุนการผลิต การจัดตลาดกลางแลกเปลี่ยนพันธุ์ข้าว และการจัดตั้งสวัสดิการชาวนา ปัจจัยเฉพาะด้านการบริการการท่องเที่ยว ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมและภูมิอากาศที่เอื้อต่อการท่องเที่ยว การปรับปรุงและ

การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ความสะอาดของสถานที่ อาหารและที่พัก สินค้าที่ระลึก ของฝาก และการประชาสัมพันธ์ ปัจจัยเฉพาะด้านการแปรรูป ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ในการแปรรูปอาหาร สุขลักษณะ ผลិតภัณฑ์คุณภาพดี และภาชนะบรรจุ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 1)แบบวัฏจักรการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นแบบการพัฒนาที่ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มจากการสำรวจพื้นที่ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การประเมินวิสาหกิจชุมชนก่อนเริ่มดำเนินการพัฒนา การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลภายหลังการพัฒนา 2) แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีความต่างกันตามระดับการพัฒนาและกิจกรรมหลักในการผลิต

คำสำคัญ : วิสาหกิจชุมชน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

Abstract

This was a participatory action research with the objectives of 1) analyzing the operational status of the community enterprises studied; 2) studying factors for developing the community enterprises through a participatory process following the sufficiency economy philosophy; and 3) studying ways to make the community enterprises self sufficient. Sample community enterprises were first chosen through multi-level sampling to represent 3 types of enterprises: seed production, service, and processing; and two levels of enterprise: advanced and basic. Then 6 community enterprises were selected by purposive sampling to include one enterprise at each level for all 3 types. The seed production enterprises were None Sawang and Nong Makhadae. The service enterprises were Busai Home Stay and Baan Suksomboon. The processing enterprises were Jiksoong and Koh Kah. Data were gathered from at least half of the members of each enterprise, randomly selected by accidental sampling. Quantitative data were analyzed by descriptive statistics consisting of percentage, means, and standard deviation. Qualitative data were analyzed by content analysis, classification and SWOT analysis.

The results showed that: 1) the community enterprises were established from 2005-2008; most did not have offices; they were managed by elected boards consisting of a chairman and 5-15 members; they had written rules; in most cases the funds were managed by the board; the original funding came from government assistance with factors of production, income from the groups' business and the sale of shares to members; several kinds of learning management were employed including learning centers, group learning, independent experimentation and study trips. 2) Both general factors and specific factors affected the development of the enterprises. **(a) general factors** consisted of *internal factors*: members, chairman, directors, management system, learning centers, member learning, successors and seniors; and *external factors*: natural disasters, factors of production, middlemen, support agencies and competition. **(b) specific factors** consisted of *for seed production enterprises*: irrigation, factors of production, value added processing of rice, cost reduction, management of the central rice seed trading market, and welfare for farmers; *for service enterprises*: weather and environment, development, maintenance and improvement of tourism resources, infrastructure, traveler safety, cleanliness of the tourist accommodations and food, souvenirs for sale, and public relations; *for processing enterprises*: materials, equipment, hygiene, product quality and packaging. 3) The recommended way of developing the enterprises was to use an 8-step process starting from a survey of the area, to setting goals and indicators, pre-evaluation of the enterprise, development strategy implementation,

exchange and learning, formation of an action plan, follow-up and finally post-evaluation. Ways of developing the community enterprises differed depending on the starting level of development of the enterprise and the type of business.

Keywords: community enterprise, Sufficiency Economy Philosophy

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ประชากรในชนบทส่วนใหญ่ของประเทศยึดอาชีพหลักคือการเกษตร ซึ่งมักทำแบบยังชีพที่มีความสอดคล้องกับประเพณี วิถีชีวิต วัฒนธรรม และความเป็นอยู่ของคนไทย โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ ตลอดจนภูมิปัญญาที่สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ จนปัจจุบันการพัฒนาการเกษตรจากเดิมแบบยังชีพพึ่งพาตนเองได้ภายในชุมชนเป็นเกษตรอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการผลิตเพื่อจำหน่ายมากขึ้น ทำให้ต้องพึ่งพาปัจจัยการผลิตและปัจจัยการดำรงชีพจากภายนอกชุมชนมากขึ้นตามไปด้วย ทำให้รายจ่ายมากกว่ารายได้ที่ได้จนเกิดภาวะหนี้สินและปัญหาอื่นอีกมากมาย ส่งผลกระทบต่อวิถีชุมชนจนไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นชุมชนจึงต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

การส่งเสริมให้ชุมชนจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ชุมชนชนบทได้ปรับเปลี่ยนการพึ่งพิงปัจจัยต่างๆ จากภายนอกชุมชนเป็นการพึ่งตนเองภายในชุมชน โดยอาศัยทุนของตนเองและทุนของชุมชนที่มี การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชุมชนบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงที่จะต้องมีการบริหารจัดการให้ไปในทางสายกลางก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีความพอประมาณ มีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีภูมิคุ้มกันที่ดีต่อผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ ใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน เพื่อให้การพัฒนานำไปสู่ความเข้มแข็งและการพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน เมื่อวิสาหกิจชุมชนเข้มแข็งทำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเอง แก้ไขปัญหาความยากจนของคนในชุมชน ซึ่งผลสุดท้ายทำให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้นตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง อย่างไรก็ตามในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนที่กำลังจัดตั้งขึ้นและที่ได้จัดตั้งขึ้นแล้วส่วนใหญ่มุ่งเน้นการตอบสนองด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก หลงลืมรากเหง้า ยังไม่สามารถประยุกต์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างบูรณาการเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการกลุ่ม ทำให้วิสาหกิจชุมชนไม่สามารถสนองตอบต่อชุมชนได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาหาวิธีการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสมเพื่อความยั่งยืนของชุมชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิกับวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินกิจกรรม 3 ประเภท ได้แก่ การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว การบริการ และการแปรรูป แต่ละประเภท ทำการศึกษากับวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับแตกต่างกัน 2 ระดับ(สมจิต โยธะคง 2553) คือ ก้าวหน้า และ พื้นฐานตามลำดับ จากนั้นกำหนดตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงได้ วิสาหกิจชุมชนที่ศึกษาจำนวน 6 วิสาหกิจชุมชน ตามประเภทของวิสาหกิจชุมชน และต่างระดับ ดังนี้ดัง (ตารางที่ 1) วิสาหกิจชุมชนประเภทการผลิตเมล็ดพันธุ์ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนบ้านโนนสว่าง และบ้านหนองมะค่าแต่ วิสาหกิจชุมชนประเภทการบริการการท่องเที่ยว ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนบ้านบุไทรโฮม สเตย์และบ้านสุขสมบูรณ์ วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหาร ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านจิกสูง และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะกา ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีสุ่มแบบพบโดยบังเอิญจำนวนไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งหมด

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ทำการศึกษา

ระดับการพัฒนา	วิสาหกิจชุมชน		
	ด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จ.บุรีรัมย์	ด้านการบริการการท่องเที่ยว จ.นครราชสีมา	ด้านการแปรรูปอาหาร จ.นครนายก
ระดับพื้นฐาน	บ้านโนนสว่าง อ.บ้านด่าน	บ้านสุขสมบูรณ์ อ.วังน้ำเขียว	บ้านเกาะกา อ.ปากพลี
ระดับก้าวหน้า	บ้านหนองมะค่าแต่ อ.เมือง	บุไทรโฮมสเตย์ อ.วังน้ำเขียว	บ้านจิกสูง อ.ปากพลี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบประเมินองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

- 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดและปลายเปิด สอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

- 2) แบบประเมินองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน มีลักษณะเป็นคำถามประเมินความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน แบบมาตรวัดประมาณค่าของลิเกิร์ต (Likert's scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

สำหรับการทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์และแบบประเมินองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน ไปทดลองใช้กับเกษตรกร จำนวน 30 ราย เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น แล้วนำเครื่องมือวิจัยไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้

- 3) ประเด็นการการสัมมนาเจาะกลุ่ม การจัดเวทีชาวบ้าน และการสัมมนาแบบมีส่วนร่วม ออกแบบประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในแต่ละพื้นที่ของจังหวัดบุรีรัมย์ นครราชสีมา และนครนายก เพื่อนัดหมายเกษตรกรทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ การประเมินองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน การสัมมนาเจาะกลุ่ม การจัดเวทีชาวบ้าน และการสัมมนาแบบมีส่วนร่วม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งตามประเภทข้อมูลเป็น 2 ประเภทคือ ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การจัดหมวดหมู่ การวิเคราะห์SWOT ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. **สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน** จากการสอบถาม สัมภาษณ์สมาชิกและผู้นำกลุ่มพบว่าสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนเริ่มตั้งแต่ปี 2548-2551 การบริหารกลุ่มมีประธานและกรรมการประมาณ 5-15 คน ที่มาจากการเลือกตั้ง การบริหารกองทุนมาจากกรรมการบริหารกลุ่มเป็นหลัก และ เงินกองทุนมาจากการสนับสนุนปัจจัยการผลิตโดยภาครัฐ การดำเนินกิจกรรมการผลิตของกลุ่มและการระดมทุนของสมาชิก การผลิตสินค้าและบริการจะมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ กลุ่มที่ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จะผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นหลัก กลุ่มบริการการท่องเที่ยวจะให้บริการด้านที่พักและนำชมแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ กลุ่มแปรรูปอาหาร

จะดำเนินการแปรรูปอาหารประเภทต่างๆ เช่น น้ำพริก ขนมน เป็นต้น การดำเนินการด้านการตลาด มีการประชาสัมพันธ์บ้างแต่ไม่ค่อยดีนัก และไม่ต่อเนื่อง วิธีการขายมีหลายวิธี เช่น เงินสด ให้ยืม แลกเปลี่ยน การเรียนรู้ มีหลายวิธี ได้แก่ การอบรมที่จัดโดยภาครัฐ การแลกเปลี่ยนในกลุ่ม การทดลองทำด้วยตนเอง และการศึกษาดูงาน

จากข้อมูลสภาพการดำเนินงานพบว่าวิสาหกิจชุมชนในระดับพื้นฐานส่วนใหญ่การบริหารงานยังไม่ค่อยเป็นระบบ กลุ่มในระดับก้าวหน้าจะมีกิจกรรมการผลิตที่หลากหลายกว่า สำหรับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะกาเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนใหม่จึงยังไม่มี การวางระบบการบริหารจัดการกลุ่ม และการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม

ตารางที่ 1 สถานการณ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการผลิต

ข้อมูล	วิสาหกิจชุมชน บ้านโนนสว่าง	วิสาหกิจชุมชน บ้านหนองมะค่าแต้
ปีที่จัดตั้ง/การสนับสนุน	2550/ เมล็ดพันธุ์ปุ๋ยเคมี	2548/ เมล็ดพันธุ์ปุ๋ยเคมี
กลุ่มและการบริหารกลุ่ม		
- วิธีการได้มา/วาระการ ดำรงตำแหน่ง	เลือกตั้ง/2 ปี	เลือกตั้ง/ 2 ปี
- กรรมการ(คน)	5	5
- ที่ปรึกษา(คน)	1	1
- วิธีการบริหาร	มีระบบบริหารมีกฎระเบียบ	มีระบบบริหารมีกฎระเบียบ
กองทุนหมุนเวียนและการ บริหาร		
- คณะกรรมการ	ชุดเดียวกับกรรมการบริหารกลุ่ม	ชุดเดียวกับกรรมการบริหารกลุ่ม
- กฎระเบียบ	มี	มี
- แหล่งที่มาของเงินกองทุน	เงินกองทุนจากกลุ่มเดิม/ ดอกเบียกู้ยืม	เงินกองทุนจากกลุ่มเดิม/ ดอกเบียกู้ยืม/ระดมหุ้น
- การทำบัญชี	มี	มี
- การตรวจสอบ	สมาชิก/เจ้าหน้าที่	สมาชิก

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูล	วิสาหกิจชุมชน บ้านโนนสว่าง	วิสาหกิจชุมชน บ้านหนองมะค่าแต้
การผลิต		
- เมล็ดพันธุ์ข้าว	ข้าวดอกมะลิ 105	ข้าวดอกมะลิ 105
- อื่นๆ	-	ปุ๋ยอินทรีย์ ผ้าไหม หมอนปักทอง พรมเช็ดเท้า
การตลาดเมล็ดพันธุ์		
- วิธีการขาย	ให้สมาชิกกู้ยืม	ขายให้เกษตรกร/ยืม/แลกเปลี่ยน/ ออกร้านจำหน่าย
- อื่นๆ	-	
การเรียนรู้		
- เงินทุนเพื่อเรียนรู้	ไม่มี	จากเงินกองทุน
- วิธีการเรียนรู้	โรงเรียนเกษตรกร/การศึกษา ดูงาน/การแลกเปลี่ยนใน กลุ่ม/การทดลองทำด้วยตนเอง	โรงเรียนเกษตรกร/การศึกษาดู งาน/การแลกเปลี่ยนในกลุ่ม/การ ทดลองทำด้วยตนเอง

ตารางที่ 2 สถานการณ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการบริการท่องเที่ยว

ข้อมูล	วิสาหกิจชุมชน บ้านสุขสมบูรณ์	วิสาหกิจชุมชนบุไทรโฮมสเตย์
ปีที่จัดตั้ง	2551	2550
ที่ตั้งสำนักงาน	ต.ไทยสามัคคี อ.วังน้ำเขียว จ.นครราชสีมา	ต.ไทยสามัคคี อ.วังน้ำเขียว จ.นครราชสีมา
สภาพพื้นที่	เป็นที่สูงเป็นเขามีแหล่งท่องเที่ยว ตามธรรมชาติที่สวยงาม	เป็นที่สูงเป็นเขามีแหล่งท่องเที่ยว ตามธรรมชาติที่สวยงาม
กลุ่มและการบริหารกลุ่ม		
- วิธีการได้มา/วาระการดำรง ตำแหน่ง	เลือกตั้ง/ ไม่มีวาระ	เลือกตั้ง/ไม่มีวาระ
- จำนวนกรรมการ(คน)	5	5
- ที่ปรึกษา(คน)	-	1
- วิธีการบริหาร	การบริหารยังไม่เป็นระบบมีกฎระเบียบ	มีระบบบริหารที่ดีมีกฎระเบียบ
กองทุนหมุนเวียนและการบริหาร		
- คณะกรรมการ	ชุดเดียวกับกรรมการบริหารกลุ่ม	ชุดเดียวกับกรรมการบริหารกลุ่ม
- กฎระเบียบ	มี	มี
- แหล่งที่มาของเงินกองทุน	รายได้จากบริการบ้านพัก/นำชมแหล่ง ท่องเที่ยว	รายได้จากบริการบ้านพัก/ของที่ระลึก/ นำชมแหล่งท่องเที่ยว
- การทำบัญชี	มี	มี
- การตรวจสอบ	สมาชิก	มี
สินค้า/บริการ		
- ของที่ระลึก/ ของฝาก	-	มี
- บ้านพัก	มี	มี
- การนำชม	ไม่มี	ไม่ค่อยทำ
การตลาด		
- การประชาสัมพันธ์	- สื่อทีวี/บุคคล	- สื่อทีวี/บุคคล/ แผ่นพับ
การเรียนรู้		
- เงินทุนเพื่อเรียนรู้	ไม่มี	ไม่มี
- วิธีการเรียนรู้	การอบรมตามความสมัครใจ/การ แลกเปลี่ยนในกลุ่ม/ การทดลองทำด้วยตนเอง	โรงเรียนเกษตรกร/การศึกษาดูงาน/การ แลกเปลี่ยนในกลุ่ม/การทดลองทำด้วย ตนเอง

ตารางที่ 3 สถานการณ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการแปรรูปอาหาร

ข้อมูล	วิสาหกิจชุมชน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร บ้านเกาะกา	วิสาหกิจชุมชน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร บ้านจิกสูง
ปีที่จัดตั้ง/การสนับสนุน	2551/ ไม่มี	2548/ รวมกลุ่มเรียนรู้ด้านอาหาร และหัตถกรรม
ที่ตั้งสำนักงาน	ไม่มี	ไม่มี
ทรัพย์สิน	ไม่มี	อาคารโรงเรียน อุปกรณ์ แปรรูปอาหาร
กลุ่มและการบริหารกลุ่ม		
- วิธีการได้มา/วาระการ ดำรงตำแหน่ง	เลือกตั้ง/ไม่มีวาระ	เลือกตั้ง/ไม่มีวาระ
- กรรมการ(คน)	15	10
- ที่ปรึกษา(คน)	ไม่มี	-
- วิธีการบริหาร	ไม่มีกฎระเบียบไม่มีระบบ	มีกฎระเบียบมีระบบบริหาร
กองทุนหมุนเวียนและการ บริหาร		
- คณะกรรมการ	ไม่มี	ชุดเดียวกับกรรมการบริหารกลุ่ม
- กฎระเบียบ	ไม่มี	มี
- แหล่งที่มาของ เงินกองทุน	ไม่มี	ระดมทุนและการจำหน่ายผลผลิต ของกลุ่ม
- เงินกองทุน(บาท)	43,564.17	250,000
- การทำบัญชี	ไม่มี	มี
- การตรวจสอบ	ยังไม่มี	สมาชิก
การผลิตอาหารแปรรูป		
-	ยังไม่มีการผลิต	น้ำพริกต่างๆ ปลาข้าวสับ ขนม กระยาสารท
การเรียนรู้		
- เงินทุนเพื่อเรียนรู้	ไม่มี	มี
- วิธีการเรียนรู้	ยังไม่มีการเรียนรู้	การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยน ในกลุ่ม การทดลองทำด้วยตนเอง

2. **ปัจจัยการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยกระบวนการมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** จากการสัมภาษณ์แบบเจาะกลุ่มและเวทีชาวบ้านกับกรรมการและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ดังนี้

1) **ปัจจัยทั่วไป** ประกอบด้วย **ปัจจัยภายใน** ได้แก่ 1) สมาชิก ต้องมีความเข้าใจในหลักการของวิสาหกิจชุมชน มีการจัดสรรเวลา เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการและให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมกิจกรรม 2) ประธาน/กรรมการ จัดสรรเวลา เพื่อเข้ามาบริหารกลุ่ม มีความตั้งใจทุ่มเท มีความซื่อสัตย์ และมีลักษณะของความเป็นผู้นำ 3) ระบบการบริหารงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีแผนการพัฒนา มีการกระจายภาระงาน มีระบบตรวจสอบ มีระเบียบข้อบังคับ มีการประชาสัมพันธ์ และสื่อสาร มีการประสานงานและสร้างเครือข่าย มีการแบ่งปันผลประโยชน์ 4) ศูนย์เรียนรู้ที่ใช้ผลิต เพื่อการอบรมความรู้ และสาธิต ถ่ายทอดเทคโนโลยี 5) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาการผลิต 6) ผู้สืบทอด และ 7) ผู้รู้ ผู้อาวุโส สำหรับ **ปัจจัยภายนอก** ได้แก่ 1) ภัยธรรมชาติ 2) ปัจจัยการผลิต 3) พ่อค้าคนกลาง 4) หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ และองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และ 5) การแข่งขัน

2) **ปัจจัยเฉพาะด้าน** จำแนกตามประเภทของกิจกรรมหลัก ดังนี้

1) ปัจจัยเฉพาะด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ระบบชลประทาน ปัจจัยการผลิต เช่น เงินทุน เมล็ดพันธุ์ ราคาปัจจัยการผลิต สารเคมี เครื่องเกี่ยวนวด ฉางข้าว เป็นต้น การแปรรูปข้าว ต้นทุนการผลิต ตลาดกลาง และสวัสดิการชาวนา

2) ปัจจัยเฉพาะด้านการบริการการท่องเที่ยว มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

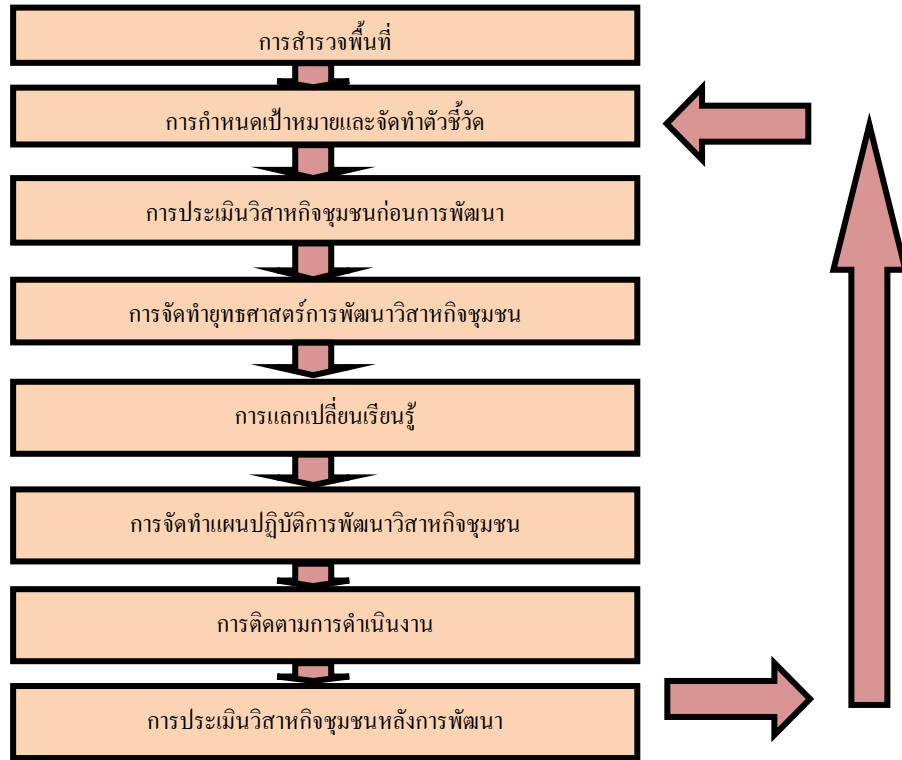
สภาพแวดล้อมของการท่องเที่ยว การปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานในแหล่งท่องเที่ยว ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ความสะอาด สินค้าชุมชนที่เป็นของที่ระลึก/ของฝาก และการประชาสัมพันธ์

3) ปัจจัยเฉพาะด้านการแปรรูปอาหาร มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความพร้อมในเรื่องโรงเรือนและวัสดุอุปกรณ์ สุขลักษณะ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และภาชนะบรรจุ

3. **แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน** การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) **แบบวิถีจักรการการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสม** จากผลการศึกษาโดยการทำเวทีชาวบ้านให้กรรมการและสมาชิกประเมินโดยการเปรียบเทียบผลการพัฒนาระหว่างก่อนการนำรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปใช้และหลังการนำรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปใช้ พบว่า แบบวิถีจักรการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาขึ้นเป็นแบบการพัฒนาที่ไม่มีที่สิ้นสุดสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนได้ไม่ว่าจะเป็นวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในระดับใดหรือมีกิจกรรมการผลิตแบบใด โดยแบบวิถีจักรประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบวัฏจักรการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

2) **แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน** จากการศึกษาจากเวทีการสัมมนาแบบมีส่วนร่วมที่ประชุมประกอบด้วย นักวิจัย นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน กรรมการและสมาชิกได้เสนอแนวทางในการพัฒนาเป็น 2 แนวทางตามระดับการพัฒนาและกิจกรรมการผลิต ดังนี้

(1) แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามระดับการพัฒนา แบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในระดับพื้นฐาน (เริ่มต้น) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) ศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดกิจกรรมการผลิตสินค้าและบริการ 2) เริ่มจากกลุ่มเล็กเป็นกลุ่มผู้สนใจแล้วค่อยๆ ขยายเป็นกลุ่มเรียนรู้และผลิตตามลำดับ 3) การวางระบบการบริหารกลุ่ม ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีแผนการดำเนินงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม การบริหารเงินทุนโปร่งใสตรวจสอบได้ มีกฎระเบียบที่ชัดเจนและเหมาะสม การกระจายผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่เป็นธรรม 4) สมาชิกต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มและยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม 5) การสื่อสารภายในกลุ่มต้องมีความต่อเนื่อง และเข้าใจตรงกัน 6) การผลิตที่ใช้ภูมิปัญญาบนฐานทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น 7) การผลิตที่มุ่งตอบสนองต่อชุมชนก่อนขยายออกภายนอก 8) การค้นหาภูมิปัญญาเดิมเพื่อการต่อยอดพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 9) มีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงานจาก

กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ การเข้ารับการอบรม การทดลองสิ่งใหม่ๆ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และ 10) การสรุปบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในระดับความก้าวหน้า มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) การประเมินบทวนผลงานที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น 2) การพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ 3) การควบคุมและรักษาคุณภาพมาตรฐาน 4) การผลิตต้องไม่กระทบต่อทรัพยากร สิ่งแวดล้อม อาชีพและวิถีชีวิตของชุมชน 5) ความซื่อสัตย์ในการบริหารกองทุน โปร่งใส ตรวจสอบได้ 6) การศึกษาดูงานเพิ่มเติม 7) การสร้างเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้ การผลิต และการตลาด ภายในและภายนอกชุมชน 8) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นต้นแบบสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิกและกลุ่มผู้สนใจ

(2) แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามประเภทของกิจกรรมหลัก แบ่งออกได้ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนประเภทการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว มีดังนี้ 1) พัฒนาระบบเรียนรู้ในรูปแบบโรงเรียนชาวนา 2) เรียนรู้วิธีการทำนา 3) สร้างความตระหนักถึงผลกระทบจากการใช้สารเคมี 4) จัดหาปัจจัยการผลิตของกลุ่ม เช่น รถไถนา เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ ลานตาก ฉางข้าว 5) พัฒนาระบบชลประทานให้เหมาะสมและทั่วถึง 6) ตรวจสอบรับรองแปลงพันธุ์และเมล็ดพันธุ์ 7) การกระจายพันธุ์ควรเริ่มจากผลิตเพื่อใช้เอง เพื่อสมาชิก และจึงผลิตเพื่อเกษตรกรอื่น 8) พัฒนาอุปกรณ์เมล็ดพันธุ์ 9) จัดหาสินเชื่อเพื่อรับซื้อเมล็ดพันธุ์จากสมาชิก 10) พัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงเรียนอินทรีย์ การแปรรูปข้าว 11) สร้างตลาดกลางข้าวท้องถิ่น และ 12) สร้างสวัสดิการชาวนา

2. แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนประเภทการบริการการท่องเที่ยว มีดังนี้ 1) วางเป้าหมายให้ชัดเจน 2) ทำเป็นอาชีพเสริม 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในชุมชน 4) อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวิถีชีวิต 5) สร้างเครือข่ายภายในชุมชน และเชื่อมโยงกิจกรรมการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกชุมชน 6) ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง หลากหลายช่องทาง 7) ใช้ภูมิปัญญาและทรัพยากรในท้องถิ่น พัฒนาสินค้าที่ระลึก/ของฝาก 8) พัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวให้หลากหลาย 9) ควบคุมมาตรฐานการให้บริการ 10) มีมาตรการคุ้มท้องถิ่น 11) มีข้อมูลการท่องเที่ยวของชุมชน 12) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักท่องเที่ยว 13) สร้างทายาทหรือผู้สืบทอด 14) กระจายผลประโยชน์ไปยังกลุ่มอื่นๆ ในชุมชน 15) ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนา

3. แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหาร มีดังนี้ 1) ค้นหาและรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) ศึกษาทรัพยากรในท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์นำมาใช้ประโยชน์ 3) แปรรูปอาหารจากทรัพยากรท้องถิ่นโดยใช้ภูมิปัญญา 4) มุ่งตอบสนองความต้องการภายในชุมชนก่อนขยาย 5) หาจุดเด่นของสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น 6) ผลิตตามฤดูกาล หรือตามความต้องการของตลาด 7) ขยายการผลิตอย่างระมัดระวัง 8) พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย 9) ให้ความสำคัญกับภาชนะ

บรรจุ 10) พัฒนาระบบสัญลักษณ์ เช่น โรงเรือน เครื่องจักร อุปกรณ์ และผลผลิต และ 11) มีการรับรองมาตรฐานสินค้า

การอภิปรายผล

1. การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 6 วิสาหกิจชุมชน ที่มีการผลิตสินค้าและบริการ 3 ประเภท ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนประเภทการผลิตเมล็ดพันธุ์ วิสาหกิจชุมชนประเภทการบริการการท่องเที่ยว และวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหาร แต่ละประเภทมีระดับความเข้มแข็งแตกต่างกัน 2 ระดับคือ วิสาหกิจชุมชนที่ก้าวหน้า และเริ่มก่อตั้ง ในภาพรวมองค์ประกอบของการบริหารงานไม่มีความแตกต่างกัน จะมีความแตกต่างกันเฉพาะความสามารถในการบริหารงาน การดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ทำให้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีความต่างกันในแต่ละประเด็นต่าง ๆ ตามประเภทการผลิตสินค้าและบริการ แม้จะมีความต่างกันหลายประเด็นแต่รูปแบบที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาไม่ต่างกัน

2. แบบวัฏจักรการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจพื้นที่ การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา การจัดทำตัวชี้วัดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน การประเมินวิสาหกิจชุมชนตามตัวชี้วัดก่อนการพัฒนา การจัดทำยุทธศาสตร์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำแผนปฏิบัติการ การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน ภายหลังจากพัฒนา โดยที่แต่ละขั้นตอนของการพัฒนาดังกล่าว ได้ประยุกต์เอาแนวคิดในการบริหารงานที่เรียกว่า POSDCoRB มาใช้ ซึ่งกึ่งพร ทองใบ (2545) ระบุว่า POSDCoRB คือ กระบวนการบริหารงานที่มีการวางแผนการดำเนินงาน (P) มีการจัดรูปองค์กรของกลุ่มคือ มีกรรมการฝ่ายต่าง ๆ (O) มีการจัดการงานบุคคลโดยการแบ่งงานให้กรรมการและสมาชิกร่วมกันทำ (S) มีการติดตามดูแลการดำเนินงานโดยการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการ (D) มีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกวิสาหกิจชุมชน (Co) มีการรายงานผลการดำเนินงาน (R) และมีกระบวนการบริหารการใช้เงินกองทุน (B) แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนำมาประยุกต์และพัฒนาให้เข้ากับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชน สำหรับ อนันต์ บุญสนอง (2548) เห็นว่าหลักการพัฒนาประกอบด้วย การประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร การวางยุทธศาสตร์ การวางแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และการควบคุมโดยการติดตามกระตุ้นการดำเนินงาน และสุดท้ายเป็นการประเมินผลโดยการวัดผลการดำเนินงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น และ ธนชัย ยมจินดา (2548) นำแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้องค์กรสามารถควบคุมการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดผลสูงสุดสามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ และเกิดความยั่งยืนในระยะยาว โดยนอกจากนี้เห็นได้ว่าแบบวัฏจักรการพัฒนาดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุดจะหมุนตลอดไปตามตามบริบทและสภาพแวดล้อมของกลุ่มที่เปลี่ยนไป สำหรับวิสาหกิจชุมชนนั้นการดำเนินงานนอกจากใช้หลักการบริหารแบบ POSDCoRB และหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วยังนำหลักการมีส่วนร่วม

ของผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำพื้นที่ นักวิชาการเกษตรจากหน่วยงานต่างๆ องค์การพัฒนาเอกชน ผู้นำชุมชน สมาชิกอบต. ประธาน กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนำมาผสมอย่างกลมกลืน ผลจากการดำเนินงานพัฒนาโดยเปรียบเทียบผลการประเมินความเข้มแข็งก่อนและหลังจากการพัฒนาพบว่า ทุกวิสาหกิจชุมชนมีระดับความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น เนื่องจากแบบวัฏจักรการพัฒนาเป็นการพัฒนาที่ใช้การมีส่วนร่วมของประธาน/กรรมการและสมาชิกเป็นหลัก กล่าวคือ พบว่าก่อนที่จะดำเนินการพัฒนา ได้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ ประธาน กรรมการ และตัวแทนสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน แล้วให้วิสาหกิจชุมชนตัดสินใจว่าจะยินดีที่จะทำงานพัฒนาร่วมกันหรือไม่ เพราะในกระบวนการทำงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนตลอดกระบวนการ ถ้าขาดการมีส่วนร่วมงานพัฒนาก็ไม่สามารถดำเนินการได้ หลังจากนั้นก็มาร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา และจัดทำองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน โดยการจัดเวทีสัมมนาแบบมีส่วนร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ ประธาน/กรรมการ และสมาชิก นักวิชาการเกษตรจากหน่วยงานต่างๆ องค์การพัฒนาเอกชน นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา และองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนที่จัดทำขึ้นสามารถวัดได้และสะท้อนภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนตามศักยภาพที่ควรจะเป็น การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนานำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักเน้นการพึ่งพาตนเองได้ในระดับครัวเรือน การรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือสร้างความเข้มแข็ง และการรวมพลังในระดับชุมชน หลังจากนั้นทำเวทีชาวบ้านโดยให้สมาชิกของแต่ละวิสาหกิจชุมชนประเมินความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนตนเองตามองค์ประกอบตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น จากนั้นรวบรวมผลการประเมินสรุปและนำเสนอให้สมาชิกทราบ ซึ่งผลการประเมินที่ได้จะสะท้อนให้เห็นภาพของวิสาหกิจชุมชนตามความเห็นของสมาชิก สมาชิกจะเกิดการเรียนรู้ว่าวิสาหกิจชุมชนของเรามีอะไรหลายอย่างที่ดีน่าภาคภูมิใจต้องรักษาไว้ และมีอะไรบ้างที่ยังต้องพัฒนา และเกิดความตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกด้วยกันและนักวิจัยถึงผลที่เกิดและแนวทางในการพัฒนา นอกจากนี้ผลการประเมินที่ได้ยังใช้ในการเปรียบเทียบผลการประเมินที่เกิดภายหลังการพัฒนาอีกด้วย หลังจากนั้นจัดประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ โดยการสัมมนาแบบมีส่วนร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ ประธาน/กรรมการ และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ร่วมกับผลการประเมินวิสาหกิจชุมชน เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ให้มีการนำเสนอผลและวิพากษ์กันในภาพรวม เพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้นสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อได้ยุทธศาสตร์ก็เป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามกรอบยุทธศาสตร์ต่าง ๆ การทำแผนปฏิบัติการพัฒนานั้นมีผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรรมการ/สมาชิกวิสาหกิจชุมชน นักวิชาการจากภาคส่วนต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำพื้นที่ ผู้นำชุมชน กำนันผู้ใหญ่บ้าน และสมาชิกอบต. มาช่วยจัดทำและพิจารณาแผนให้มีความเป็นไปได้

ในทางปฏิบัติ ต้องการการสนับสนุนจากใครในด้านใดอย่างไรบ้าง โดยใช้เวทีชาวบ้านของแต่ละวิสาหกิจชุมชน แผนที่ได้จึงเกิดขึ้นมาโดยชุมชน ภายใต้การสนับสนุนตามศักยภาพของผู้เกี่ยวข้อง ทำให้แผนมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ และสามารถพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการนำไปปฏิบัติ หรือแก้ไขปัญหาจากการนำไปปฏิบัติ ได้มีการติดตามการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยนักวิจัยและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำพื้นที่ สุดท้ายผลการดำเนินงานพัฒนาจึงสะท้อนออกมาให้เห็นในภาพของผลการประเมินภายหลังจากการพัฒนาว่า ในแต่ละองค์ประกอบของตัวชี้วัดนั้น มีการพัฒนาขึ้นมาทุก ๆ องค์ประกอบ ทั้งวิสาหกิจชุมชนที่เริ่มก่อตั้ง หรือแม้แต่วิสาหกิจชุมชนที่มีความก้าวหน้ามากก็ตาม ผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นมานี้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้รับรู้ รับทราบ และปฏิบัติร่วมกัน ผลที่เกิดจากการพัฒนามิใช่ทำให้วิสาหกิจชุมชนเข้มแข็งเท่านั้น แต่ยังมีผลไปสู่ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้าใจในการทำงานพัฒนาตามบทบาทของตน เห็นได้ว่าลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องต่างๆและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นการมีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิดพิจารณาตัดสินใจ การเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจนแนวทางการแก้ไขอันนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ จนผลที่ได้สะท้อนกลับมายังกลุ่มในรูปของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งขึ้น การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ ณรงค์ มหรรณพ และดุสิต เวชกิจ (2543) กล่าวว่า เป็นการมีส่วนร่วมในระดับอุดมคติ กล่าวคือ ถ้าประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมกับองค์กรประชาชนจนถึงระดับดังกล่าวการดำเนินงานส่งเสริมย่อมบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย ก่อให้เกิดพลังในการผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการนั้นนอกจากใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญทำให้การพัฒนาเป็นระบบคือกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตั้งแต่การแลกเปลี่ยนกันเองระหว่างสมาชิก เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และนักวิจัยที่เกิดในระหว่างกระบวนการวิจัย ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่นๆที่มีการดำเนินกิจกรรมการผลิตที่คล้ายกัน เช่น การเรียนรู้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมูลนิธิข้าวขวัญ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการบริการการท่องเที่ยวได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มบริการการท่องเที่ยวที่เป็นเครือข่ายในภาคกลาง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการแปรรูปอาหารได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มแม่บ้านในจังหวัดสิงห์บุรี เป็นต้น ผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าวบางส่วนถูกนำมาปรับแผนยุทธศาสตร์แผนการดำเนินงาน หรือแม้แต่ว่าแก้ไขปัญหาที่เกิดระหว่างการดำเนินกิจกรรมกลุ่มตลอดกระบวนการพัฒนา

จากการประเมินโดยการเปรียบเทียบผลการพัฒนามาก่อนและหลังการนำแบบวิถีจักรการพัฒนาไปใช้เห็นได้ว่าทั้ง 6 วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น แม้มีบางวิสาหกิจชุมชนที่บางตัวชี้วัดไม่พัฒนาแต่ก็ถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อย เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่สามารถรักษาระดับความเข้มแข็งไว้ได้และส่วนที่มีการพัฒนาขึ้น กรณีนี้ ส่วนใหญ่พบในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เริ่มก่อตั้งโดยกำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนาด้านการบริหารกลุ่ม มีการเลือกตั้งประธานและกรรมการบริหาร มีการปรับปรุงกฎระเบียบ วาง

ระบบการบริหาร จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือพื้นฐานสำหรับดำเนินกิจกรรมการผลิต ทำให้ยังไม่พร้อมในการผลิตมากนัก และมีการระดมทุนจากสมาชิกโดยการเปิดรับสมาชิกเพิ่มเติม ซึ่งยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นเหตุให้ วิสาหกิจชุมชนในระดับเริ่มต้นหรือก่อตั้งใหม่ ไม่สามารถดำเนินการผลิตสินค้าและบริการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้กระทบกับตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นในการประเมินผลของตัวชี้วัดที่ไม่พัฒนา นอกจากนี้ในบางวิสาหกิจชุมชนสมาชิกให้ความเห็นว่า ผลการประเมินภายหลังการพัฒนาที่ไม่ดีขึ้นนั้น ในความเป็นจริงมีการพัฒนาไปในระดับหนึ่งแต่ยังไม่เป็นไปตามต้องการหรือความคาดหวังจึงประเมินให้คะแนนน้อย

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมี 2 ด้านคือ ปัจจัยทั่วไป และปัจจัยเฉพาะด้าน ซึ่งมีหลายปัจจัยที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสัจจา บรรจงศิริ และคณะ (2549) ที่ได้พัฒนารูปแบบกระบวนการดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชนพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชน ได้แก่ ปัจจัยภายใน คือตัวสมาชิก ประธาน/กรรมการ การบริหารงาน แปรณาที่ใช้ผลิตเมล็ดพันธุ์ และการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติ ปัจจัยการผลิต/เครื่องจักร เครื่องทุนแรง พ่อค้าคนกลาง/พ่อค้าเมล็ดพันธุ์ และหน่วยงานที่สนับสนุนต่าง ๆ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการทำงานพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน และปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2537) ได้ศึกษากับศูนย์บริการสมาชิกนิคมสร้างตนเองว่า ความสามารถในการทำให้องค์กรประชาชนพึ่งตนเองได้คือ ผู้นำหรือกรรมการต้องตั้งใจ ซื่อสัตย์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ตลอดจนมีความสามารถในการบริหาร สมาชิกต้องให้ความร่วมมือเสียสละ และเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารต้องมีระบบ ตรวจสอบได้ สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ต้องเอื้ออำนวย องค์การสนับสนุนต้องมีความยืดหยุ่นในด้านเวลางบประมาณ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน นักพัฒนาต้องมีความจริงใจ ได้รับการยอมรับจากชุมชน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแรงผลักดันให้งานพัฒนาวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ ดังนี้
ข้อเสนอแนะสำหรับวิสาหกิจชุมชน

1) **ด้านการพัฒนากลุ่มและการบริหารกลุ่ม** ได้แก่ การรวมกลุ่มให้เข้มแข็ง การประชุมสมาชิกเพื่อชี้แจงสร้างความเข้าใจในเรื่องของวิสาหกิจชุมชน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง การจัดการประชุมสม่ำเสมอ กำหนดเวลาการประชุมให้เหมาะสม การเลือกตั้งกรรมการที่เป็นคนดีมีความสามารถ และเป็นที่ยอมรับ และมีวาระการดำรงตำแหน่ง

ที่ชัดเจน มีกรรมการดูแลงานในด้านต่าง ๆ เหมาะสม การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้เหมาะสมและมีการนำไปใช้ และการบริหารงานเป็นระบบและตรวจสอบได้

2) **ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุน ได้แก่** การเพิ่มเงินกองทุน การบริหารกองทุนมีระบบตรวจสอบโปร่งใส การปันผล การวางแผนจัดหมวดหมู่งบประมาณในด้านต่าง ๆ การส่งเสริมให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อการผลิตสินค้าและบริการ และการนำเงินกองทุนไปลงทุน

3) **ด้านการปรับปรุงการผลิต ได้แก่** การปรับปรุงด้านระบบสาธารณูปโภค การจัดหาเครื่องจักรเครื่องทุ่นแรง วัตถุดิบที่นำมาใช้ต้องมีคุณภาพดี การจัดระบบตรวจสอบควบคุมคุณภาพ การบันทึกข้อมูลการผลิต การลดต้นทุนการผลิต และการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

4) **ด้านการจัดการกระจายสินค้าและบริการ ได้แก่** การกำหนดเป้าหมายและแผนการกระจายสินค้าและบริการให้ชัดเจน และการส่งเสริมการกระจายสินค้าและบริการให้หลากหลายวิธี

5) **ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้ ได้แก่** การจัดสรรงบประมาณเพื่อการเรียนรู้ การมีศูนย์เรียนรู้สำหรับการเรียนรู้ อบรม สาธิต และฝึกฝนทักษะ การจัดทำแผนการเรียนรู้ในแต่ละปี การศึกษาดูงานกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ และการสรุปถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงานการพัฒนาให้สมาชิกทราบ

6) **ด้านการพัฒนาการตลาด ได้แก่** การรวมกลุ่มกันขาย การตั้งกรรมการดูแลด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายช่องทาง และการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการตลาดกับสมาชิก

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) **หน่วยงานในระดับนโยบาย** ควรพิจารณากำหนดนโยบายในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง โดยอาจมีการประเมินเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนา จากการศึกษาพบว่าควรประกอบด้วยนโยบายด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) **นโยบายด้านพัฒนาการผลิต ได้แก่** นโยบายในเรื่องการสนับสนุนปัจจัยการผลิตในระยะแรกของวิสาหกิจชุมชนใหม่ และวิสาหกิจชุมชนเก่าที่ประสบปัญหา การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต การติดตามให้คำแนะนำในการผลิต การตรวจสอบรับรองคุณภาพ

(2) **นโยบายด้านการวิจัย ได้แก่** นโยบายในเรื่องสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนผู้นำและสมาชิก การส่งเสริมให้ท้องถิ่นวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ผู้นำและสมาชิก และการจัดทำระบบติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของวิสาหกิจชุมชนเพื่อการปรับปรุงพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

(3) **นโยบายด้านการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่** นโยบายในเรื่อง การจัดฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาดูงาน การอบรมหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน และการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ สื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและการประชาสัมพันธ์

- (4) นโยบายด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ นโยบายเรื่องการจัดหาตลาดและรับซื้อ
- (5) นโยบายด้านการสนับสนุนด้านสินเชื่อกับวิสาหกิจชุมชน
- (6) นโยบายด้านการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน
- (7) นโยบายด้านการขยายการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ
- (8) นโยบายด้านการประกวดวิสาหกิจชุมชน
- (9) นโยบายด้านการขยายระบบสาธารณูปโภค

2) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมในพื้นที่

- (1) ควรส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนจัดทำศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ และศูนย์รวมความร่วมมือของสมาชิก
- (2) การพัฒนาผู้นำและสมาชิกให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ที่เหมาะสม เกิดความมั่นใจในการรวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ
- (3) การเป็นที่เล็งในการสร้างระบบการบริหารงานที่ดี นับตั้งแต่การวางแผน การบริหารงาน การตรวจสอบควบคุมคุณภาพผลผลิต ตลอดจนการสรุปประเมินผลการดำเนินงาน
- (4) การกระตุ้นส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน การตรวจสอบควบคุมดำเนินงานเพื่อความโปร่งใส
- (5) การส่งเสริมการจัดการความรู้ การสรุปบทเรียน การประมวลความรู้ที่ได้จากการดำเนินงานทั้งในส่วนของสมาชิกและเจ้าหน้าที่ การจัดอบรมให้ความรู้ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายและบุคคล
- (6) ประเด็นเรื่องการเรียนรู้ได้แก่ เรื่อง การผลิตสินค้าและบริการ เรื่อง การตลาด เช่น ภาวะบรรจุ การบรรจุ การจัดจำหน่าย การขนส่ง การเก็บรักษา ตลาดสินค้าและบริการ การประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การขายเรื่อง การบันทึกข้อมูล เช่น การจัดทำบัญชี การบันทึกรายงานการประชุม การบันทึกข้อมูล การผลิตของสมาชิก และเรื่องอื่น ๆ เช่น เรื่องกลุ่มและการบริหารกลุ่ม เรื่องการบริหารงาน แนวทางการลดต้นทุนการผลิต การเขียนโครงการ
- (7) การส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นใจในการผลิต
- (8) การติดตามการดำเนินงานตามแผน เพื่อกระตุ้นรับทราบปัญหา ข้อขัดข้องในการดำเนินงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะในการปรับแผนการดำเนินงาน
- (9) การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะเข้ามาแก้ไขปัญหา
- (10) การส่งเสริมในด้านการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เช่น การกระตุ้นให้มีกิจกรรมร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การประชุมแบบหมุนเวียน
- (11) การส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนและสมาชิกมีการดำเนินกิจกรรมการผลิตสินค้าและบริการ มิใช่แค่เป็นการรวมกลุ่มกันเพื่อกั๊ยมเงินกองทุนในการผลิตเท่านั้น

(12) การส่งเสริมให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนรวมกลุ่มจำหน่ายสินค้าและบริการ

(13) การส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนผลิตสินค้าและบริการครบวงจร

(14) การส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกการส่งเสริมเศรษฐกิจแบบพอเพียงในการพึ่งพาตนเองของสมาชิก

(15) การสรุปผลการดำเนินงานประจำปีให้สมาชิกทราบเพื่อการพัฒนาในปีต่อไป

3) ด้านองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการการสนับสนุนสินเชื่อปลอดดอกเบี้ยให้วิสาหกิจชุมชนนำไปดำเนินการบริหารกองทุน การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อจัดซื้อเครื่องจักรกลทุนแรงต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนจัดสร้างระบบสาธารณูปโภค และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตามความเหมาะสม เช่น การร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการของวิสาหกิจชุมชน การร่วมเป็นที่ปรึกษา และการร่วมตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1) การศึกษาวิสาหกิจชุมชนให้ครอบคลุมทุกประเภทเพื่อทดสอบและยืนยันในรูปแบบของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและเจาะลึกในแต่ละประเด็นของวิสาหกิจชุมชนแต่ละประเภท

2) การประเมินผลการพัฒนาภายหลังจากการพัฒนา ในวิสาหกิจชุมชนที่ได้นำรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวไปใช้ว่าได้ผลในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวอย่างไร มีผลกระทบอย่างไร และมีปัจจัยอะไรบ้างที่ผลักดันให้มีการนำรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวไปในการพัฒนา

3) การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้แต่ละส่วนได้ทราบบทบาทหน้าที่และแนวทางส่งเสริมความร่วมมือในระดับต่างๆ ต่อไป

4) การศึกษาระบบการผลิตและการกระจายสินค้าและบริการ เพื่อพัฒนาการผลิตและการกระจายสินค้าและบริการที่เหมาะสมในแต่ละประเภท

5) การศึกษารวบรวมภูมิปัญญาการผลิตสินค้าและบริการเพื่ออนุรักษ์และพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาที่มีให้สามารถนำมาใช้ในการผลิตได้ต่อไป

บรรณานุกรม

กิ่งพร ทองใบ 2545 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ

เชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ เล่ม 1 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

นนทบุรี

ณรงค์ มหรรณพ และดุสิต เวชกิจ 2534 องค์การประชาชนในการส่งเสริมการป่าไม้ ในเอกสารการสอน

ชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการส่งเสริมการป่าไม้ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

ธนชัย ยมจินดา 2548 **แนวคิดและหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ เล่ม 1 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ 2543 **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา** สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย กรุงเทพมหานคร

สัจจา บรรจงศิริ และคณะ 2549 **การพัฒนาศูนย์ข่าวชุมชน** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี
สมจิต โยธะคง 2553 **กลุ่มวิสาหกิจชุมชน สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์** มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช นนทบุรี (เอกสารอัดสำเนา)

อนันต์ บุญสนอง 2548 **ตัวแบบและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ เล่ม 1 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี
