

รูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนด้าน  
การเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

**The Public Policy Model for Developing Potential of Agricultural Community  
Enterprise in the Eastern Economic Corridor**

ประกาย วุฒิพิพัฒน์พงศ์ (Prakai Wuttipattanapong)<sup>1</sup>

ชนิสรา แก้วสุวรรณค์ (Chanissara Kaewsawan)<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สาขาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
Public Management, Graduate School of Commerce, Burapha University  
<sup>2</sup>ดร., ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
Dr., Graduate School of Commerce, Burapha University  
E-mail: roongnapa\_1991@hotmail.com

Received: 16 September 2019

Revised: 22 November 2019

Accepted: 27 December 2019

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยวิธีการวิจัยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 18 ท่าน และการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนนโยบายเพื่อเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก แบ่งออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการองค์กร ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็ง ให้สมาชิกมีรายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน 2) ด้านการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทั้งด้านบุคคลากรและการบริหารจัดการ 4) ด้านการระดมทุนเพื่อจัดตั้งกองทุนวิสาหกิจชุมชนที่มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ 5) ด้านการปรับปรุง

ประกาย วุฒิพิพัฒน์พงศ์ และชนิสรา แก้วสวรรค์

และพัฒนามาตรฐานของวิสาหกิจชุมชนอย่างสม่ำเสมอ 6) ด้านการรู้จักแบ่งปันและการคืนสู่สังคม 7) ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคน 8) ด้านการบริหารจัดการผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม 9) ด้านการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และ 10) ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร

**คำสำคัญ :** นโยบายสาธารณะ, ศักยภาพ, วิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตร, เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

## Abstract

This research aims to study the developing policy that driven to increase the potential of agricultural community enterprises in the Eastern Economic Corridor. A qualitative research model was conducted in-depth interviews of 18 experts and 8 experts for discussions in focus group to confirm research results and exchange other useful ideas.

The study results that the developing policy that driven to increase the potential of agricultural community enterprises in the Eastern Economic Corridor divided into 10 areas as 1) Organization management, Promote and develop the group to be strong by giving members a stable and sustainable income. 2) Potential analysis for continuous improvement and development. 3) Promoting and developing the potential of community enterprises in terms of personnel and management. 4) Funding for the establishment of a stable community enterprises fund. 5) Improvement and development of community enterprise standards regularly. 6) Sharing and returning to society. 7) The participation of all community enterprise members. 8) Fair and equal benefits management for community enterprise members. 9) The provision of welfare for members of community enterprises and 10) Management and organizational structure.

**Keywords :** Public policy, Potential, Agricultural community enterprises, Eastern Economic Corridor

## บทนำ

ภาคการเกษตรของไทยมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ เป็นรากฐานของการสร้างความมั่นคงทางอาหารของประเทศและของโลก เป็นฐานวัตถุดิบให้กับภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ สร้างรายได้ให้กับประเทศ รวมทั้งยังเป็นแหล่งวิถีชีวิต แหล่งภูมิปัญญา และวัฒนธรรมที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศอยู่ในภาคการเกษตร ซึ่งแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจภาคการเกษตรไทยในปี พ.ศ. 2561 อยู่ที่ร้อยละ 3.0-4.0 โดยมีปัจจัยการสนับสนุนจากการดำเนินนโยบายและมาตรการด้านการเกษตร

ต่าง ๆ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการลดต้นทุนเพิ่มผลผลิต ในขณะที่เดียวกัน ภาคเกษตรต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงจากความเปราะบางหรือความผันผวนของเศรษฐกิจโลก รวมถึงปัญหาภายในประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรของประเทศผู้บริ โภค (กองนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2561) เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน รัฐบาลได้มีนโยบายจัดตั้งเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุนและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง เพื่อให้มีศักยภาพในการพัฒนาและปฏิรูประบบเศรษฐกิจ โดยการยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่และระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2560)

สำหรับภาคเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของนั้น พบว่าปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรอยู่ถึง 643 แห่ง แบ่งออกเป็นจังหวัดชลบุรี 235 แห่ง ระยอง 259 แห่ง และฉะเชิงเทรา 149 แห่ง และมีวิสาหกิจชุมชนได้รับการประเมิน 587 แห่ง อยู่ในระดับดี 257 แห่ง (ร้อยละ 39.96) ระดับปานกลาง 241 แห่ง (ร้อยละ 37.48) และต้องปรับปรุง 39 แห่ง (ร้อยละ 6.06) (กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน, 2562) ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่ามีวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงจนถึงปานกลางมากกว่า 280 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 43.54 ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มใหญ่ที่สุดที่มีนัยสำคัญกับระบบเศรษฐกิจชุมชนในหลายพื้นที่ในเขต EEC ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาภาคตะวันออก ซึ่งผลของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม จะส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจใน 3 จังหวัด อย่างมีนัยสำคัญ โดยคาดการณ์ว่า GDP ของประเทศจะขยายตัวร้อยละ 5 ต่อปี จะทำให้เกิดการจ้างงานใหม่ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการไม่น้อยกว่า 100,000 อัตราต่อปี และจำนวนนักท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้นกว่า 10 ล้านคนต่อปีด้วย ซึ่งปริมาณของคนที่เพิ่มขึ้นนี้ จะส่งผลให้วัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยและนอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงกับระบบขนส่งหรือโลจิสติกส์ที่สะดวกและรวดเร็ว จะสามารถช่วยเพิ่มกระจายสินค้าไปยังภูมิภาคอื่น ๆ ได้อีกด้วย ซึ่งองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการผลิตวัตถุดิบที่สำคัญเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร คือ วิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตร ซึ่งหากวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกไม่มีการปรับตัว จะทำให้วัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการบริโภคและในอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งทำให้ต้องนำเข้าจากแหล่งอื่น ๆ หรือต่างประเทศ ดังนั้น เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ที่จะส่งผลให้เศรษฐกิจชุมชนเกิดความแข็งแกร่ง สร้างงาน สร้างรายได้ และทำให้ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ซึ่งจะสร้างฐานความมั่นคงให้กับประเทศได้อย่างยั่งยืน

ประกาย วุฒิพิพัฒน์พงศ์ และชนิสรา แก้วสวรรค์

## วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

## บททวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ เป็นการประกอบการบนพื้นฐานการใช้ความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนอย่างรู้คุณค่าเพื่อการพัฒนาตนเองของครอบครัวชุมชน ระหว่างชุมชน เพื่อสร้างงาน สร้างอาชีพและรายได้กับคนในชุมชน (Mathew, 2008; Marc, 2011; Barone, 2019) สำหรับวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จำนวน 5 ประเภท มีจำนวนทั้งสิ้น 643 แห่ง โดยการแปรรูป/ผลิตภัณฑ์อาหาร มีมากที่สุด 383 แห่ง รองลงมา คือ ผลิตภัณฑ์สมุนไพร 156 แห่ง ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า 72 แห่ง ผลิตภัณฑ์เครื่องจักสาน 54 แห่ง และดอกไม้ประดิษฐ์ 33 แห่ง ตามลำดับ วิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับดีร้อยละ 39.96 ระดับปานกลางร้อยละ 37.48 และระดับปรับปรุงร้อยละ 6.06 ซึ่งในปัจจุบันได้มีโครงการต่าง ๆ จากภาครัฐเข้ามามีบทบาทเพื่อส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เช่น โครงการ OTOP หรือ ประชารัฐ เป็นต้น (กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน, 2562)

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นจากการนำแนวคิดเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจชุมชนมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548) โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ริเริ่มและตรากฎหมายจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนขึ้น โดยกำหนดให้มีพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ซึ่งแนวคิดการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนและเป็นแนวทางที่สร้างเศรษฐกิจ สังคม และชุมชนให้มีความยั่งยืน และวิสาหกิจชุมชนนี้อยู่ในเกษตรทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 คือทฤษฎีใหม่ขั้นกลาง คือการพึ่งตนเอง และพอเพียงในระดับกลุ่ม โดยการสร้างพลังช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เอื้ออาทรต่อกัน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2551) จากข้อมูลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 3 จังหวัด คือ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา พบว่า จังหวัดชลบุรี มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนการผลิตสินค้าเกษตรอยู่ในระดับดี 126 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.10 โดยปัจจัยที่ประเมินมีค่าสูงสุด ด้านการจัดการสินค้าและบริการ ร้อยละ 37.33 จังหวัดระยอง มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนการผลิตสินค้าเกษตรอยู่ในระดับดี 163 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 39.56 โดยปัจจัยที่ประเมินมีค่าสูงสุด ด้านการจัดการสินค้าและบริการ ร้อยละ 43.36 จังหวัดฉะเชิงเทรา มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนการผลิตสินค้าเกษตรอยู่ในระดับดี 103 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.14 โดยปัจจัยที่ประเมินมีค่าสูงสุด ด้านการจัดการสินค้าและบริการ ร้อยละ 43.36 (กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน, 2562)

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การตรวจสอบโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชน ลักษณะเฉพาะ และสมรรถนะ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถของวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านวิธีการบริหารจัดการหรือการดำเนินงาน ขอบเขตทางการเงิน การวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้รู้ถึงระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อบ่งชี้ถึงคุณค่าว่า วิสาหกิจชุมชน ดำเนินบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด (Assessment Association International, 2009; Premuzic and Pillans, 2018) การประเมินวิสาหกิจชุมชน สามารถใช้วิธีการศึกษา/ ประเมินตนเอง โดยการวิเคราะห์ SWOT (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2556) นอกจากนี้ยังสามารถใช้การวิเคราะห์ McKinsey 7s เพื่อวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรได้อีกด้วย (พสุเดชะรินทร์, 2551)

### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมจากภาครัฐทางการเกษตร

การส่งเสริมการเกษตร หมายถึง กระบวนการศึกษานอกโรงเรียน เป็นการให้บริการหรือระบบการช่วยเหลือแก่กลุ่มเป้าหมายอันหมายถึงเกษตรกรและครอบครัวเกษตรกร เพื่อนำความรู้และวิทยาการที่ทันสมัยจากการคิดค้นวิจัยไปสู่เกษตรกร โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในชุมชน และเกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน (Mosher, 1976; Allo, 1982) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้จัดตั้งศูนย์เรียนรู้การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร ระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่ การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตรสู่มาตรฐาน เกษตรอินทรีย์ เกษตรทฤษฎีใหม่ ธนาคารสินค้าเกษตร และ โครงการอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจการเกษตรอย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิต (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2559)

### 5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

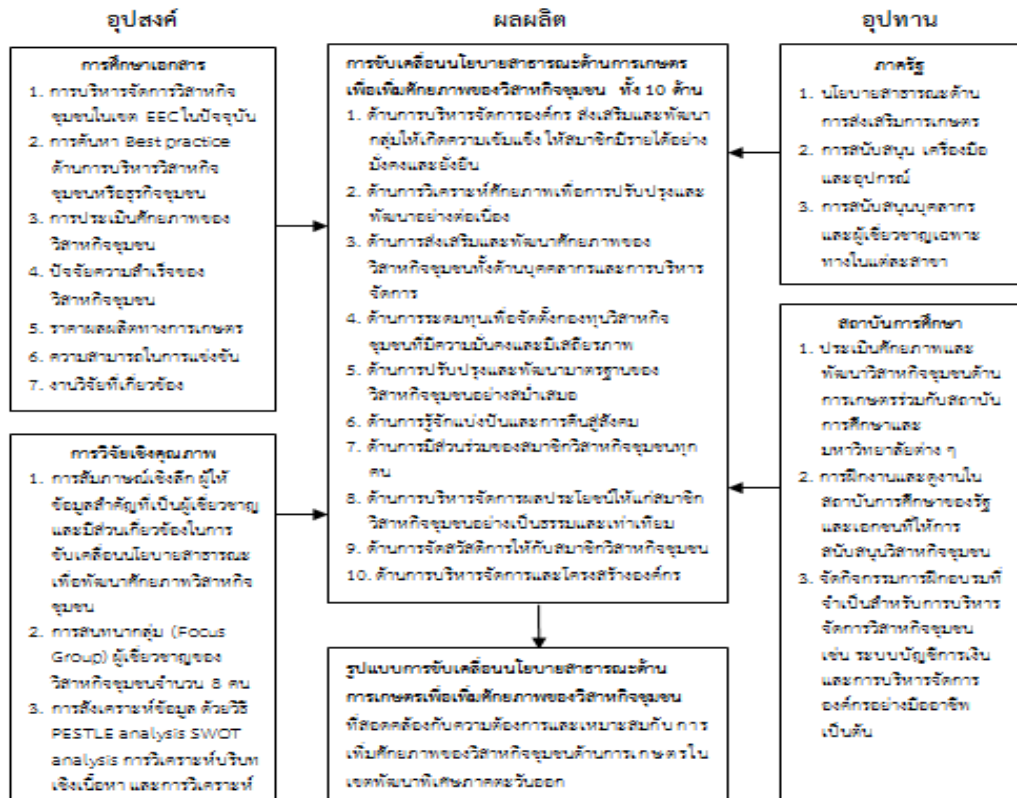
สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2555) กล่าวว่า การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเอง ในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือหลักให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปปรับทราบศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ จะประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (ชงพลพรหมสาขาณ สกทนกรและอุทิศสังข์รัตน์, 2556) ดังนั้น กรอบแนวคิดจึงประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยภายใน คือ การผลิต การตลาด การจัดการ การเงิน ยุทธศาสตร์ ผู้นำ แรงงาน การมีปฏิสัมพันธ์ภายนอก สมาชิก/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูล การเรียนรู้และการวิเคราะห์ และ วัฒนธรรมแบบกลุ่ม ส่วนปัจจัยภายนอก คือ เศรษฐกิจ สังคมการเมือง ผู้บริโภค การแข่งขัน ภัยธรรมชาติ พ่อค้าคนกลาง หน่วยงานสนับสนุน และเทคโนโลยี (ไพศาล มุ่งสมัคร และคณะ, 2558; สัญญา เคนาภูมิ, 2558)

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ

นโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางกิจกรรม การกระทำ หรือการเลือกตัดสินใจของรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลได้ทำการตัดสินใจและกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อชี้แนะให้มีกิจกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการวางแผน การจัดทำโครงการ วิธีการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการในแต่ละเรื่อง (Dye, 1984; Friedrich, 1963; Prewitt and Verba, 1983; Anderson, 1994; Eulau and Prewitt, 1973; Easton, 1953; Hecl, 1972; Considine, 1994) สำหรับนโยบายด้านวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในปัจจุบัน ได้แก่ 1) แผนพัฒนาการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) 2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และ 3) ยุทธศาสตร์ของกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2559)

จากการศึกษาวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน พบว่างานวิจัยของ Al-Tit, Omri and Euch (2019) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในซูดานตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนทางธุรกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อความสำเร็จของ รองลงมาคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยความพร้อมของเงินทุนและปัจจัยการจัดการ แต่ปัจจัยลักษณะธุรกิจและปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ สอดคล้องกับ การค้นพบของ Magnanelli, Raoli and Sacchi (2016) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในอิตาลี คือ ปัจจัยทางการเงินและการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานซึ่งแสดงถึงผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ปัจจัยด้านพื้นที่ตั้งและเศรษฐกิจสังคมก็มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการเงินของวิสาหกิจชุมชนด้วยเช่นกัน ในขณะที่ Satar and John (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบจำลองแนวคิดของปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับวิสาหกิจชุมชนของอินเดีย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน คือ ทักษะการวางแผนธุรกิจ การปฐมนิเทศผู้ประกอบการ ความเป็นผู้นำ ระบบเครือข่าย นวัตกรรมทางการเงิน การวางแผนด้านการจัดการผลกำไร การตลาดเพื่อสังคม การมีส่วนร่วมของชุมชน ทุนมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร การประเมินผลกระทบทางสังคม นวัตกรรมประหยัดและการสนับสนุนจากรัฐบาล

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเริ่มจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกจำนวน 18 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในช่วงเดือนตุลาคม 2561 – มีนาคม 2562 เพื่อรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ แล้วนำมาสรุปประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 8 ท่าน เพื่อยืนยันผลการวิจัยและสรุปรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกที่เหมาะสมในขั้นตอนสุดท้าย



## ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนนโยบายเพื่อเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีทั้ง 10 ด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนและองค์กรท้องถิ่นที่มีส่วนสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน โดยจะต้องให้สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบาย ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

- 1.1 ส่งเสริมและพัฒนากลุ่มให้เกิดความเข้มแข็ง มีความสามารถทางการแข่งขัน
- 1.2 ส่งเสริมให้สมาชิกมีรายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน
- 1.3 ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนการจัดทำแผนธุรกิจและกำหนดวิสัยทัศน์

2. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการวิเคราะห์ศักยภาพ ซึ่งทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกในกลุ่มจะต้องทำการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจร่วมกันอยู่เสมอเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาและประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อจัด โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพ
- 2.2 จัดประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และรายงานผลการดำเนินงาน
- 2.3 ประเมินศักยภาพและพัฒนา ร่วมกับสถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัยต่างๆ
- 2.4 ประเมินศักยภาพการจัดทำบัญชีจากผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตจากภายนอก

3. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐ ทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนองค์กรท้องถิ่นและภาคเอกชนที่มีส่วนสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน โดยจะต้องประสานงานร่วมกับชุมชนเพื่อให้เกิดการสร้างมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันในชุมชน ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

- 3.1 เข้าร่วมศึกษาดูงานเพื่อนำ Best practices มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ
- 3.2 เข้าร่วมโครงการอบรมถ่ายทอดความรู้ด้านการเพิ่มศักยภาพของผู้นำและสมาชิก
- 3.3 ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ
- 3.4 ฝึกอบรมเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการบัญชีการเงิน
- 3.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทุกกระบวนการ
- 3.6 การจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและเพียงพอและช่องทางการจัดจำหน่าย

4. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการระดมทุนเพื่อจัดตั้งกองทุนวิสาหกิจชุมชน ซึ่งทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการระดมทุนเพื่อจัดตั้งกองทุนวิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นคงและเข้มแข็ง ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

- 4.1 ร่วมหุ้นหรือระดมทุน นำกำไรสุทธิมาสบทบกองทุนวิสาหกิจชุมชน
- 4.2 ปลดปล่อยเงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิกในกลุ่มผ่านกองทุนวิสาหกิจชุมชน
- 4.3 ขอรับการสนับสนุนการดำเนินการจากแหล่งต่างๆ



4.4 บริหารเงินกองทุนวิสาหกิจชุมชนอย่างคุ้มค่า โดยมีการตรวจสอบทุกกระบวนการ

5. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐาน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐ ทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนองค์กรท้องถิ่นและภาคเอกชนที่มีส่วนสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน โดยจะต้องประสานงานร่วมกันในการปรับปรุงพัฒนา ประเมินและติดตามความก้าวหน้าของการปรับปรุงมาตรฐานทั้งในด้านสินค้าผลิตภัณฑ์ และการบริหารจัดการทุกขั้นตอน ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

5.1 พัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ได้มาตรฐานทั้งการบริหารจัดการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

5.2 เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์

5.3 พัฒนาผู้ประกอบการ โดยการฝึกทักษะฝีมือให้มีความชำนาญ

5.4 ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้กับสมาชิก

5.5 ขอร้องสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและบุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐ

5.6 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดทำบัญชีให้มีความทันสมัยและได้มาตรฐาน

6. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการแข่งขันและคืนสู่สังคม ซึ่งทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกคน จะต้องร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางสังคมอย่างต่อเนื่อง และสามารถส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

6.1 ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมในชุมชนอยู่เสมอ

6.2 จัดสรรรายได้หรือผลประกอบการ เพื่อใช้เป็นเงินสมทบสวัสดิการชุมชน

6.3 จัดพื้นที่แสดงผลงานในชุมชน เพื่อเผยแพร่ความรู้ ภูมิปัญญาและวิถีชุมชน

6.4 จัดทำแผนการกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูลร่วมกับท้องถิ่นหรือกับเทศบาล

7. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ซึ่งทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกคน จะต้องร่วมมือกันในการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาในด้านต่าง ในขณะเดียวกันก็ต้องช่วยกันในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

7.1 ให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความเห็นและข้อเสนอแนะที่จำเป็น

7.2 ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผล ควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน

7.3 ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

7.4 ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการจากการลงทุน

8. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการผลประโยชน์ ซึ่งทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกคน จะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนร่วมกันอย่างเท่าเทียม ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

8.1 ประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อชี้แจงผลกำไรและจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิก

ประกาย วุฒิพิพัฒน์พงศ์ และชนิสรา แก้วสวรรค์

8.2 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลและจัดสรรผลประโยชน์ที่ชัดเจนแก่สมาชิก

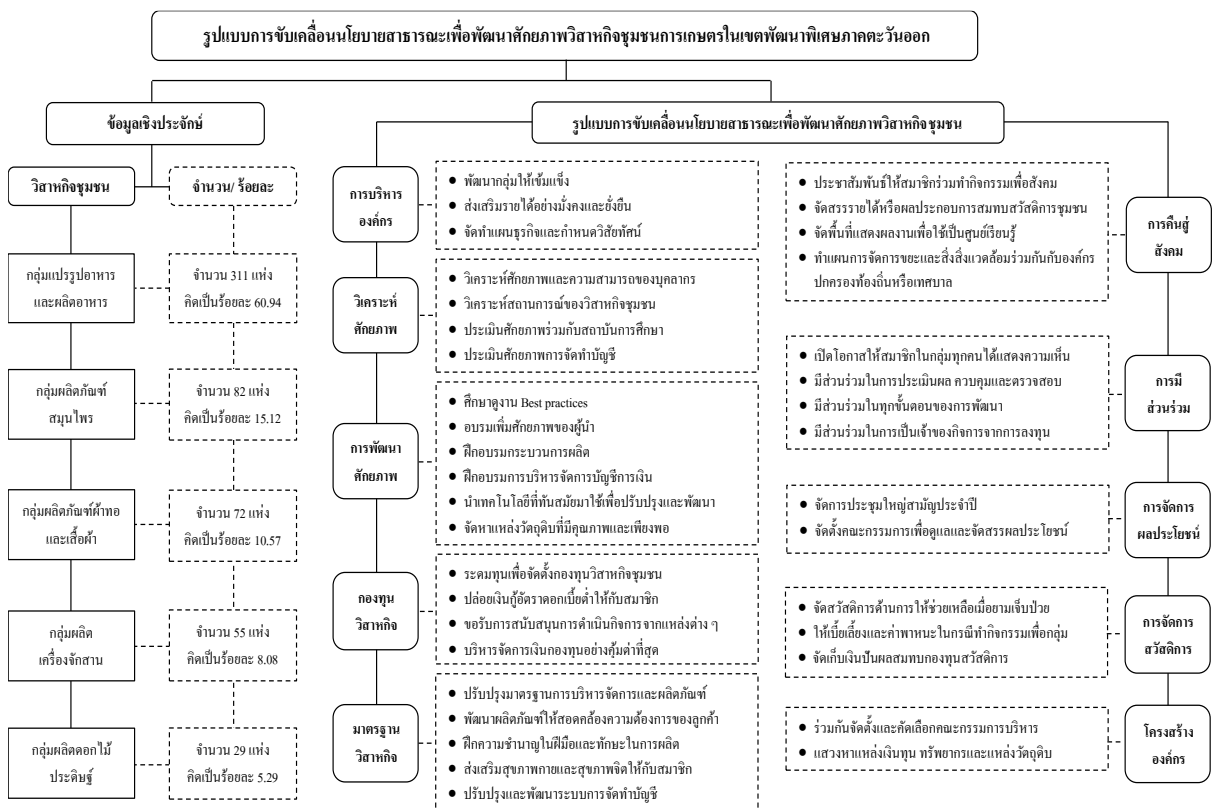
9. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ซึ่งทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสมให้กับสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมและต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

- 9.1 จัดสวัสดิการให้ช่วยเหลือเมื่อยามเจ็บป่วย ค่ารักษาพยาบาลและเงินช่วยเหลือ
- 9.2 ให้เบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะในกรณีที่มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกลุ่ม
- 9.3 จัดเก็บเงินปันผลจากสมาชิกทุกคนเพื่อสมทบกองทุนสวัสดิการ

10. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งทีมผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกในชุมชน จะต้องมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารและตัวแทนที่จะเข้าไปทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนและบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการและสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับชุมชน ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

- 10.1 ร่วมกันจัดตั้งและคัดเลือกคณะกรรมการบริหารที่มีศักยภาพ
- 10.2 แสวงหาแหล่งเงินทุน ทรัพยากรและวัตถุดิบที่จำเป็นต่อการดำเนินวิสาหกิจ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกได้ดังนี้



ภาพที่ 2 รูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

## อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนการเกษตรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

1. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อนำไปสู่กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและสามารถประสบความสำเร็จได้ โดยการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มให้เกิดความเข้มแข็ง ให้สมาชิกทุกคนมีรายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สอดคล้องกับ กรมการพัฒนาชุมชน (2558) ที่กล่าวว่า เกษตรทฤษฎีใหม่สู่วิสาหกิจชุมชนนั้น เป็นการรวมกลุ่มและร่วมมือในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนไปสู่ความยั่งยืน เช่นเดียวกับแนวคิดของ ประภาพรณ รักลี้อย และคณะ (2556) ที่กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนจะมุ่งเน้นกิจกรรมที่เกิดจากฐานทรัพยากรในชุมชน มีการผลิตขั้นพื้นฐานให้เพียงพอต่อความต้องการของคนในชุมชน ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ในขณะที่ กรมส่งเสริมการเกษตร (2556) ที่กล่าวว่า การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน มุ่งเน้นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการนำแนวความคิด กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและทิศทางในการผลิตหรือบริการ ไปสู่ผู้รับบริการของวิสาหกิจชุมชน

2. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการวิเคราะห์ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ สุมาลี สันติพลวุฒิ และรสดา เวชฎาพันธ์ (2558) กล่าวว่า การดำเนินงานเพื่อให้ได้รับรู้ศักยภาพและความสามารถของวิสาหกิจชุมชนในเรื่องทิศทางของวิสาหกิจชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับ กรมส่งเสริมการเกษตร (2556) ที่มองว่า การประเมินจะช่วยตรวจสอบการทำงานของวิสาหกิจชุมชน ในขณะที่ Jurevicius (2013) ได้กล่าวว่า การประเมินศักยภาพสภาพภายในองค์กรที่สำคัญตามหลักของ McKinsey 7s สามารถชี้บ่งถึงระดับศักยภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ได้ เช่นเดียวกับ กรมส่งเสริมการเกษตร (2556) ที่ได้กล่าวว่า การประเมินผลก็เพื่อให้ทราบแนวทางการกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชนเรื่องการบริหารองค์กร

3. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตร โดยการศึกษาดูงาน Best practices จากวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติกับวิสาหกิจชุมชนของตน สอดคล้องกับ สุพจน์ อินทหว่าง (2557) ที่กล่าวว่า ควรให้ความรู้ด้านการผลิตและบริการขึ้นก้าวหน้า การผลิตสินค้าบริการที่ได้คุณภาพ มาตรฐาน และการจัดฝึกอบรมเรื่องเฉพาะต่าง ๆ ในขณะเดียวกัน นพรัตน์ ธำรงทรัพย์ (2559) ก็กล่าวว่า ปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนควรใช้สถานการณ์ทางธุรกิจให้เป็นโอกาสทางการค้าการลงทุนเพื่อสร้างศักยภาพและความมั่นคงทางด้านการผลิตและรายได้ ในขณะที่ กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2558) ได้กล่าวว่า ได้มีการให้การส่งเสริมสนับสนุนการทำแผนแม่บทโดยกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

## ประกาย วุฒิพิพัฒน์พงศ์ และชนิสรา แก้วสวรรค์

4. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการระดมทุนเพื่อจัดตั้งกองทุนวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตร โดยการระดมทุนจากสมาชิกในกลุ่มเพื่อการขยายกองทุนและปล่อยเงินกู้ยืมแก่สมาชิกในกลุ่ม สอดคล้องกับประภาพรรณ รักเคียงและคณะ (2556) ที่กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนพื้นฐานจะมีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตหรือการให้บริการที่จะนำไปใช้เพื่อการบริโภค มุ่งเน้นการลดรายจ่าย การประหยัด การออมเพื่อให้ดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงพออยู่พอก เช่นเดียวกับ สุพจน์ อินหว่าง (2557) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบริหารจัดการทุนที่ดี จะต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการทุนอย่างเหมาะสม ในขณะที่ กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2558) ได้กล่าวว่า รัฐมีการส่งเสริมระบบการสะสมทุนและจัดตั้งกองทุนวิสาหกิจชุมชนทั้งระดับองค์กรและเครือข่ายบนพื้นฐานทรัพยากรและผลผลิตของชุมชนอย่างยั่งยืน

5. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานของวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรในด้านต่าง ๆ โดยการพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีคุณภาพ การฝึกทักษะฝีมือควบคู่กับการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้กับสมาชิก สอดคล้องกับ กรมส่งเสริมการเกษตร (2556) ที่ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลวิสาหกิจชุมชนอย่างมีคุณภาพ นำเชื่อถือ ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในขณะที่ McLagan (1997) กล่าวว่า การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน จะต้องมีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้กับคนในองค์กร โดยทำให้ขีดความสามารถที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลสำเร็จ สอดคล้องกับ Porter (1990) ที่กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน

6. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการแบ่งปันและคืนสู่สังคม โดยการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ และจัดพื้นที่แสดงผลงานต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นในชุมชน เพื่อใช้เป็นศูนย์เรียนรู้ สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2555) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมโดยรวมและผลกระทบต่อชุมชนอย่างชัดเจน ในขณะที่ กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2558) ได้กล่าวว่า รัฐได้มีการส่งเสริมให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเรื่องวิสาหกิจชุมชนทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้สาธารณชนทั่วไปและใช้ระบบและเครือข่ายสารสนเทศข้อมูลวิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนจากบุคคลทั่วไปได้ด้วย

7. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตร โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และการประเมินผล การควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานทุกขั้นตอน สอดคล้องกับ ประภาพรรณ รักเคียงและคณะ (2556) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการบริหารวิสาหกิจชุมชน คือ การมีส่วนร่วมของทุกคน โดยการแบ่งปันความรู้ อาชีพ และแลกเปลี่ยนความรู้ระดับชุมชน สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2555) ที่กล่าวว่า ชุมชนจะต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการบริหารและการปฏิบัติ เช่นเดียวกับ สุพจน์ อินหว่าง (2557) ที่กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดทำแผนงานแบบมีส่วนร่วมโดยสมาชิกทุกคน สอดคล้องกับ

ชงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2556) ที่กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน

8. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตร อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม โดยการจัดการประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อชี้แจงผลกำไรและลงมติในการจัดสรร ผลตอบแทนให้แก่สมาชิกอย่างโปร่งใส สอดคล้องกับ กรมส่งเสริมการเกษตร (2556) ที่ได้กล่าวว่า การนำเสนอผลลัพธ์ การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จะช่วยให้การจัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิกสามารถทำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม มากที่สุด สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2555) ที่กล่าวว่า จะต้องมีการจัดสรร รายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกอย่างชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่งจะต้องมีการทบทวนผลการดำเนินการของ วิสาหกิจชุมชนอยู่เสมอ สอดคล้องกับ สุพจน์ อินหว่าง (2557) ที่กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดสรรรายได้และ ผลประโยชน์ที่แน่นอนไว้ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจตรงกัน

9. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตร สอดคล้องกับ ประภาพรณ รักเลียงและคณะ (2556) ที่กล่าวว่า จะต้องมุ่งการเพิ่มรายได้เพื่อให้สามารถจัดสรรกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการ ของชุมชนหรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ได้ สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจ ชุมชน (2555) ที่กล่าวว่า การให้ผลตอบแทนทั้งด้านการเงิน สวัสดิการ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจของสมาชิกได้ สอดคล้องกับ สุพจน์ อินหว่าง (2557) ที่กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนต้องมีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจแก่สมาชิก ซึ่งจะเป็น แรงจูงใจในพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เจริญก้าวหน้าและยั่งยืน ในขณะที่ กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2558) ได้กล่าวว่า รัฐได้มีการส่งเสริมให้มีการจัดสรรผลกำไรเป็นกองทุนสวัสดิการของชุมชนและให้มีการจัดการทรัพยากรของชุมชน อย่างยั่งยืน

10. การขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตร โดย การร่วมกันจัดตั้งและให้สมาชิกทุกคนเป็นผู้คัดเลือกคณะกรรมการบริหารที่มีศักยภาพ มีทักษะและความสามารถ เพื่อบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับ ประภาพรณ รักเลียงและคณะ (2556) ที่กล่าวว่า การพัฒนาวิสาหกิจ ชุมชนต้องอาศัยกลุ่มผู้นำ และกระบวนการกลุ่ม โครงสร้างการบริหารองค์กร กฎ ระเบียบ กติกา เงื่อนไขการกำหนด ทิศทางและแผนการพัฒนา เช่นเดียวกับ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2555) ที่กล่าวว่า ต้องมีการกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน กำหนดเป้าหมายและทิศทาง การกำหนดโครงสร้างบริหารองค์กรและการ แบ่งหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับ อินท์ชลิตา วัชรจิระ โชติ (2556) ที่กล่าวว่า จะต้องมีการการบริหาร จัดการที่ดี สมาชิกที่เข้าร่วมควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่แทน สามารถเสนอความเห็นหรือร่วม ตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมุ่งเน้นการขับเคลื่อนนโยบายด้านสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้มีความพร้อมในด้านความรู้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพในทุกด้าน โดยให้การสนับสนุนการฝึกอบรมความรู้ ทักษะและความสามารถในด้านต่าง ๆ จากวิทยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

2. วิสาหกิจชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับนโยบายและการปฏิบัติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในการคัดเลือกผู้นำกลุ่มและคณะกรรมการ เพื่อบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับสมาชิกในชุมชนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

3. ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชน ควรพิจารณาส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนนโยบายด้านระบบสวัสดิการพื้นฐานสำหรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม โดยใช้แนวทางการปฏิบัติจากการแบ่งปันเงินปันผลประโยชน์ส่วนหนึ่งสมทบเข้าสู่กองทุนสวัสดิการ เพื่อแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรมคืนสู่สมาชิกในยามจำเป็น เช่น เงินช่วยเหลือค่าอุบัติเหตุ บาดเจ็บหรือกรณีเสียชีวิต การสนับสนุนเงินบางส่วนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมเพื่อกลุ่ม เช่น การใช้รถยนต์ส่วนตัวในการช่วยเหลือกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนหรือสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น

## รายการอ้างอิง

กรมการพัฒนาชุมชน. (2558). *แนวทางการดำเนินงานพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

การศาสนา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2556). *การพัฒนาองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และเครือข่าย*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์

การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2559). *แผนพัฒนาการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่*

*12 (พ.ศ. 2560-2564)*. วันที่ค้นข้อมูล 20 มีนาคม 2561, เข้าถึงได้จาก [http://www.oae.go.th/](http://www.oae.go.th/download/journal/development_plan2559.pdf)

[download/journal/development\\_plan2559.pdf](http://www.oae.go.th/download/journal/development_plan2559.pdf)

กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน. (2562). *สรุปจำนวนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่*

*อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว*. วันที่ค้นข้อมูล 15 เมษายน 2562, เข้าถึงได้จาก [https://www.m-society.go.th/](https://www.m-society.go.th/ewt_news.php?nid=18750)

[ewt\\_news.php?nid=18750](https://www.m-society.go.th/ewt_news.php?nid=18750)

กองนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2561). *สถิติการค้าสินค้าเกษตร ไทยกับ*

*ต่างประเทศปี 2561*. วันที่ค้นข้อมูล 24 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก [http://www.oae.go.th/assets/portals/](http://www.oae.go.th/assets/portals/1/files/ebook/2562/tradestat61.pdf)

[1/files/ebook/2562/tradestat61.pdf](http://www.oae.go.th/assets/portals/1/files/ebook/2562/tradestat61.pdf)



- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2558). *ยุทธศาสตร์ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน*. วันที่ค้นข้อมูล 13 มีนาคม 2561, เข้าถึงได้จาก [http://www.sceb.doae.go.th/Documents/Strategy\\_sceb.pdf](http://www.sceb.doae.go.th/Documents/Strategy_sceb.pdf)
- คณะกรรมการความสงบแห่งชาติ. (2560). *การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก*. วันที่ค้นข้อมูล 20 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก [www.eeco.or.th](http://www.eeco.or.th)
- ชงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์. (2556). *แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา*. โครงการวิจัย ภาควิชาสารัตถศึกษา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นพรัตน์ ชำรงทรัพย์. (2559). *คู่มือแนวทางสินค้าการตลาด OTOP*. กรุงเทพฯ: ฉัตร (บิ๊ก ไอเดีย คัม ทู โลก).
- ประภาพรณ รักเลียง, จิตินา วรณศรี, ฉลอง ชาตภูประชีวิน และวิทยา จันทร์ศิลา. (2556). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิผลงานวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชน ภาคเหนือตอนล่าง*. พิษณุโลก: ศูนย์สนับสนุนการวิจัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *Balanced scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ 2552*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล มุ่งสมัคร และคณะ. (2558). รูปแบบการจัดการที่ประสบผลสำเร็จของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรัมย์. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 18(3), 23-26.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2558). แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารวิชาการแพรวกาเพลินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 2(3), 55-60.
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2555). *คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน*. วันที่ค้นข้อมูล 25 มกราคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://smce.doae.go.th/>
- สุพจน์ อินทหว่าง. (2558). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: มิน เซอร์วิส ซัพพลาย.
- สุมาลี สันติพลวุฒิ และรสดา เวชฎาพันธ์. (2558). การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังของวิสาหกิจชุมชน โสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม)*, 36(3), 437-447.
- อินทร์ชิตา วัชรจิระโชติ. (2556). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตผ้าไหม อำเภอบ้านเขว้า และกลุ่มผลิตผ้าไหม อำเภอกอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ*, 2(2), 47-63.
- Assessment Association International. (2009). *Assessing Potential*. Retrieved August 23, 2018, from <https://aai-assessment.com/thought-leadership/assessing-potential>
- Allo, A. V. (1982). *The farm advisor: a discussion of agricultural extension for developing Countries Taiwan: Food and Fertilizer Technology Center*. Taipei: Food and Fertilizer Technology Center.



- Al-Tit, A., Omri, A., & Euch, J. (2019). Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia: Insights from Sustainability Perspective. *Administrative Science*, 9(32), 1-12.
- Anderson, J. E. (1994). *Public policy-making: An introduction* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Mifflin.
- Magnanelli, B. S., Raoli, E., & Sacchi, A. (2016). Key Factors for Success of Social Enterprises in Italy: Analysis of Financial and Operating Performance. *Review of Economics & Finance*, 6, 43-60.
- Barone, A. (2019). *Social Enterprise*. Retrieved August 23, 2018, from <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp>
- Considine, M. (1994). *Public Policy: A Critical Approach*. South Melbourne, Australia: MacMillan.
- Dye, T. R. (1984). *Understanding Public Policy* (5th ed). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice -Hall, Inc.
- Easton, D. (1953). *The Political System*. New York: Knopf.
- Eulau, H., & Prewitt, K. (1973). *Labyrinths of Democracy*. Indianapolis: Bobbs- Merrill.
- Friedrich, C. J. (1963). *Constitutional Government*. New York: McGraw - Hill.
- Hecl, H. H. (1972). Review article: policy analysis. *British Journal of Political Science*, 2(1), 83-108.
- Jurevicius, O. (2013). *Strategic Management & Strategic Planning*. Retrieved September 22, 2019, from <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html>
- Marc, J. L. (2011). *Social enterprise: empowering mission-driven entrepreneurs*. Chicago, Ill.: American Bar Association.
- Mathew, P. M. (2008). Social Enterprises in the Competitive Era. *Economic and Political Weekly*, 43(38), 22-24.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The Next Generation. *Training & Development*, 51(4), 40-47.
- Mosher, A. T. (1976). *Thinking About Rural Development*. New York: The Agricultural Development Council.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Premuzic, T. C., & Pillans, G. (2018). Assessing Potential. *CRF Cooperate Research Forum*, 1, 2-9.
- Prewitt, K., & Verba, S. (1983). *An introduction to American government* (4th ed.). New York: Harper & Row.
- Satar, M., & John, S. (2016). A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(2), 1-10.