

การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน วิสาหกิจชุมชนร่องมาลี จังหวัดอุบลราชธานี

**Strategic Management Approach Initiated by Rong Malee Community
Enterprise Participation in Ubon Ratchathani Province**

อุทัย อันพิมพ์ และ สายรุ้ง ดินโคกสูง

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

Uthai Unphim and Sairoong Dinkoksung

Ubon Ratchathani University, Thailand

Corresponding Author E-mail: Sairoong.d@ubu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี 2) การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กลุ่มศึกษาคือสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี ตำบลสระสมิง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ เครื่องมือการสร้างกลยุทธ์ธุรกิจ การสนทนากลุ่มย่อย การสังเกต โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

1) ร่องมาลีเป็นชุมชนเกษตรกรรมที่ก่อตั้งมากกว่า 150 ปี มีประเพณีวัฒนธรรมเด่นเช่นประเพณีอีสานที่มีฮีต 12 คอง 14 เป็นหลัก มีการจัดตั้งกลุ่มพัฒนาสตรีเมื่อปี 2553 ต่อมาได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวกล้องงอกออกจำหน่ายและมีการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนข้าวกล้องงอกร่องมาลี ในปี 2556 มีการแบ่งหน้าที่การบริหารกลุ่มตามโครงสร้างที่ชัดเจน

2) การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี พบว่า กลุ่มมีกระบวนการสร้างแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์หลัก คือ (1) กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มด้วยกระบวนการวิจัย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย คือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ร่วมกับชุมชน การจัดการความรู้ข้ามชุมชน และการบริหารจัดการความรู้ในกลุ่ม (2) กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มเพื่อความยั่งยืน ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ย่อย คือ กระบวนการจิตตปัญญาศึกษา การวิเคราะห์ SWOT กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ กระบวนการปรับฐานวิธีคิดผ่านสื่อ การบริหารจัดการกลุ่มแนวใหม่เพื่อความยั่งยืน การวางแผนการผลิตใหม่เชิงพาณิชย์ และการบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี อย่างไรก็ตามกระบวนการขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องมีพี่เลี้ยงที่วิชาการคอยเกื้อหนุนอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้กลุ่มเกิดความยั่งยืน

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์ วิสาหกิจชุมชนร่องมาลี ข้าวกล้องงอก อุบลยังไรซ์

* วันที่รับบทความ : 8 มีนาคม 2566; วันแก้ไขบทความ 11 พฤษภาคม 2566; วันตอบรับบทความ : 14 พฤษภาคม 2566

Received: March 8, 2023; Revised: May 11, 2023; Accepted: May 14, 2023

Abstracts

The research aims to draw out the strategic management approach for Rong Malee Community Enterprise, a community enterprise located in Sra Sa Ming Sub-district, Warin Chamrap District, Ubon Ratchathani Province. Participatory action research is employed in this research. The strategic management approach, focus group and observation were utilized as research tools, meanwhile, descriptive statistics was also employed. The research was conducted during July 2017- October 2019.

The findings showed that 1) Sra Sa Ming is a community that was founded for more than 150 years with a magnificent Isan culture of Heat 12 (The Twelve Annual Festival of Isan people employed one per month) and Kong 14 (The traditional approach of an appropriate behavior in Isan life style). The female's development group was founded in 2010. The group was later on become a group that launched Germinated brown rice, then the group was officially registered as a Germinated brown rice local enterprise of Rong Malee community in 2013. The group's organization chart was clearly drawn since then. 2) There were two main strategies employed in the group drawing process as follows: (1) the group's strategic management which formed by research approach. It was consisted of community-participation based knowledge management, cross community-participation based knowledge management and the within group knowledge management as the sub-strategic approaches. (2) the sustainable group's strategic management which consisted of 7 sub-strategic managements approach as follows; the contemplative education process, SWOT analysis, experiential learning process, thinking-based adjustment through media channel, new group's management approach for sustainability, new commercial production planning and local enterprise network management of Rong Malee community. However, academic supporting system such as coaching and mentoring is still in need for sustainability growth.

Keywords: Strategic Management; Rong Malee local enterprise; Germinated brown rice; Ubon Young Rice

บทนำ

การสร้างกลุ่มเพื่อการพัฒนาอาชีพของชุมชน นับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่องานพัฒนา เพราะการที่ปัจเจกบุคคลจะมาร่วมกันทำงานก่อให้เกิดรายได้จะต้องมีกลไกการขับเคลื่อนที่หลากหลาย การบริหารจัดการกลุ่มจำเป็นต้องให้กลุ่มมีชีวิต นั่นก็หมายความว่ากลุ่มจะต้องมีกิจกรรมการทำงานร่วมกัน มีการเรียนรู้ และมีความเคลื่อนไหวของกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกชุมชนให้ดีขึ้น ดังนั้น ในกระบวนการจัดการของการพัฒนาประการแรกจะต้องสร้างกลุ่มให้เกิดความเข้มแข็งเพื่อที่จะเป็นพลังให้คนในชุมชนเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อชุมชนพึ่งพากันได้แล้วก็จะเกิดการแพร่กระจายความช่วยเหลือไปยังชุมชนรอบข้าง นับเป็นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้แผ่ขยายไปในวงกว้าง เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจ (small and micro community enterprise - SMCE) ที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้ชุมชนร่วมกันผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อก่อให้เกิดรายได้ในชุมชน

และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวชุมชนและระหว่างชุมชนด้วย (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2558 : ออนไลน์)

จากแนวทางดังกล่าว กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านสระสมิง ตำบลสระสมิง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาจึงได้ร่วมกันก่อตั้งกลุ่มขึ้นมาเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2553 เพื่อเป็นการช่วยเหลือเกษตรกรด้วยกันเองในชุมชน เพราะสมาชิกในกลุ่มได้พบทวนวิถีชีวิตของตนเองแล้วว่า อาชีพการทำนาอย่างเดียวคงอยู่ไม่ได้ ถึงแม้จะมีการปลูกพืชผักสวนครัวอยู่บ้างแต่ก็เพื่อการบริโภคในครัวเรือนเท่านั้น ไม่สามารถที่จะสร้างรายได้ให้เพียงพอกับความต้องการของครัวเรือนได้ ทั้งนี้เพราะปริมาณการผลิตและความสามารถในการจำหน่ายเป็นข้อจำกัดของกลุ่มเกษตรกร อีกทั้งต้นทุนการผลิตที่สูงอันเป็นผลมาจากค่าใช้จ่ายด้านวัสดุอุปกรณ์ในการทำนาและการปลูกพืชผักมีต้นทุนที่สูงขึ้น ในขณะที่ราคาของผลผลิตกลับมีราคาต่ำไม่เป็นที่พึงพอใจและไม่คุ้มทุน ต่อมาจึงมีแนวคิดในการชักนำสตรีในหมู่บ้าน ให้สร้างอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ในช่วงหลังการเก็บเกี่ยวข้าว โดยใช้ทรัพยากรที่มีในท้องถิ่นคือ ข้าวหอมมะลิ เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์และสร้างรายได้เสริมแก่ครอบครัว และได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนข้าวกล้องงอกรุ่งมาลีกับสำนักงานเกษตรอำเภวารินชำราบ เป็นกลุ่มขนมป๊อปไรซ์ ตราร่องมาลี เป็นอาหารแปรรูปที่บรรจุในภาชนะพร้อมจำหน่าย ซึ่งได้รับอนุญาตเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2556 โดยมีนางสมกิจ วรรณประภา เป็นประธานกลุ่ม มีสมาชิกทั้งหมด 24 คน ต่อมาปี 2554 ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ในการก่อสร้างโรงเรือนพร้อมโรงสีข้าว และให้กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสระสมิงเป็นกลุ่มนำร่องของจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อแปรรูปข้าวหอมมะลิเป็นข้าวกล้องงอกคุณภาพ ต่อมาวันที่ 15 ตุลาคม 2556 ได้จดทะเบียนเป็น “กลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวกล้องงอกรุ่งมาลี” บ้านสระสมิง ตำบลสระสมิง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี โดยปีแรกสำนักงานเกษตรจังหวัดอุบลราชธานีได้ให้การสนับสนุนข้าวสารหอมมะลิประมาณ 2 ตัน พร้อมกับอุปกรณ์ในการแปรรูปข้าวหอมมะลิ จากนั้นกลุ่มฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมีความหลากหลายมากขึ้น โดยนำข้าวหอมมะลิที่มีอยู่ในชุมชนมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์หลายชนิดภายใต้ตราร่องมาลี ซึ่งเป็นชื่อเดิมของหมู่บ้าน เช่น ข้าวกล้องงอกหอมมะลิ น้ำข้าวกล้องงอก พุทสลดข้าวกล้องงอก ไอศกรีมข้าวกล้องงอก ข้าวหมากข้าวกล้องงอก และขนมป๊อปไรซ์ และในปี 2555 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสระสมิงได้ส่งผลิตภัณฑ์เข้ารับการคัดสรรผลิตภัณฑ์สุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และข้าวกล้องงอกหอมมะลิได้รับมาตรฐานโอท็อป 5 ดาว พร้อมกับขนมป๊อปไรซ์ที่ได้รับมาตรฐานโอท็อป 3 ดาวเช่นกัน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวกล้องงอกรุ่งมาลี ได้ดำเนินกิจกรรมเรื่อยมาและได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลุ่ม ดังนี้ “ผลผลิตข้าวพันธุ์ดี เกษตรอินทรีย์ผสมผสาน หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง” พร้อมกันได้นำหลักคิด 8 ประการ ประกอบด้วย 1) ยึดแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ 3) มีอาชีพเสริม เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย 4) มีการปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ 5) มีการประหยัด อดออม 6)

ร่วมกันแก้ไขปัญหาหมู่บ้าน 7) ร่วมกันพัฒนาหมู่บ้าน และ8) สุขภาพดีถ้วนหน้า มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหมู่บ้าน อย่างไรก็ตาม จากแนวทางการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มตลอดระยะเวลาที่ผ่านมากว่า 4 ปีที่ผ่านมา กลุ่มได้พยายามในการดำเนินกิจกรรมอย่างเต็มที่ แต่ปรากฏว่าการดำเนินธุรกิจของกลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ผลผลิตขายได้น้อย ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ และที่สำคัญยิ่งก็คือ กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่มเริ่มลดลงไปเรื่อยๆ อีกทั้งสมาชิกและเครือข่ายของกลุ่มนั้นวันจะค่อยๆ ลดลงเรื่อยๆ จึงนับว่าเป็นปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการของกลุ่มฯ ซึ่งผู้วิจัยมองว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่จะต้องให้ความช่วยเหลือในทางวิชาการเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกของกลุ่มในการที่จะให้หันกลับมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และร่วมขับเคลื่อนกระบวนการกลุ่มเพื่อสร้างอนาคตใหม่ให้กับตนเองและชุมชน ให้สามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดี “มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ตามแนวนโยบายแห่งรัฐ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีคำถามวิจัยว่า “...จะมีวิธีการพัฒนากระบวนการกลุ่มและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีให้เติบโตและก้าวหน้าได้อย่างไร...”

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประวัติและความเป็นมาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี
2. เพื่อศึกษาการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

ของชุมชน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้เลือกใช้แนวทางของการวิจัยแบบบูรณาการ (Integral Research) ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่ต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกและหลากหลายมิติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการสังเกตที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การปฏิบัติการ (Action Method) การสนทนากลุ่มย่อย (Focus group Discussion) ซึ่งเป็นเครื่องมือของงานวิจัยเชิงคุณภาพมาอธิบายตามปรากฏการณ์ที่พบและแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต ข้อมูลทางเศรษฐกิจของสมาชิกในชุมชนซึ่งเป็นเครื่องมือของงานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อมาใช้ในการอธิบายข้อมูลที่ค้นพบจากสภาพความเป็นจริงของกลุ่มศึกษาประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนสมาชิก ทั้งระดับครัวเรือนและเครือข่าย ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนของที่ดินและการใช้ประโยชน์ ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต ได้แก่ ชนิด จำนวน ข้อมูลเกี่ยวกับแรงงาน ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิต ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้และข้อมูลเกี่ยวกับรายจ่ายของสมาชิกในชุมชนโดยใช้กระบวนการหาความรู้แบบอุปนัย (Inductive Method) โดยวางกรอบการวิจัยไว้กว้าง ๆ ทั้งนี้ เพราะต้องการสร้างรูปแบบ (Model) เพื่อบรรยายลักษณะของการแก้ปัญหา และรูปแบบในการทำการเกษตร

ของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกเครือข่าย ใช้วิธีการศึกษาและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย การวิจัยลักษณะนี้มีการออกแบบที่ยืดหยุ่น สามารถปรับแผนการทำงานตามปรากฏการณ์ ใช้หลักตรรกะและอุปนัยคือไม่ด่วนตั้งสมมุติฐานก่อนที่จะได้เริ่มลงมือเก็บข้อมูลในภาคสนาม สมมุติฐานที่ตั้งไว้นั้นสามารถปรับปรุงได้เมื่อข้อมูลชี้ว่ามีความจำเป็นต้องปรับเพื่อความเหมาะสมโดยนัยนี้การวิเคราะห์กับการเก็บข้อมูลเป็นกระบวนการที่สามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้

ขั้นตอนการวิจัย

1. ประชุมทีมวิจัยร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี ประกอบด้วย ผู้นำชุมชน ประธานกลุ่มคณะกรรมการ แกนนำ และชาวบ้าน เพื่อทำความเข้าใจรายละเอียดของโครงการ
2. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจโครงการแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี และหาอาสาสมัครเพื่อร่วมเป็นทีมวิจัยโดยการรับสมัครจากสมาชิกของชุมชนที่เข้าร่วมประชุม หลังจากนั้นทีมวิจัยแบ่งบทบาทหน้าที่และวางแผนการทำงานร่วมกัน
3. ทีมวิจัยร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสำรวจ การสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดสนทนากลุ่มย่อย แล้วนำมาช่วยกันนำมาเรียบเรียง จัดหมวดหมู่ เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์ข้อมูล
4. ทีมวิจัยร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล และประมวลผล
5. จัดเวทีเพื่อคืนข้อมูลสู่ชุมชน เป็นการสะท้อนให้ชาวบ้านได้เห็นภาพโดยรวมของชุมชนทั้งในอดีต ปัจจุบัน สิ่งเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับชุมชน การแลกเปลี่ยนความรู้ แสดงความคิดเห็นและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
6. ประชุมเชิงปฏิบัติการทีมวิจัย คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี และสมาชิกชุมชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาเอกสารรายงานความก้าวหน้าโครงการวิจัยร่วมกัน
7. สมาชิกชุมชน และทีมวิจัยร่วมกันทดลองปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ เช่น
8. ประชุมกลุ่มทีมวิจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สมาชิกได้สะท้อนถึงผลดำเนินงานที่ผ่านมาโดยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สรุปและปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของชุมชน
9. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอผลประเมินการดำเนินงานสู่สาธารณะ
10. ประชุมทีมวิจัยและอาสาสมัครจากชุมชนเพื่อสรุปและประเมินผลการดำเนินงานวิจัยตลอดโครงการ และรวบรวมข้อมูลเพื่อเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์

การตรวจสอบข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงผู้วิจัยจึงได้มีการตรวจสอบข้อมูลแบบ 3 เสา (Triangulation Method) โดยมีการตรวจสอบข้อมูลทั้งที่อยู่ในพื้นที่หลังการเก็บข้อมูลในภาคสนาม และเมื่อออกจากภาคสนามก็ต้องมีการตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้นั้นเพียงพอที่จะตอบคำถามวิจัยได้หรือไม่ และข้อมูลที่ได้นั้นมีความ

ถูกต้องน่าเชื่อถือเพียงไร วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าประกอบด้วย 1) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลในด้านเวลา สถานที่ และบุคคล เพื่อพิจารณาว่า ถ้าเก็บข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ และผู้ให้ข้อมูลต่างคนจะยังได้ข้อมูลเหมือนเดิมหรือไม่ 2) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านผู้วิจัย เป็นการตรวจสอบข้อมูลว่าถ้าเปลี่ยนผู้เก็บข้อมูลเป็นผู้ช่วยผู้วิจัยรวม 3 คนแล้ว ข้อมูลที่ได้ควรจะตรงกัน หากไม่ตรงอาจจะต้องพิจารณาข้อมูลอีกครั้ง 3) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีการ เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บข้อมูล 3 วิธีที่ต่างกันแล้วจะได้ผลเหมือนเดิม เช่น ใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้เอกสาร

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงบูรณาการ (Integral Research) ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดังนั้น ข้อมูลที่ได้มาจึงมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงแยกการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากการพินิจพิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างละเอียด จนนักวิจัยสามารถสรุปเป็นคำอธิบายแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งการตีความในทัศนะของผู้ที่ถูกศึกษา โดยมีจุดยืนบนบริบทของปรากฏการณ์ หรือของผู้ที่ศึกษาเหล่านั้น (ชาย โพธิสิตา, 2547 : 4) อันจะทำให้การตีความข้อมูลมีความแม่นยำมากขึ้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ที่มุ่งหาคำตอบผ่านประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และใช้การคิดเชิงระบบ

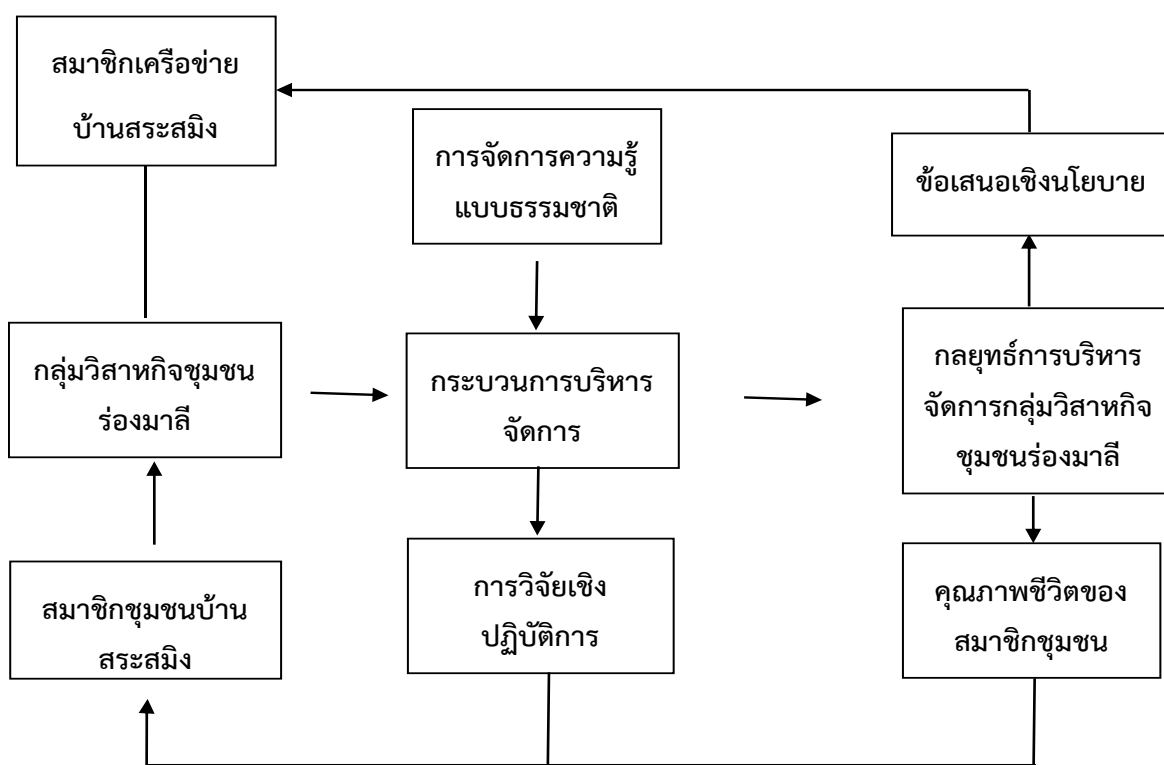
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closeended Questionnaire) โดยนักวิจัยสอบถามด้วยตนเอง จากคณะกรรมการ

สมาชิก และผู้นำชุมชน จำนวน 34 ชุด โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบ 2. การบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี โดยลักษณะคำถามเป็นการแสดงความคิดเห็น 5 ระดับ จำแนกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ 2) การบริหารจัดการด้านตลาด 3) การบริหารจัดการด้านวิธีการ 4) การบริหารจัดการด้านคน 5) การบริหารจัดการด้านเครื่องจักร 6) การบริหารจัดการด้านเงิน และ 7) การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร โดยดัดแปลงมาจากวาริพร ชูศรี (2560) โดยกำหนดค่าคะแนน 3. เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบคำถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของกลุ่ม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

เพื่อเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎี และบริบทของชุมชนที่ต้องการขับเคลื่อนให้ไปสู่เป้าหมายของการวิจัยเรื่องการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี จังหวัดอุบลราชธานีในครั้งนี้ จึงใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ความเป็นมาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี

ผลการศึกษาในการวิจัยและพัฒนาเรื่อง “การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน วิสาหกิจชุมชนร่องมาลี จังหวัดอุบลราชธานี” พบว่า บ้านสระสมิง หมู่ที่ 8 ตำบลสระสมิง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี เดิมมีชื่อเรียกว่าบ้านห่อมะเหลี่ หมู่ที่ 3 ขึ้นกับตำบลสำโรง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นชุมชนเกษตรกรรมที่ก่อตั้งมาแล้วกว่า 150 ปี อยู่ห่างจากตัวอำเภวารินชำราบไปทางทิศใต้ประมาณ 27 กิโลเมตร อยู่ระหว่างรอยต่อของอำเภอเดชอุดม และอำเภอสำโรง จังหวัดอุบลราชธานี มีจำนวนครัวเรือน 125 หลังคาเรือน มีประชากร 639 คน (ชาย 318 คน หญิง 321 คน) ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมีขนบธรรมเนียมประเพณีแบบอีสาน ที่ยึดแนวปฏิบัติที่ดี 12

กอง14 ด้านทรัพยากรของชุมชน พบว่า มีพื้นที่อยู่อาศัย จำนวน 90 ไร่ พื้นที่การเกษตร ประมาณ 2,300 ไร่ มีพื้นที่ป่าชุมชน 1 แห่ง ประมาณ 256 ไร่ มีแหล่งน้ำสาธารณะ 8 แห่ง ประปาหมู่บ้าน 1 แห่ง โรงเรียนขยายโอกาส 1 แห่ง มีวัดบ้าน 1 แห่ง สำหรับระบบเศรษฐกิจของชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนาปีเป็นหลัก รายได้ส่วนใหญ่มาจากการขายข้าว (ข้าวเปลือก ข้าวสาร) การเลี้ยงปศุสัตว์ การเย็บผ้า เครื่องจักสาน ต่อมา เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2554 ได้มีการตั้งกลุ่มข้าวฮางอกขึ้น เพื่อทำการแปรรูปผลิตภัณฑ์ขาย และในปี 2555 กลุ่มได้ส่งผลิตภัณฑ์เข้ารับการคัดสรรผลิตภัณฑ์สุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งข้าวกล้องงอกหอมมะลิ ตราร่องมาลีได้รับมาตรฐานโอท็อป 5 ดาว พร้อมกับขนมป๊อปไรซ์ที่ได้รับมาตรฐานโอท็อป 3 ดาวเช่นกัน และเมื่อปลายปี 2556 ได้มีการยื่นจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนข้าวกล้องงอกร่องมาลีกับสำนักงานเกษตรอำเภอวารินชำราบ และได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556 ต่อมาได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมีความหลากหลายมากขึ้น โดยนำข้าวหอมมะลิที่มีอยู่ในชุมชนมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์หลายชนิดภายใต้ตราร่องมาลี เช่น ข้าวกล้องงอกหอมมะลิ น้ำข้าวกล้องงอก ฟรุตสลัดข้าวกล้องงอก ไอศกรีมข้าวกล้องงอก ข้าวหมากข้าวกล้องงอก และขนมป๊อปไรซ์ มีการตรวจรับรองการทดสอบน้ำข้าวกล้องงอกจากคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีและได้ขอมาตรฐานอาหารและยา (อย.) ในปีเดียวกัน

ปลายปี 2559 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวกล้องงอกร่องมาลี ได้เข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) จำนวน 4 ผลิตภัณฑ์ คือขนมป๊อปไรซ์ ข้าวกล้องงอก ฟรุตสลัดข้าวกล้องงอก และข้าวตัง ได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับ 5 ดาว จำนวน 1 ผลิตภัณฑ์ ระดับ 4 ดาว จำนวน 3 ผลิตภัณฑ์ และระดับ 3 ดาว จำนวน 1 ผลิตภัณฑ์ ทางด้านการบริหารจัดการกลุ่มพบข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้

1) กระบวนการบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีก่อนมีการวิจัย

จากการศึกษาตั้งแต่กระบวนการก่อเกิดของกลุ่มตามเอกสารการขอจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี พบว่ามีสมาชิกทั้งหมด 24 คน มีการแบ่งบทบาทหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็นตำแหน่งต่างๆ ดังนี้ 1) ประธาน 1 คน 2) รองประธาน 1 คน 3) เลขานุการ 1 คน 4) เภรัญญิก 1 คน 5) ประชาสัมพันธ์ 1 คน 6) การตลาด 2 คน และ 7) สมาชิก 17 คน มีกฎระเบียบในการบริหารจัดการกลุ่มที่ชัดเจน ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา มีการระดมหุ้นขึ้นต่ำครั้งแรกไม่น้อยกว่า 100 บาท รวมหุ้นครั้งแรกได้เงินจำนวน 13,000 บาท จากนั้นดำเนินการการผลิตผลิตภัณฑ์ตามวัตถุประสงค์เรื่อยมาในรูปแบบแบ่งหน้าที่กันทำ จนกระทั่งปี 2557 กลุ่มขายผลผลิตไม่ได้ส่งผลให้กลุ่มขาดทุน จึงได้มีการประชุมกลุ่มเมื่อปลายปี 2557 ที่ประชุมมีมติให้ประธานไปดำเนินการผลิตโดยเปลี่ยนรูปแบบลงแรงกันทำมาเป็นการจ้างแรงงานทดแทน โดยสมาชิกท่านใดมาทำงานจะจ่ายเป็นค่าจ้างชั่วโมงละ 20 บาท แต่กลุ่มก็ยังไม่สามารถทำกำไรได้จนกระทั่งไม่มีเงินมาจ่ายค่าแรง จึงได้ปรับค่าแรงงานคงค้างมาเป็นทุนเรือนหุ้นแทน จำนวน 4,500 บาท

จากการเก็บข้อมูลด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี โดยใช้แบบสอบถามกับสมาชิกและครอบครัวสมาชิก 34 คน ประกอบด้วยการบริหารจัดการ 7 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ (Material) 2) การบริหารจัดการด้านตลาด (Marketing) 3) การบริหารจัดการด้านวิธีการ (Method) 4) การบริหารจัดการด้านคน (Man) 5) การบริหารจัดการด้านเครื่องจักร (Machine) 6) การบริหารจัดการด้านการเงิน (Money) และ 7) การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร (Message) ผลการศึกษาโดยรวมพบว่าการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้านของกลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 1-5 กลุ่มมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 3.55 3.53 3.52 และ 3.52 ตามลำดับ และมี 2 ด้านที่สมาชิกกลุ่มมีความเห็นว่ากลุ่มมีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ ด้านที่ 6 และ 7 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และ 3.21 ตามลำดับ หลังจากมีการเก็บข้อมูลด้านการบริหารจัดการ และทีมวิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้สมาชิกจำนวน 6 คนไม่พอใจต่อการบริหารจัดการของประธานและคณะกรรมการจึงได้ยื่นใบลาออก พร้อมกับการขอหุ้นคืน เป็นเงิน 3,500 บาท และได้ไปร้องเรียนกับนายอำเภอวารินชำราบ เพื่อให้ตรวจสอบการทำงานของประธานกลุ่มและผู้ใหญ่บ้านโดยมีเป้าหมายที่จะขับไล่ประธานและผู้ใหญ่บ้านออกจากตำแหน่ง

2) กระบวนการบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีหลังมีการวิจัย

ภายหลังจากที่กลุ่มต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดทุน สมาชิกเริ่มไม่ให้ความสนใจกับการทำกิจกรรมของกลุ่มจนกระทั่งนำไปสู่ความไม่พอใจการบริหารจัดการของประธาน ความขัดแย้งในชุมชนเริ่มมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับเจ้าอาวาสต้องการที่ดินที่โรงสีกลุ่มตั้งอยู่คืนเพื่อมาทำกิจกรรมด้านสงฆ์ จนนำไปสู่การร้องเรียนกับนายอำเภอวารินชำราบเพื่อให้ปลดผู้ใหญ่บ้านและประธานกลุ่มออกจากตำแหน่ง และทางอำเภอจึงให้ผู้ใหญ่บ้านเปิดเวทีประชุมเพื่อชี้แจงให้กับสมาชิกของชุมชนและสมาชิกของกลุ่มได้เข้าใจ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2561 แต่ก็ยังมีสมาชิกชุมชนบางส่วนยังยอมรับคำชี้แจงไม่ได้ สำหรับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี ทีมวิจัยได้ขอให้เปิดประชุมเพื่อให้ประธานและคณะกรรมการได้ชี้แจงทำความเข้าใจกับสมาชิกที่เหลือน้อยในวันที่ 14 ตุลาคม 2561 มีผู้เข้าร่วมประชุม 25 คน คณะกรรมการได้ชี้แจงถึงผลการดำเนินงานให้กับสมาชิกได้เข้าใจ และมีมติให้คณะกรรมการและสมาชิกลาออกทุกคนพร้อมกับคืนหุ้นให้กับสมาชิกที่เหลือน้อยทุกคนจำนวน 18 คน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 9,500 บาท จากนั้นได้มีมติให้สมัครสมาชิกใหม่และมีผู้สมัครเข้ามาเป็นสมาชิกทั้งหมด 21 คน โดยมีสมาชิกเก่าไม่ขอสมัครใหม่จำนวน 3 คน รวมผู้ยื่นใบลาออกทั้งหมดเป็น 8 คน คงเหลือสมาชิกเก่าที่สมัครใหม่เป็น 16 คน และมีคนในชุมชนได้สมัครเป็นสมาชิกเพิ่ม 5 คน นอกจากนี้ได้มีวาระเพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารชุดใหม่ โดยให้อยู่ในวาระคราวละ 2 ปี ติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ

2. การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี

พบว่า มี 2 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มด้วยกระบวนการวิจัย และ 2) กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มเพื่อความยั่งยืน ดังนี้

1) **กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มด้วยกระบวนการวิจัย** เป็นกลยุทธ์การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้พลังชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยได้หากิจกรรมที่ชุมชนและกลุ่มมีความสนใจร่วมกันเพื่อให้เกิดกิจกรรม และกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ควรเป็นเรื่องที่นักวิจัยมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ หรือหากนักวิจัยไม่ถนัด จะต้องหาคนที่มีความสามารถถ่ายทอดให้เป็นภาษาเดียวกันกับสมาชิกในชุมชน เพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจ และเกิดพลังศรัทธาจึงจะสามารถทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายได้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1. **กลยุทธ์การจัดการความรู้ร่วมกับชุมชน** เป็นกลยุทธ์ที่ชุมชนต้องการและมีความสอดคล้องกับชุดความรู้ที่ทีมวิจัยมีความสามารถจัดให้ได้ เช่นการจัดการความรู้เพื่อเศรษฐกิจแบบพึ่งพาตนเอง โดยเน้นการปลูกเห็ดขอนขาวในท่อนไม้ได้แก่ เห็ดหูหนู เห็ดขอนขาว และเห็ดบด เป็นต้น 2. **การจัดการความรู้ข้ามชุมชน** เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับคณะกรรมการ และสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี ทีมวิจัยจึงได้พาลงพื้นที่เพื่อไปศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2 เรื่อง คือ เรื่องการปลูกข้าวเม่านอกฤดูและการแปรรูปข้าวเม่ารับประทานสด เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น 3. **การบริหารจัดการความรู้ในกลุ่ม** เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการที่ผ่านมาว่ามีกระบวนการบริหารอย่างไร

2) **กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มเพื่อความยั่งยืน** เป็นกลยุทธ์ที่เป็นข้อค้นพบและได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีเพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้และมีความยั่งยืน ประกอบด้วย 7 วิธีการ ได้แก่ 1) กระบวนการจิตตปัญญาศึกษา 2) การวิเคราะห์ SWOT 3) กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ 4) กระบวนการปรับฐานวิธีคิดผ่านสื่อ 5) การบริหารจัดการกลุ่มแนวใหม่เพื่อความยั่งยืน 6) การวางแผนการผลิตใหม่เชิงพาณิชย์ และ 7) การบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่าย กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี จังหวัดอุบลราชธานี ครั้งนี้ พบว่ามี 2 ประเด็นที่เป็นข้อค้นพบหลักที่จะนำมาในการอภิปรายผล คือ กระบวนการบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี และกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน ดังนี้

1) **กระบวนการบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี** จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี จะมีโครงสร้างที่ชัดเจนมีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันตามโครงสร้าง ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งประธาน รองประธาน เหรัญญิก เลขานุการ ประชาสัมพันธ์ รวมทั้งฝ่าย

การตลาด แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้เป็นดังที่ปรากฏในเอกสารแต่อย่างใด และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบว่า โครงสร้างดังกล่าวเป็นโครงสร้างที่จัดทำขึ้นเพื่อขอรับการจดทะเบียนกลุ่ม ในคราวที่จะแก้ปัญหาเรื่องรายได้ และผลผลิตข้าวร่วมกัน ดังเช่น พรตฤดี ไชยปรปักษ์ (2547 : 4) ได้กล่าวถึงการรวมกลุ่มเอาไว้ จึงเป็นการ สะท้อนให้เห็นถึงผลการศึกษาที่พบว่าตั้งแต่ปี 2558 การบริหารจัดการกลุ่มไม่ได้มีการดำเนินการตาม โครงสร้าง อีกทั้งยังมีปัญหาด้านการบริหารจัดการภายในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารจัดการ ด้านข้อมูลข่าวสารที่สมาชิกกลุ่มมีความเห็นว่ามียกระดับของการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นด้าน ที่แย่ที่สุดในบรรดาทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการทั้ง 7 ด้าน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบว่าประธาน ค่อนข้างที่จะขาดในเรื่องของการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกโดยรวม รองลงมาคือด้านการบริหารจัดการด้าน การเงินที่สมาชิกกลุ่มมีความเห็นว่ามียกระดับของการจัดการที่แย่เป็นอันดับ 2 เนื่องจากไม่มีรายงานทางการเงิน ไม่มีความโปร่งใสในการบริหารการเงิน จึงทำให้กลุ่มไม่สามารถเดินหน้าในการทำธุรกิจได้ เช่นเดียวกัน พิมพ์พิ สุทธิ์ อ้วนล้ำ ชมพูนุท โมราชาติ และกัญญา จิงวิมุตพันธ์ (2560 : 207-238) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพการ ดำเนินงานกลุ่มหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร พบว่าศักยภาพการ ดำเนินงานกลุ่มที่ควรได้รับการพัฒนามี 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการบริหารการผลิต ด้านการบริหารการตลาด และด้านการบริหารการเงิน

ส่วนความรู้ใหม่ที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ คือ การจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เกิดขึ้นตาม แนวนโยบายแห่งรัฐ จากนั้นมีการแปลงนโยบายลงสู่การปฏิบัติโดยให้เกษตรกรไม่น้อยกว่า 7 คน รวมกลุ่มกัน เพื่อยื่นขอจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ อย่างไรก็ตามในเรื่อง ของการรวมกลุ่มเป็นเรื่องที่ดีสำหรับชุมชน แต่การรวมกลุ่มเพื่อทำธุรกิจเป็นเรื่องที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องมี การชี้แจง ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อเป็นพื้นฐานการทำธุรกิจให้กับเกษตรกร ซึ่งเกษตรกรใน ชนบทค่อนข้างที่จะขาดความรู้ในเรื่องของการแปรรูป การตลาด ขาดวินัยในการเงิน และบัญชี ดังนั้น หน่วยงานที่เป็นนายทะเบียนจะต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ไม่ใช่จดทะเบียนเพื่อเชิงปริมาณตามนโยบายรัฐ อย่างเดียว

2) กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่อนมาลีด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน

จากการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่อนมาลี พบว่ากลุ่มไม่มีกลยุทธ์ในการบริหาร จัดการแต่อย่างใด โดยพิจารณากระบวนการเปิดตัวของทีมวิจัยตั้งแต่แรกเริ่มของกระบวนการวิจัย ทีมนักวิจัย ได้เฝ้าดูการดำเนินงานของคณะกรรมการกลุ่ม ค่อนข้างที่จะขาดการวางแผนงานในการทำงาน ทั้งที่ได้มีการ กำหนดกิจกรรมแล้ว ซึ่งเป็นการทำงานที่ตรงข้ามกับ Wheelen และ Hunger (2006) ที่มองว่าการจัดการ เชิงกลยุทธ์ คือการตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว นั้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่อนมาลีขาดกลยุทธ์ในการทำงาน ดังนั้นทีมวิจัยจึงได้ พยายามในกระบวนการสร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกับกลุ่มและชุมชนเพื่อจะได้นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การ

ดำเนินงานของกลุ่มไปสู่ความยั่งยืน จึงได้ใช้กระบวนการทางด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ให้กับกลุ่ม เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งวิจารณ์ พาณิช (2548) ได้อธิบายว่าการจัดการความรู้ 1) เป็นการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ 2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ 3) การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ 4) การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร ดังนั้นจึงมีกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Schuftan (1996) ที่ว่าพลังชุมชนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งทำให้คนสามารถเข้าใจ สามารถยกระดับชีวิตตนเองและใช้ความสามารถของตนควบคุมและมีอำนาจเหนือชีวิตตนเองได้ พลังชุมชนเปิดโอกาสให้พวกเขามีทางเลือกและความสามารถที่จะเลือก รวมทั้งควบคุมทรัพยากรที่พวกเขาต้องการปรับปรุงคุณภาพชีวิต ซึ่งพลังชุมชนจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมิน การวิเคราะห์ และการกระทำภายในชุมชน

ทีมวิจัยจึงได้ใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานวิจัยประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มด้วยกระบวนการวิจัย กับกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มเพื่อความยั่งยืน โดยกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มด้วยกระบวนการวิจัย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การจัดการความรู้ร่วมกับชุมชน 2) การจัดการความรู้ข้ามชุมชน 3) การบริหารจัดการความรู้ในกลุ่ม โดยในกระบวนการใช้กลยุทธ์ทุกกลยุทธ์จะใช้หลักคิดการมีส่วนร่วมของ Uphoff และ Cohen (1979) เป็นแนวทาง เพราะว่าการเสียสละมาร่วมเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนจะต้องได้รับประโยชน์ร่วมกัน สำหรับกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มเพื่อความยั่งยืน ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ 1) กระบวนการจัดตั้งปัญญาศึกษา 2) การวิเคราะห์ SWOT 3) กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ 4) กระบวนการปรับฐานวิธีคิดผ่านสื่อ 5) การบริหารจัดการกลุ่มแนวใหม่เพื่อความยั่งยืน 6) การวางแผนการผลิตใหม่เชิงพาณิชย์ และ 7) กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนร่องมาลี และจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ ดังกล่าว ส่งผลให้สมาชิกในชุมชน สมาชิกกลุ่ม และคณะกรรมการบริหารกลุ่มเกิดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิจัยมากขึ้น เข้าใจในหลักของการทำงาน เข้าใจเรื่องการวางแผนงาน การกำกับติดตามงาน และการทบทวนงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิตินันท์ หรั่งยิ้ม พลอยไพลิน จิตต์สดใส และธนิษฐ์ ตีรสวัสดิชัย (2560 : 87) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการตลาด และปัจจัยด้านการจัดการ สอดคล้องกับไพฑูรย์ ภีระบัน (2549 : 6) ที่ระบุว่าปัจจัยความสำเร็จของสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดพะเยา คือ การวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายของรายได้

ให้กับสมาชิก ความโดดเด่นของสินค้า การสำรวจความต้องการของลูกค้า วางแผนการผลิต มีวัตถุดิบเพียงพอ การระดมทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย การพัฒนาความรู้ให้กับสมาชิก การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

จากผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีที่ขาดการติดต่อสื่อสาร ขาดการวางระบบการเงินและบัญชีที่ดี ตลอดจนทั้งขาดระบบการตรวจสอบจากหน่วยงานภาครัฐ จนกระทั่งส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งนับว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารจัดการ ที่ไม่สามารถบริหารจัดการด้านการข้อมูลข่าวสาร การจัดการด้านการเงิน ตลอดจนทั้งการจัดการด้านการตลาดได้ จึงส่งผลให้กลุ่มไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้ สมาชิกเริ่มถอยห่างจากกระบวนการกลุ่ม ซึ่งก็สอดคล้องกับ นงลักษณ์ เพิ่มชาติ ชูวานันท์ เกิดพิทักษ์ และกมล บุชบา (2561 : 52) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการประกอบการวิสาหกิจชุมชนผลผลิตทางการเกษตรในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก พบว่า ปัจจัยด้านการเป็นผู้ประกอบการ การจัดการทางด้านการตลาด การจัดการความรู้ และการจัดการคุณภาพ ตามลำดับ ซึ่งทั้งหมดนี้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่สามารถสร้างให้เกิดได้ จนกระทั่งเกิดการร้องเรียนและยื่นหนังสือต่อรายอำเภอเพื่อขับไล่ผู้ใหญ่บ้านและประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออกจากตำแหน่ง แต่ด้วยกระบวนการทางสังคมของชุมชนซึ่งส่วนใหญ่เป็นสังคมเครือญาติ และสังคมขนาดเล็กจึงสามารถชี้แจงด้วยเหตุผล ประกอบกับการให้ข้อมูลเชิงวิชาการสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่ม และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ทีมวิจัยได้สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรวมทั้งสมาชิกที่ไม่พอใจและลาออกไปได้ จากนั้นคณะกรรมการและสมาชิกที่เหลือจึงได้มีมติให้ทุกคนลาออกจากคณะกรรมการ ตลอดจนทั้งการลาออกจากสมาชิก จากนั้น จึงเห็นชอบให้คนที่สนใจที่จะสมัครเป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่องมาลีได้สมัครเข้ามาใหม่ โดยมีคนยื่นใบสมัครเข้ามาใหม่ทั้งหมด 21 คน แยกเป็นสมาชิกเดิม 16 คน สมาชิกใหม่ 5 คน จากนั้นจึงเลือกตั้งคณะกรรมการ กำหนดกฎกติกาใหม่ พร้อมทั้งแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มใหม่ทั้งหมด ทีมวิจัยจึงเรียกกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มในลักษณะนี้ว่า กลยุทธ์ “ตีผึ้งให้แตกรัง” (Honeycomb hitting strategy)

ความรู้ใหม่ที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ คือ ในการทำงานและการใช้กลยุทธ์เพื่อทำงานกับกลุ่มที่ลงไปศึกษา โดยมีความมุ่งหวังให้กลุ่มที่ศึกษานั้นสามารถพัฒนาไปได้ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป็นเรื่องที่จะต้องระมัดระวังอย่างยิ่งในการทำงาน เนื่องจากกลุ่มเป็นเพียงส่วนหนึ่งของชุมชน และสังคม ซึ่งหากกลุ่มผู้นำกลุ่มมีความขัดแย้งกับชุมชน สังคม อาจจะทำให้ทีมวิจัยสามารถที่จะทำงานลำบาก หรืออาจจะถูกมองว่า นักวิชาการไปส่งเสริมแต่คนส่วนน้อยของสังคม โดยเฉพาะกรณีที่ผู้นำกลุ่มหรือประธานกลุ่มเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการด้วยแล้ว จะทำให้เกิดคนขายขอบได้ในชุมชน อย่างไรก็ตามหากการทำงานไม่ได้มองแต่เป้าหมายหลักอย่างเดียว แต่เป็นการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ยึดประโยชน์ของชุมชนและสังคมเป็นที่ตั้งจะทำให้งานนั้นมีคุณภาพและการยอมรับจากสังคม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1.1 ควรมีการสร้างเครือข่ายระหว่างวิสาหกิจชุมชนประเภทเดียวกัน เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ สามารถแข่งขันในตลาด

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 ในการขอจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจ เช่น ความรู้เรื่องการวางแผนการเงิน การบัญชี การตลาด เป็นต้น

2.2 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรมีการติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อติดตามผลการดำเนินงานและเป็นพี่เลี้ยงคอยให้การช่วยเหลือ

2.3 หน่วยงานภาครัฐ ควรจัดหาสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนกู้ยืมในการลงทุนหรือขยายกิจการ โดยใช้คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนค้ำประกันเงินกู้ได้

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

3.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรืออิทธิพลที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเพิ่มเติม และหลากหลายพื้นที่เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความก้าวหน้าต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2558) รายงานประจำปี 2558. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2560. แหล่งที่มา <http://www.plan.doae.go.th/myweb2/annual/Annual2558.pdf>

ชาย โพธิ์สิตา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัย ประชากร และสังคม

พิมพ์พิสุทธิ อ้วนล้ำ ชมพูนุท โมราชาติ และกัญญา จิงวิมุตพันธ์ (2560). การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานกลุ่มหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 8 (2), 207-238.

พรธฤติ โขยปรปักษ์. (2547). *ปัญหาของผู้ดำเนินงานในการผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ไพฑูรย์ ภิระบัน. (2549). ปัจจัยความสำเร็จของสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดพะเยา. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.