การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

Development based on Balance Scorecards Concept of Community Enterprises in Mueangsamutprakan District, Samutprakarn Province

อัญชลี บุญเจริญ,
นารีรัตน์ สีระสาร และ เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
Aunchalee Boonjarurn,
Nareerut Seerasarn and Benchamas Yooprasert
Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: tunesai@hotmail.com

****

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2) การดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ 4) การพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ตัวอย่างที่ศึกษา คือ สมาชิกที่จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนกับสำนักงานเกษตรอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ที่ขึ้นทะเบียนเกษตรกรกับกรมส่งเสริมการเกษตร ในปีการผลิต 2564 จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 130 ราย เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการจัดลำดับ

ผลการวิจัย พบว่า 1) สมาชิก ร้อยละ 73.8 เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 56.22 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระยะเวลาในการเป็นสมาชิก 8.7 ปี รายได้ในภาคเกษตรเฉลี่ย 85,343.80 บาท/ครัวเรือน รายจ่ายในภาคการเกษตรเฉลี่ย46,793.08 บาท/ครัวเรือน 2) สมาชิกมีการบริหารจัดการกลุ่มตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพในระดับมาก ในประเด็นการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของกลุ่ม 3) สมาชิก มีปัญหาในการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ระดับปานกลาง ในประเด็นด้านการเงิน วิสาหกิจชุมชนยังขาดเงินทุนในการขยายกิจการ มีความต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ สมาชิกมีข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ในระดับมากที่สุด คือ ด้านลูกค้าพัฒนาให้สินค้าของวิสาหกิจชุมชนได้มาตรฐานสินค้า ด้วยการประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ 4) สมาชิกมีแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน ในระดับมากที่สุด ในประเด็นด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน

* วันที่รับบทความ : 11 ธันวาคม 2565; วันแก้ไขบทความ 4 มกราคม 2566; วันตอบรับบทความ : 9 มกราคม 2565
Received: December 11, 2022; Revised: January 4, 2022; Accepted: January 9, 2022

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; การบริหารเชิงดุลยภาพ; กลุ่มวิสาหกิจชุมชน

Abstracts

The objectives of this research were to study 1) social and economic conditionsof community enterprise members, 2) balance scorecards concept of community enterprises, 3) problems and suggestions of development based on balance scorecards concept of community enterprises.And 4) Development based on Balance Scorecards Concept of Community Enterprises.

The population of the study was 130 farmers in MueangSamutprakan District, Samutprakarn Provincewho had registered the community enterprise with the Department of Agricultural Extension in the production year of 2021. Structured interviews were used for data collection. Statistics used were frequency, percentage, mean, minimum, maximum, standard deviation and ranking.

The results of the research showed that (1) 73.8 percent of the members were female, average age 56.22 years.Graduated from high school, high school Length of membership in community enterprises 8.7 years, average income in agriculture 85,343.80 baht/household, , average agricultural expenditure 46,793.08 baht/household. 2) Community enterprise members were group management according to the principles of equilibrium management at a high level on issue participation in group operations. 3) Community enterprise members had moderate problems in equilibrium management on issue financial community enterprises still lack funding to expand their businesses. There was a need for relevant agencies to provide low-interest funding sources for community enterprises in business development or procure budgets to support groups from government or private agencies, community enterprise members. Recommendations for the implementation of development based on balance scorecards concept of community enterprises at the most level on issue on the customer side. 4) Community enterprise members were development based on balance scorecards concept of community enterprisesat the most level on issue learning and development, finance, and internal processes

Keywords: Development Guideline for community enterprise, Balance Scorecard concept, Community enterprise

บทนำ

การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ที่ต้องการพัฒนาภาคการเกษตรให้มีศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกร เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการภาคเอกชนรวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการพัฒนาเกษตรกรไปสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตรที่มีความเข้มแข็ง ตลอดจนการให้มีกลไกในการดูแลให้เกษตรกรได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ที่มุ่งเน้นให้คนในชุมชนรวมตัวกันประกอบกิจการ โดยอาศัยทรัพยากร แรงงาน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และองค์ความรู้สมัยใหม่ มาผลิตเป็นสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ส่งผลให้ชุมชนพึ่งตนเองได้ สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

ของประเทศไทย บนพื้นฐานการดำเนินงานตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562 : 23-24)

จากการศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนหลายแห่งมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในหลายด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากไม่สามารถขยายตลาดได้ วิสาหกิจชุมชนบางแห่งมีการแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ ปัญหาด้านการเงินและด้านบัญชี เช่น ขาดเงินลงทุน ขาดกระแสเงินสดหมุนเวียน ไม่มีระบบบัญชีที่ดี ปัญหาด้านการบริหารจัดการ เช่น ความไม่พร้อมเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม ขาดความเชื่อถือในผู้นำกลุ่ม ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ขาดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ได้ดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์และด้านการจัดการบัญชี (ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์, 2556 : 47-49) โดยปัญหาที่พบในการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จการจัดการกับปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างรอบด้านสามารถช่วยให้วิสาหกิจชุมชนประกอบกิจการได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นหลักการบริหารและประเมินการดำเนินงานขององค์กรอย่างรอบด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการการเรียนรู้และพัฒนา (Kaplan and Norton, 1996 : 75 - 85) หลักการบริหารเชิงดุลยภาพสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานเป็นกลุ่มองค์กรได้ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนสามารถช่วยให้มองเห็นปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านของวิสาหกิจชุมชน ทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนได้

อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการมีวิสาหกิจชุมชนทั้งสิ้น 65 แห่ง มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชนและงานสถาบันเกษตรกรประจำสำนักงานเกษตรอำเภอ 1 คน (สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองสมุทรปราการ, 2564 : 3-4) ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองสมุทรปราการจังหวัดสมุทรปราการ พบปัญญาอุปสรรคในหลายด้านเช่น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนระดับอำเภอมีความรับผิดชอบในงานด้านอื่นๆ อีกทั้งจำนวนวิสาหกิจชุมชนในอำเภอมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปีส่งผลให้เจ้าหน้าที่ดูแลให้การสนับสนุน และส่งเสริมได้ไม่ทั่วถึงและเพียงพอ จากการศึกษาเบื้องต้นทำให้ทราบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังขาดการดำเนินงานอย่างรอบด้าน ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการอีกทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลงานด้านวิสาหกิจชุมชนยังไม่ทราบความต้องการในการส่งเสริมการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพตลอดจนแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพโดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนได้ดียิ่งขึ้น ความสำเร็จที่เกิดขึ้นไม่ได้วัดผลเฉพาะมุมมองที่เป็นกำไรจากตัวเงินเท่านั้น แต่การดำเนินงานทุกด้านช่วยสร้างความสำเร็จให้กับวิสาหกิจชุมชน เพื่อที่จะได้มองภาพรวมในทุกส่วนได้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้นจึงควรศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอ

เมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรผู้รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชน สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางพัฒนาให้แก่วิสาหกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

2. เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

3. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

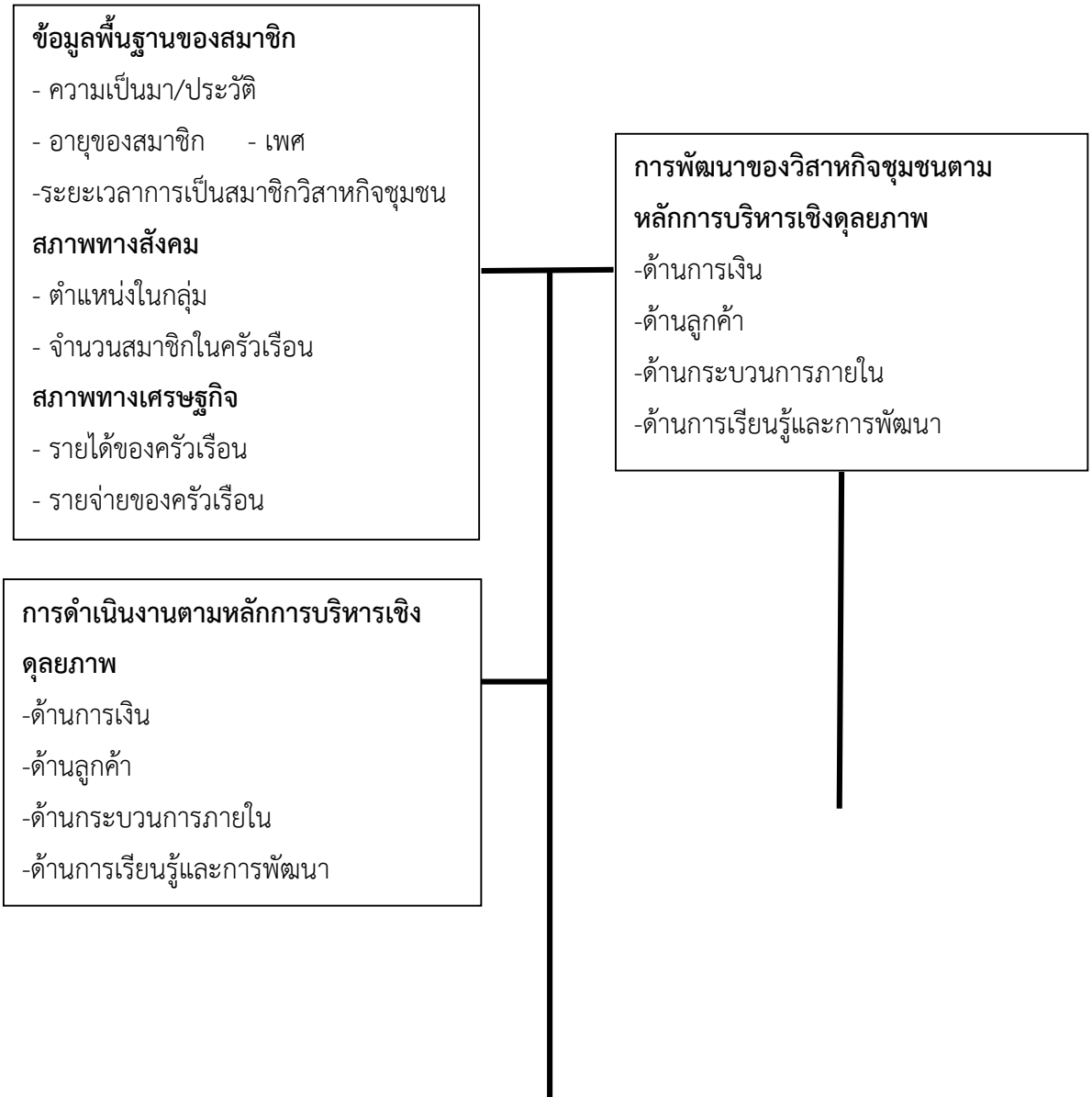
ระเบียบวิธีวิจัย

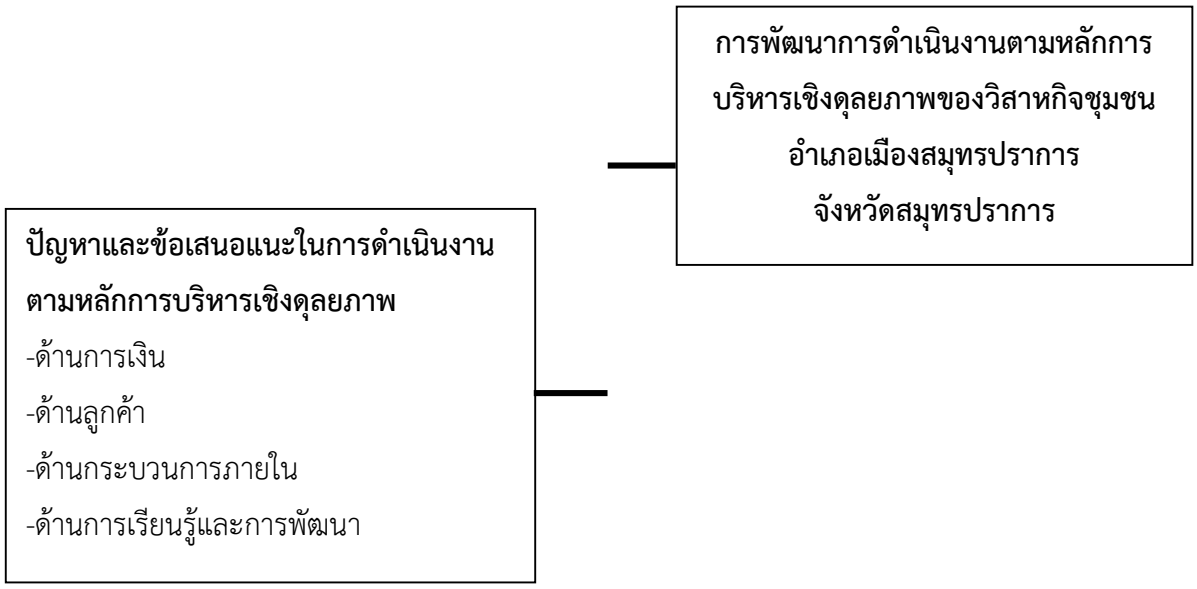
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ที่ขึ้นชื่ออยู่ในทะเบียนวิสาหกิจชุมชนปี 2564 จำนวน 192 กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการของทาโร่ ยามาเน่ มีค่าความคาดเคลื่อนที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 130 ราย โดยการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงการสร้าง ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดและปลายเปิด ประกอบด้วย 4 ตอน ได้แก่ (1) สภาพพื้นฐานทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ (2) การดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (4) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสัมภาษณ์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาช (Cronbach’s Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นจากสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาชตอนที่ 3 และ 4 เท่ากับ 0.861 และ 0.826 ตามลำดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดอันดับ โดยนำคะแนนรวมมาหาค่าเฉลี่ยแล้วจัดอันดับตามเกณฑ์เฉลี่ย เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับ ความถี่ ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาดังสูตรการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยใน

แต่ละระดับชั้นโดยใช้ สูตรการค านวณช่วงความกว้างของชั้น (มัลลิกา บุนนาค, 2537 : 29) ดังนี้ 1.00-1.80 เท่ากับน้อยที่สุด 1.81-2.60 เท่ากับน้อย 2.61-3.40 เท่ากับปานกลาง 3.41-4.20 เท่ากับมาก 4.21-5.00 เท่ากับมากที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดอันดับ ใช้เพื่อการอธิบายคุณลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยนำหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นวิธีการที่ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1992 เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) (นภดล ร่มโพธิ์, 2554 : 43 - 50) และตรวจสอบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้





แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. สภาพพื้นฐานทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรกร

1.1 สภาพพื้นฐานทางด้านสังคม พบว่า สภาพพื้นฐานส่วนบุคคลของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 73.8เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 56.22 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในมัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. ระยะเวลาการเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เฉลี่ย 8.71 ปี

1.2 สภาพพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีรายได้ในภาคการเกษตร ค่าเฉลี่ย 85,343.08 บาท รายได้นอกภาคการเกษตร ค่าเฉลี่ย 315,572.31 บาท รายจ่ายในภาคการเกษตร เฉลี่ย 46,793.08 บาท และรายจ่ายนอกภาคการเกษตร ค่าเฉลี่ย 249,995.38 บาท จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีรายได้มากแต่ในขณะเดียวกันก็มีรายจ่ายมาก

2. การดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ดังนี้

ตารางที่ 1 การดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพด้านการเงิน (Financial Perspective) ของวิสาหกิจชุมชน

n = 130

หัวข้อแสดงความคิดเห็น	จำนวนผู้ปฏิบัติ (คน)	ค่าร้อยละ	จัดลำดับ
1. มีการจัดทำบัญชีต้นทุนในการประกอบกิจการ	74	56.9	6
2. มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย	101	77.7	3
3. มีการจัดทำบัญชีทรัพย์สิน	52	40.0	9
4. มีการจัดทำบัญชีจำแนกประเภทหมวดหมู่ทางการค้า	49	37.2	10
5. มีการสรุปผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานทางการเงิน	80	51.5	5
6. มีการจัดหาเงินทุนจากการระดมทุนของสมาชิก	70	53.8	8
7. มีการจัดหาเงินทุนจากการกู้ยืมเงินสถาบันการเงิน	31	23.8	11
8. มีการจัดหาเงินทุนจากโครงการหน่วยงานภาครัฐ	18	13.8	12
9. มีการดำเนินกิจกรรมลดรายจ่าย – เพิ่มรายได้	104	80.0	2
10. มีการบริหารผลกำไรเพื่อมาต่อยอดธุรกิจ	106	91.5	1
11. มีการบริหารจัดการเงินทุนเพื่อปันผลให้มาชิก	86	66.2	4
12. มีการบริหารจัดการเงินทุนเพื่อเป็นสวัสดิการสมาชิก	74	56.9	6

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นข้อมูลการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพด้านการเงิน (Financial Perspective) ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า ร้อยละ 91.5 มีการบริหารผลกำไรเพื่อมาต่อยอดธุรกิจ รองลงมาร้อยละ 80.0 มีการดำเนินกิจกรรมลดรายจ่าย – เพิ่มรายได้น้อยที่สุด ร้อยละ 13.8 มีการจัดหาเงินทุนจากโครงการหน่วยงานภาครัฐ

ตารางที่ 2 การดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของวิสาหกิจชุมชน

n = 130

หัวข้อแสดงความคิดเห็น	จำนวน ผู้ปฏิบัติ (คน)	ค่าร้อยละ	จัดลำดับ
1.มีการสอบถามความพึงพอใจจากลูกค้าเสมอ	122	93.8	2
2. มีช่องทางการติดต่อกับลูกค้าที่สะดวก เช่น โทรศัพท์ ไลน์ เฟสบุค	125	96.2	1
3. มีการนำความคิดเห็นของลูกค้าไปพิจารณาประกอบการบริหารงาน	121	93.1	3
4. มีมาตรฐานสินค้า (เช่น อย., OTOP,มผช.) เป็นที่ยอมรับต่อลูกค้าสามารถตรวจสอบได้	74	56.9	5
5. มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การดำเนินงาน สินค้า และบริการให้ลูกค้าได้รับทราบ อย่างโปร่งใส	119	91.5	4

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นข้อมูลการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนร้อยละ 96.2 มีช่องทางการติดต่อกับลูกค้าที่สะดวก เช่น โทรศัพท์ ไลน์ เฟสบุค รองลงมาร้อยละ 93.8 มีการสอบถามความพึงพอใจจากลูกค้าเสมอ น้อยที่สุดร้อยละ 56.9 มีมาตรฐานสินค้า (เช่น อย., OTOP, มผช.) เป็นที่ยอมรับต่อลูกค้าสามารถตรวจสอบได้

ตารางที่ 3 การดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

n = 130

หัวข้อแสดงความคิดเห็น	จำนวนผู้ปฏิบัติ (คน)	ค่าร้อยละ	จัดลำดับ
1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของกลุ่ม	122	93.8	1
2. มีการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อให้สมาชิกกลุ่มถือปฏิบัติ	122	93.8	1
3. มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม	115	88.5	6
4. มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน	118	90.8	5
5. มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน ขึ้นตอนการปฏิบัติงาน	96	71.5	7
6. มีการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่ได้จัดทำไว้และมีการปรับปรุงแผนตามสถานการณ์	75	57.7	8
7. มีการจัดประชุมสมาชิกเพื่อหารือและร่วมกันหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	69	53.1	9
8. มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เช่น ไม่เอาเปรียบด้านราคาและขายสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัยต่อผู้บริโภค	122	93.8	1
9. มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เช่น ไม่เอาเปรียบด้านราคา	122	93.8	1

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นข้อมูลการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) ของวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนร้อยละ 93.8 สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของกลุ่ม, มีการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มถือปฏิบัติ, มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เช่น ไม่เอาเปรียบด้านราคาและขายสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัยต่อผู้บริโภค, มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เช่น ไม่เอาเปรียบด้านราคารองลงมาร้อยละ 90.8 มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานน้อยที่สุดร้อยละ 53.1 มีการจัดประชุมสมาชิกเพื่อหารือและร่วมกันหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4 การดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) ของวิสาหกิจชุมชน

n = 130

ประเด็น	จำนวนผู้ปฏิบัติ (คน)	ค่าร้อยละ	จัดลำดับ
1. มีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง	113	86.9	1
2. มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอยู่เสมอจนประสบความสำเร็จมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง	108	83.1	2
3. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	106	81.5	3
4. มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	105	80.8	4

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นข้อมูลการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 86.9 มีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง รองลงมาร้อยละ 34.9 มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอยู่เสมอจนประสบความสำเร็จมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง น้อยที่สุดร้อยละ 80.8 มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ดังนี้

3.1 ปัญหาในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ

ตารางที่ 5 สรุปภาพรวมปัญหาในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

n = 130

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย	อันดับ
1) ด้านการเงิน	3.05	2.346	ปานกลาง	1
2) ด้านลูกค้า	2.27	1.746	น้อย	4
3) ด้านกระบวนการภายใน	2.30	1.769	น้อย	3
4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	2.53	1.946	น้อย	2
ค่าเฉลี่ย	**2.53**	**1.951**	**น้อย**	

จากตารางที่ 5 สรุปภาพรวมปัญหาในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ในภาพรวมระดับปัญหาในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.53) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็น พบว่า อันดับ 1 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการเงินมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05) อันดับ 2 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.53) อันดับ 3 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.30) และอันดับ 4 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านลูกค้า อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.27)

3.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปภาพรวมข้อเสนอแนะการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

n = 130

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย	อันดับ
1) ด้านการเงิน	4.02	3.092	มาก	4
2) ด้านลูกค้า	4.29	3.300	มากที่สุด	1
3) ด้านกระบวนการภายใน	4.14	3.185	มาก	3
4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.27	3.285	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ย	**4.18**	**3.216**	**มาก**	

จากตารางที่ 6 สรุปภาพรวมข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็น พบว่า อันดับ1วิสาหกิจชุมชนมีข้อเสนอแนะด้านลูกค้ามากที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) อันดับ 2 วิสาหกิจชุมชนมีข้อเสนอแนะด้านการเงิน อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.27) อันดับ3 วิสาหกิจชุมชนมีข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.14) และอันดับ 4 วิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการเงิน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.02)

4. แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ดังนี้

ตารางที่ 7 สรุปภาพรวมแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

n = 130

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย	อันดับ
1) ด้านการเงิน	4.26	3.277	มากที่สุด	2
2) ด้านลูกค้า	4.13	3.177	มาก	3
3) ด้านกระบวนการภายใน	3.76	2.892	มาก	4
4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.32	3.323	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ย	**4.12**	**3.167**		

จากตารางที่ 7 สรุปภาพรวมแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการพบว่า ในภาพรวมระดับแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.12) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็น พบว่า อันดับ1 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.32) อันดับ 2 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาด้านการเงินอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) อันดับ 3 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) และอันดับ 4 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านกระบวนการภายใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76)

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพพื้นฐานส่วนบุคคล ทางสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1.1 สภาพพื้นฐานทางสังคม ผลการศึกษา พบว่า สภาพพื้นฐานส่วนบุคคลของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 73.8 เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 56.22 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในมัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช.ระยะเวลาการเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เฉลี่ย 8.71 ปี ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ สมชาย ฉ่ำน้อย และคณะ (2561 : 130) ซึ่งศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6 มีระยะเวลาจัดตั้งกลุ่ม 7 ปีขึ้นไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กษมาพร พวงประยงค์ และ

นพพร จันทรนำชู (2556 : 108-120) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ร้อยละ 64.64 เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 31.79 จบระดับการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น อภิปรายได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนามาจากกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง และในปัจจุบันการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเป็นเพศหญิงที่มีอาชีพเป็นแม่บ้าน สมาชิกส่วนใหญ่จะมีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ระยะเวลาการเป็นสมาชิกกลุ่มมากกว่าหรือ 13 ปี ขึ้นไป

1.2 สภาพพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ผลการศึกษา พบว่า **สภาพพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจ** พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีรายได้ในภาคการเกษตร เฉลี่ย 85,343.08 บาท รายได้นอกภาคการเกษตร เฉลี่ย 315,572.31 บาท รายจ่ายในภาคการเกษตร เฉลี่ย 46,793.08 บาท และรายจ่ายนอกภาคการเกษตร เฉลี่ย 249,995.38 บาท แตกต่างกับงานวิจัยของ สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์ (2563 : 86) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า รายได้ในภาคการเกษตรเฉลี่ย 150,355.70 บาท/ปี รายได้นอกภาคการเกษตร เฉลี่ย 65,194.63 บาท/ปี รายจ่ายในภาคการเกษตรเฉลี่ย 68,174.50 บาท และรายจ่ายนอกภาคการเกษตร เฉลี่ย 36,379.20 บาท/ปี เนื่องจาก สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีรายได้มากแต่ในขณะเดียวกันก็มีรายจ่ายมาก หากจะทำการพัฒนาควรจะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาด้านการเงิน เพื่อเป็นการสร้างวินัยด้านการเงินจากการเรียนรู้ด้านการทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย การเข้าร่วมกิจกรรมลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ที่ตรงกับความต้องการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนตามผลการวิจัย ในครั้งนี้

2.2 การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ผลการศึกษา พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินในแต่ละด้านซึ่งมีค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านสูงสุด ดังต่อไปนี้

2.2.1 ด้านการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 91.5 มีการบริหารผลกำไรเพื่อมาต่อยอดธุรกิจ แตกต่างกับงานวิจัยของ สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์ (2563 : 86) พบว่า ร้อยละ 98.7 มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และแตกต่างกับงานวิจัยของ ไพศาล มุ่งสมัคร และคณะ (2556 : 115-123) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการที่ประสบผลสำเร็จของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร กลุ่มจังหวัดชัยบุรินทร์ พบว่า ด้านการเงิน เน้นการประเมิน การบริหาร เน้นการจัดหาแหล่งทุนภายนอกและเน้นความร่วมมือกำหนดระบบสวัสดิการกลุ่ม เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองสมุทรปราการ ได้มีการบริหารจัดการผลกำไรของกลุ่มโดยมีการจัดสรรให้กับสมาชิกตามสัดส่วนการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจ และสัดส่วนการลงทุน โดยเกษตรกรที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มจะต้องถือหุ้น ปีละ 200 บาท เพื่อลงทุนในธุรกิจของกลุ่ม และนำมาบริหารจัดการกลุ่ม

2.2.2. ด้านลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 96.2 มีช่องทางการติดต่อกับลูกค้าที่สะดวก แตกต่างกับ แตกต่างกับงานวิจัยของ ไพศาล มุ่งสมัคร และคณะ (2556 : 115-123) พบว่า เน้นความพึงพอใจของสมาชิกเครือข่ายเกี่ยวกับระบบประสานงานเพื่อให้เครือข่ายบรรลุเป้าหมาย แตกต่างกับงานวิจัยของ สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์ (2563 : 86) พบว่า ร้อยละ 98.7 มีการสอบถามความพึงพอใจจากลูกค้าเสมอ เนื่องจาก ในด้านลูกค้า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุดและกลับมาใช้บริการอีกครั้ง โดยมุ่งเน้นในเรื่องช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เพื่อความสะดวกและสามารถติดต่อกับกลุ่มได้

2.2.3. ด้านกระบวนการภายใน ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 93.8 สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของกลุ่ม รองลงมา ร้อยละ 96.3 มีการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อให้สมาชิกกลุ่มถือปฏิบัติ ร้อยละ 96.3 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์ (2563 : 86) พบว่า ร้อยละ 98.0 สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของกลุ่ม รองลงมาร้อยละ 95.3 มีการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อให้สมาชิกกลุ่มถือปฏิบัติ เนื่องจาก และแตกต่างกับงานวิจัยของ มินระดา โคตรศรีวงค์ และ สถาพร มงคลศรีสวัสดิ์ (2559 : 5) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าไหมบ้านหวายหลึม ตำบลมะบ้า อำเภอทุ่งเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า กลุ่มที่มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มทั้งการผลิต การตลาด แรงงานและเงินทุนของกลุ่ม มีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีความเหมาะสม โดยการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและตามลักษณะของงานอย่างชัดเจน เนื่องจากในการบริหารจัดการกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยจึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องกำหนดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับสำหรับสมาชิก จึงสามารถนำพากลุ่มไปสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืน ทั้งนี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้ดำเนินกิจการต่างๆ ภายในกลุ่ม

2.2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 86.9 มีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์ (2563 : 86) ร้อยละ 52.3 มีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าและบริหารของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง แตกต่างกับงานวิจัยของ ไพศาล มุ่งสมัคร และคณะ (2556 : 115-123) พบว่า ด้านการเรียนรู้และพัฒนาเน้นองค์ความรู้เกี่ยวกับ เกณฑ์การเลือก/ตรวจสอบผู้ค้า การแบ่งปันแรงงานการตรวจสอบความต้องการซื้อวัตถุดิบ ข้อมูลผู้ค้าวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่ม และ การร่วมปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และเน้นฝึกทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะให้กับสมาชิกเครือข่าย เนื่องจาก การดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่ม จำเป็นต้องมีการศึกษาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความหลายหลากในด้านสินค้าและบริการ และควรมีการเพิ่มมูลค่าสินค้า รักษาคุณภาพสินค้า การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย กลุ่มจะต้องมีการระดมความคิดและวางแผนทางร่วมกันของสมาชิกเพื่อให้กลุ่มมีการพัฒนาที่ยั่งยืน ต่อไป

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ

3.1 ปัญหาในการพัฒนาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวม ระดับปัญหาในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัญหาการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมช ระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.53) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็น อันดับ 1 ด้านการเงิน ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05) อันดับ 2 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ ระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.53) อันดับ 3 ด้านกระบวนการภายใน ระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.30) และอันดับ 4 ด้านลูกค้า ระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.27) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์ (2563 : 87) พบว่า อันดับ 1 ด้านการเงิน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.44) อันดับ 2 ด้านกระบวนการภายใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) อันดับ 3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.02) และอันดับ 4 ด้านลูกค้าระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.55) เนื่องจากหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นหลักการบริหารและประเมินการดำเนินงานขององค์กรอย่างรอบด้าน ตัวชี้วัดใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการการเรียนรู้และพัฒนา (Kaplan and Norton ,1996 : 75-85) ดังนั้นในการพิจารณาจำเป็นจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบทุกด้าน เพื่อที่จะได้สามารถช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งยังสามารถช่วยให้มองเห็นปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านของวิสาหกิจชุมชน ทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนได้

3.3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินวิสาหกิจชุมชนงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็น อันดับ 1 ด้านลูกค้า ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) อันดับ 2 ด้านการเงิน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.27) อันดับ3 ด้านกระบวนการภายใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.14) และอันดับ 4 ด้านการเงิน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.02) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์ (2563 : 88) พบว่า อันดับ 1 ด้านลูกค้า ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) อันดับ 2 ด้านการเงิน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.32) อันดับ 3 ด้านกระบวนการภายใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.04) และอันดับ 4 ด้านการเงิน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.02) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธันยมัย เจียรกุล (2557 : 177-191) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิด AEC พบว่า ด้านการตลาด ควรสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค พัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน พร้อมทั้งหากลุ่มตลาดเป้าหมาย และช่องทางการตลาดในการ กระจายสินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในต้นทุนที่

ต่ำที่สุด ดังนั้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ปฐมพงษ์ บำเริบ และวสุธิดา นักเกษม (2560 : 48) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าบน ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของผู้บริโภค พบว่า ปัจจัยทางด้านการส่งเสริมการตลาดที่ส่งผลต่อการการเลือก ซื้อสินค้าบนธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มีบริการส่งสินค้าฟรีและการมีส่วนลดพิเศษ เนื่องจาก การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ด้านลูกค้า ถือว่าเป็นด้านที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน การสร้างมาตรฐานสินค้าเพื่อความปลอดภัยของลูกค้า จึงต้องอาศัยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการขอมาตรฐานสินค้า การติดต่อสื่อสาร โดยสร้างช่องทางการติดต่อระหว่างกลุ่มลูกค้าที่ทันสมัย เช่น QR CODE ,LINE @, FACEBOOK PAGE เพื่อใช้เป็นช่องทางติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข่าวสาร กิจกรรม และสินค้าของกลุ่ม บริการหลังการขายมากขึ้น ใส่ใจลูกค้าเดิม สร้างลูกค้าใหม่ ด้วยการนำข้อเสนอแนะและคำติชมของลูกค้ามาปรับปรุงการบริหารงานกลุ่ม

4. แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ

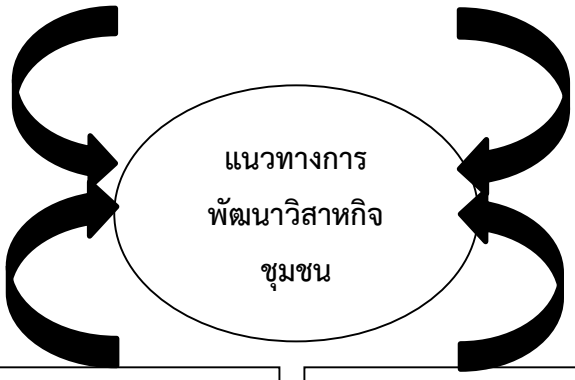
ผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.12) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็น พบว่า อันดับ 1 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.32) อันดับ 2 ด้านการเงิน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) อันดับ 3 ด้านลูกค้าระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) และอันดับ 4 ด้านกระบวนการภายใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) แตกต่างกับงานวิจัยของ สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์ (2563 : 90) ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพในระดับมากที่สุด 1 ประเด็น คือ ด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ย 4.44) ในระดับมาก 3 ประเด็น ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน (ค่าเฉลี่ย 4.13) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 4.02) และด้านลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.55) เนื่องจาก แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน เริ่มตั้งแต่กระบวนการผลิต จนถึงกระบวนการจำหน่าย ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งแบบ Offline และ online มีการเปลี่ยนแปลงบรรจุภัณฑ์

ด้านการเงิน

- พัฒนาด้านการจัดทำบัญชีให้แก่สมาชิกด้วยการสอนการ
ทำบัญชีครัวเรือน และบัญชีรับจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
-พัฒนาด้านการบริหารจัดการเงินทุน ให้ความรู้ด้านเงินทุนคงที่ เงินทุนหมุนเวียน
- พัฒนาด้านการใช้ความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่มรายได้-ลดรายจ่าย อบรมกิจกรรมเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย

ด้านลูกค้า

- พัฒนาสินค้าของกลุ่มให้ได้มาตรฐานสินค้าเพื่อสร้างเพิ่มมูลค่าและสร้างคุณค่าของสินค้า
- พัฒนาให้มีการนำข้อคิดเห็นจากลูกค้ามาประกอบการ ปรับปรุงให้ตรงความต้องการของลูกค้า
- พัฒนาด้านการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจลูกค้า



ด้านกระบวนการภายใน

- พัฒนาให้กลุ่มมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะเกื้อกูลกันทั้งต่อคนและสิ่งแวดล้อม
-พัฒนาให้กลุ่มมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เช่น ไม่เอาเปรียบด้านราคาและขายสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัยต่อผู้บริโภค
- พัฒนาให้สมาชิกให้มีการนำแผนการดำเนินงานที่ได้จัดทำขึ้นนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดปัญหาการดำเนินงาน และปฏิบัติตามแนวทางของแผน

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- พัฒนาให้สมาชิกมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยการการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะอยู่เสมอจนประสบความสำเร็จ
- พัฒนาให้มีการสร้างองค์ความรู้และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มและสมาชิก
- ศึกษาดูงานจากวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในด้านวิชาการ

1.1 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการสร้างองค์ความรู้และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานใหม่ๆ และด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอยู่เสมอจนประสบความสำเร็จมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองจากการเข้าอบรมและนำมาใช้พัฒนาการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่จัดอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลุ่ม

1.2 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพต่อเนื่องของสมาชิก นอกจากตัวสมาชิกจะพัฒนาตนเองด้วยการฝึกปฏิบัติหรือแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ควรมีการติดตามผลการพัฒนาศักยภาพการเข้าอบรมจากหน่วยงานที่เข้าอบรมเพื่อเป็นการติดตามสร้างความต่อเนื่องจากองค์ความรู้ที่ได้รับ

2. ข้อเสนอแนะในด้านนโยบาย

2.1 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการจัดหาเงินทุนจากโครงการหน่วยงานภาครัฐ ควรจัดหางบสนับสนุนกลุ่มจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน พร้อมทั้งประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยดำเนินการ

2.2 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการจัดทำบัญชี หน่วยงานของรัฐควรให้การสนับสนุนองค์ความรู้ในการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของกลุ่มทั้งด้านบัญชีกิจการ บัญชีทรัพย์สิน การทำบัญชีแยกประเภทหมวดสินค้า และการสรุปผลการดำเนินงานจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่ม

2.3 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาไม่มีมาตรฐานสินค้า อย. มผช. OTOP ควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการขอมาตรฐานสินค้า ทั้งทางด้านขั้นตอน วิธีการ และงบประมาณในการดำเนินการ

3. ข้อเสนอแนะในด้านปฏิบัติการ

3.1 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการจัดทำสรุปผลการดำเนินงานและรายงานทางการเงิน ควรจัดทำสรุปและนำผลการดำเนินงานด้านการเงิน มาใช้วางแผนการเงินของในด้านการระดมทุนของสมาชิก การบริหารจัดการเงินทุนเพื่อปันผล และสร้างสวัสดิการด้านต่างๆให้แก่สมาชิก

3.2 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านช่องทางการติดต่อกับลูกค้า ควรสร้างช่องทางการติดต่อระหว่างกลุ่มลูกค้าที่ทันสมัยเช่น QR CODE ,LINE @, FACEBOOK PAGE เพื่อใช้เป็นช่องทางติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข่าวสาร กิจกรรม และสินค้าของกลุ่ม

3.3 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า สมาชิกควรมีบริการหลังการขายมากขึ้น ใส่ใจลูกค้าเดิม สร้างลูกค้าใหม่ ด้วยการนำข้อเสนอแนะและคำติชมของลูกค้ามาปรับปรุงการบริหารงานกลุ่ม

3.4 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการจัดประชุมสมาชิก เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่จัดทำไว้ และมีการปรับปรุงแผนตามสถานการณ์ ด้านการ

กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน สมาชิกกลุ่มควรมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม วางแผนการพัฒนากลุ่มร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิก กฎระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อให้สมาชิกกลุ่มถือปฏิบัติ

4. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 ควรเก็บข้อมูลวิสาหกิจชุมชนในระดับจังหวัด ในงานวิจัยนี้ศึกษาเพียงวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ดังนั้นการวิจัยครั้งถัดไปควรเก็บข้อมูลวิสาหกิจชุมชนในทุกอำเภอของจังหวัดสมุทรปราการ เนื่องจากแต่ละวิสาหกิจชุมชนมีสภาพพื้นฐานแตกต่างกัน เพื่อนำแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

4.2 ควรหาวิธีการส่งเสริมการนำความรู้ตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ควรมีการศึกษาบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปใช้วางแผนการบูรณาการการส่งเสริมด้านวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน

4.4 ควรศึกษาความต้องการการเรียนรู้ด้านวิสาหกิจชุมชนของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนและพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2562). *คู่มือนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน*. กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการเกษตร.

กษมาพร พวงประยงค์ และ นพพร จันทรนำชู (2556). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย*. 5 (1), 108-120

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และ อุทิศ สังขรัตน์. (2556). แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 47-49

ธันยมัย เจียรกุล. (2557). *ปัญหาและแนวทางการปรับตัวของ* OTOP. *วารสารนักบริหาร Executive Journal*. 34 (1), 177-191.

นภดล ร่มโพธิ์ และคณะ. (2554). *การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปฐมพงษ์ บำเริบ และวสุธิดา นักเกษม. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าบนธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*. รายงานการวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

ไพศาล มุ่งสมัคร และคณะ. (2556). รูปแบบการจัดการที่ประสบผลสำเร็จของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์. *วารสารสมาคมนักวิจัย*. 18 (3), 115-123

มัลลิกา บุนนาค (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 29

มินระดา โคตรศรีวงค์ และสถาพร มงคลศรีสวัสดิ์. (2559). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จ กรณีศึกษากลุ่มทอผ้าไหมบ้านหวายหลึม ตำบลมะบ้า อำเภอทุ่งเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9 (3)

สมชาย ฉ่ำน้อย และคณะ. (2561). การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอำเภออัมพวาจังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 1 (ฉบับพิเศษ), 130

สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองสมุทรปราการ. (2564). *แผนพัฒนาการเกษตรระดับอำเภอปี 2561-2565*. กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. จังหวัดสมุทรปราการ.

สิรินทิพย์ มีเวียงจันทร์. (2563). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในอำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตรบัณฑิต. สาขาส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Kaplan and Norton. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 12, 75 – 85.