

การจัดการความรู้ในวิสาหกิจชุมชน: ทางเลือกในการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอด

วิศัลย์ธีรา เมตตานนท์*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เกี่ยวกับการจัดการความรู้และความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ถึงแม้ว่าวิสาหกิจชุมชนจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาเศรษฐกิจ ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาสังคม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม แต่วิสาหกิจชุมชนหลายแห่งก็ก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมแก่ชุมชน ปัญหาเหล่านี้เกิดจากการที่วิสาหกิจชุมชนมีข้อจำกัดเรื่องความรู้ การคิด และการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งไปที่การจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนเพราะการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับความรู้และการเรียนรู้ การจัดการความรู้ยังได้รับการยอมรับว่ามีผลต่อความสามารถในการอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขัน และการเจริญเติบโตขององค์กร นอกเหนือจากการจัดการความรู้ Viable System Model (VSM) ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ด้วย เพราะ VSM เป็นแนวคิดระบบที่กล่าวถึงความสามารถในการอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร อีกทั้ง VSM ยังมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร

เป้าหมายของการศึกษาครั้งนี้คือ การหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนผ่านการจัดการความรู้ การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือวิสาหกิจชุมชน 8 แห่งทั่วประเทศ โดยกรณีศึกษาเหล่านี้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มศึกษาและกลุ่มเปรียบเทียบ ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ข้อมูลที่ได้ถูกนำไปวิเคราะห์โดยมีโปรแกรม NVivo เป็นเครื่องมือช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาแสดงถึงความรู้ที่จำเป็นต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนและวิธีการจัดการความรู้ดังกล่าว นอกจากนี้ การศึกษายังค้นพบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

* คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 1518 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800 โทรศัพท์ 02-555-2000 แฟกซ์ 02-587-4350 E-mail: wisonthera@gmail.com

ได้แก่ ภาวะผู้นำ การติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง (หน้าที่ของ S4 ตามโครงสร้าง VSM) เครือข่ายและการสร้างเครือข่าย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

คำสำคัญ: วิชาทฤษฎีชุมชน, การจัดการความรู้, ความสามารถในการอยู่รอด, Viable System Model

Knowledge Management for Business Viability of Community Enterprises

Wisonthेera Mettanont^{*}

ABSTRACT

This study is related to the viability and the management of knowledge in community enterprises (CEs). Although CEs contribute to strengthening economic development, preserving local wisdom and culture, and encouraging learning and social development in their communities, some of them cause economic, social and environmental problems to communities. These problems arise from weaknesses in knowledge, thinking and learning, which affect the viability of the CEs. Thus, knowledge management (KM) is the focus for this study because it involves the management of knowledge and learning. It is also considered as a method to support viability, competitiveness and the growth of organizations. The Viable System Model (VSM) is also applied because it is not only a theoretical framework that explains organizational viability and sustainability, but also can strengthen KM implementation by making KM more effective.

This study aims to explore the ways to develop the viability of CEs using KM. To achieve the research aim and objectives, a qualitative approach was employed. Eight CEs from four regions of Thailand were taken as case studies. These case studies were categorized into two groups, consisting of study group and comparison group. Data were collected through semi-structured interviews and participant observation. The computer-aided qualitative data analysis software NVivo was employed to increase the transparency of the data analysis process.

The key findings of this study include identifying the type of knowledge required for CEs' viability and the ways to manage such knowledge. Moreover, six factors contributing to CEs' viability are derived from this study's findings. These factors are leadership, external

^{*} Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 1518 Pracharat 1 Road, Wongsawang, Bangsue, Bangkok, Thailand 10800 Tel: 02-555-2000 Fax: 02-587-4350 E-mail: wisonthेera@gmail.com

environment monitoring and preparing for changes (S4 of VSM), networks/connections, continuous learning, continuous knowledge creation, and support from government agencies.

KEYWORDS: community enterprise, knowledge management, viability, Viable System Model

บทนำ

การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาความสามารถในการอยู่รอด วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยจำนวนหลักหมื่นนั้น บางแห่งก็สามารถดำเนินกิจการได้ตามความมุ่งหมายของการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน นั่นคือ สามารถทำกำไรเพื่อการพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ สร้างงานสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน พัฒนาการทำงานร่วมกันของคนในชุมชน และมีส่วนช่วยอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนหลายแห่งไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการจนต้องปิดตัวไปในที่สุด ส่งผลให้ชาวบ้านในชุมชนขาดงานขาดรายได้ ที่รุนแรงกว่านั้นคือกรณีที่คนในชุมชนไปยืมหรือกู้เงินมาเพื่อจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน การปิดกิจการของวิสาหกิจชุมชนจึงหมายถึงภาระหนี้ของชาวบ้านที่เพิ่มขึ้นด้วย ปัญหาเศรษฐกิจในระดับครัวเรือนและชุมชนนี้ย่อมส่งผลต่อเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ ดังนั้น การหาแนวทางให้วิสาหกิจชุมชนได้พัฒนาความสามารถในการอยู่รอดจึงมีความสำคัญต่อทั้งประชาชน ชุมชน และประเทศชาติ

นอกเหนือจากปัญหาด้านเศรษฐกิจที่ได้กล่าวไปแล้ว วิสาหกิจชุมชนบางแห่งยังก่อให้เกิดปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย ตัวอย่างปัญหาด้านสังคมที่เกิดขึ้นคือการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันในชุมชนเดียวกัน ซึ่งความขัดแย้งเกิดจากการแย่งทรัพยากรการผลิตและลูกค้า ตัวอย่างปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น คือ การทิ้งของเสียจำนวนมากโดยไม่จัดการให้เรียบร้อย เช่น การทิ้งเปลือกกล้วยจำนวนมากของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตอาหารแปรรูปจากกล้วย เปลือกกล้วยกองโตก่อให้เกิดกลิ่นเหม็นและเป็นแหล่งเพาะพันธุ์เชื้อโรครวมถึงแมลงวัน เหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างของปัญหาที่เกิดขึ้นจากวิสาหกิจชุมชน คนไทบ้าน (2550) แสดงความเห็นว่าเป็นปัญหาของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากข้อจำกัดด้านกระบวนการคิดและกระบวนการเรียนรู้ ในขณะที่ เสรี พงศ์พิศ (2552) ก็มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ด้วยเหตุนี้ การศึกษาเพื่อหาแนวทางพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนจึงมุ่งเน้นที่การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับความรู้ (McAdam & McCreedy, 2000) และการเรียนรู้ (Hislop, 2005) ตลอดจนมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร (Yolles, 2000) Viable System Model (VSM) ถูกนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ด้วย เพราะ VSM เป็นแนวคิดระบบที่กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร อีกทั้ง VSM ยังมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะการมอง

องค์การด้วยกรอบของ VSM จะทำให้เงื่อนไขที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การได้ถูกนำมาพิจารณาครบทุกด้าน (Leonard, 2000) การนำ VSM ซึ่งเป็นแนวคิดระบบมาใช้ในศึกษาครั้งนี้ยังสอดคล้องกับหลักการทรงงานข้อหนึ่งของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 นั่นคือ การคิดอย่างองค์รวม (Holistic) หรือมองอย่างครบวงจร โดยพระองค์จะทรงมองเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขอย่างเชื่อมโยงก่อนที่จะพระราชทานพระราชดำริเกี่ยวกับโครงการใด ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2555)

การที่วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของกิจการ จะส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนและสมาชิกสามารถพึ่งตนเองได้ อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนและชุมชนต่อไปตามลำดับ แนวทางการพัฒนานี้สอดคล้องกับเอกลักษณ์การทำงานตามแนวศาสตร์พระราชา คือ การแบ่งเป้าหมายเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ เพื่ออยู่รอด (Survival) พึ่งตนเอง (Self-reliance) และยั่งยืน (Sustainable) (สมชัย จิตสุชน, 2559) เมื่อวิสาหกิจชุมชนอยู่รอด นั่นก็หมายความว่า สมาชิกยังคงมีงานมีรายได้ เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง อันจะส่งผลต่อความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับชาติต่อไป นอกจากความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจ วิสาหกิจชุมชนยังส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสังคมอีกด้วย โดยการรวมตัวกันทำงานของคนในชุมชนช่วยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาความสามารถในการคิดและการแก้ปัญหา ร่วมกัน ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาสังคมไทยในภาพรวม

เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และคำถามการวิจัย

เป้าหมายของการศึกษาคือ การหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนผ่านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการศึกษาได้แก่

1. เพื่อศึกษาวิธีการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนด้วยการจัดการความรู้
2. เพื่อนำเสนอโมเดลการจัดการความรู้ที่มีส่วนในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน
3. เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในการนำ VSM มาผสมผสานกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการนำมาใช้กับองค์การขนาดเล็ก เช่น วิสาหกิจชุมชน

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การศึกษาจำเป็นต้องตอบคำถามการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ความรู้ของวิสาหกิจชุมชนควรจัดการอย่างไรเพื่อให้มีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการอยู่รอด
 - 1.1 ความรู้ประเภทใดบ้างที่วิสาหกิจชุมชนต้องการเพื่อความอยู่รอด
 - 1.2 ความรู้ดังกล่าวถูกสร้าง แบ่งปัน จัดเก็บ และนำมาประยุกต์ใช้อย่างไรในวิสาหกิจชุมชน
2. โมเดลการจัดการความรู้แบบใดที่จะมีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา
3. สิ่งใดคือความรู้ใหม่ที่ได้จากการนำ VSM มาจับคู่กับการจัดการความรู้เพื่อศึกษาองค์การขนาดเล็ก

ทบทวนวรรณกรรม

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในวิสาหกิจชุมชน Viable System Model (VSM) และการนำ VSM มาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ จากนั้นเป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้

วิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมที่สมาชิกในชุมชนร่วมกันก่อตั้งและดำเนินการ โดยสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของร่วมกัน (Community Business Scotland, 1991 อ้างถึงใน Pearce, 1993; 2005) วิสาหกิจชุมชนมีส่วนช่วยในการสร้างความยั่งยืนให้แก่ชุมชนโดยการผสมผสานกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และ สิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน (Development Trust Association, 2000 อ้างถึงใน Pearce, 2005) เป้าหมายทางเศรษฐกิจประการหนึ่งของวิสาหกิจชุมชนคือการสร้างกำไร เพื่อให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางการเงินและนำกำไรที่ได้ไปใช้ในการลงทุน นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนยังมีเป้าหมายในการสร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจในชุมชนโดยการสร้างโอกาสในการทำงานและสร้างรายได้ให้แก่สมาชิก วิสาหกิจชุมชนยังมีส่วนในการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม (Valaisathien, 1996) โดยการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในกระบวนการผลิต วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ นั่นคือมีสายการบังคับบัญชาสั้น มีระบบปฏิบัติการที่ไม่ซับซ้อนและมีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด (Jonjoubsong, 2008)

การจัดการความรู้

นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายของการจัดการความรู้ โดยการระบุถึงกระบวนการของการจัดการความรู้ Civi (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการในการสร้างและใช้ความรู้ขององค์กร กระบวนการในการจัดการความรู้ยังหมายรวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ การระบุการสร้าง การเก็บ การกระจาย และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Krogh, 1998; O Deli & Grayson, 1998; Chowa, Choya, Leea, & Chan, 2005) ถึงแม้ว่านักวิชาการแต่ละท่านกล่าวถึงกิจกรรมหลายด้าน แต่จากการเปรียบเทียบพบว่า 4 กิจกรรมหลักของการจัดการความรู้ได้แก่ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Mettanont, 2015) การสร้างความรู้ หมายถึงการสร้างความรู้จากภายในและการหาความรู้จากภายนอกองค์กร การแบ่งปันความรู้ หมายถึงการกระจายความรู้ภายในองค์กร การแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กร และการเผยแพร่ความรู้แก่บุคคลอื่น การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ในลักษณะที่พร้อมต่อการนำมาใช้ประโยชน์ การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่จัดเก็บไว้มานำใช้ในการทำงาน

สาเหตุที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ส่งผลทางบวกต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการสร้างความร่วมมือในองค์กร (Civi, 2000; Duffy, 2000; Lee & Hong, 2002) การจัดการความรู้ยังมีส่วนช่วยองค์กรในการลดต้นทุน สร้างรายได้ และเพิ่มการยอมรับจากลูกค้า (Edwards, Ababneh, Hall, & Shaw, 2009) นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังช่วยพัฒนานวัตกรรมความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กร (Kogut & Zander, 1992; Davenport & Prusak, 1998; Hackbarth, 1998; Zack, 1999; Achterbergh & Vriens, 2002)

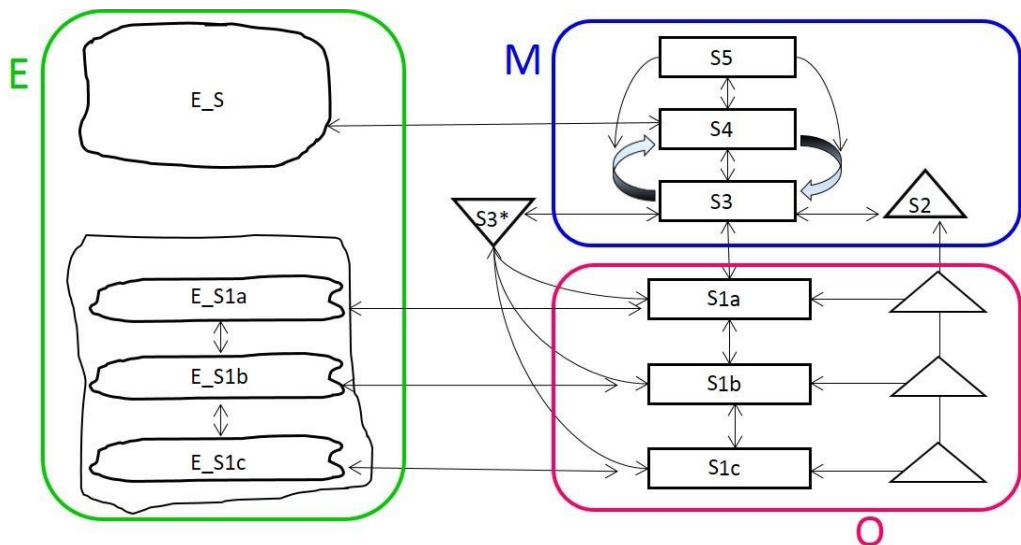
การจัดการความรู้ในวิสาหกิจชุมชน

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้มักจะเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความรู้จำนวนมากที่ต้องจัดการ องค์กรขนาดใหญ่ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจที่หลากหลายเป็นจำนวนมาก องค์กรขนาดใหญ่สามารถจัดหาทรัพยากรเงิน คน และ เวลาสำหรับนำการจัดการความรู้มาใช้ (McAdam & Reid, 2001; Durst & Edvardsson, 2012) อย่างไรก็ตาม Gharakhani and Mousakhani (2012) มีความเห็นว่า องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กไม่ควรมองข้ามการจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนา

องค์การ แม้ว่าจะมีการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ก็ยังมีข้อจำกัด การนำการจัดการความรู้ไปใช้ การรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ เป็นสามกลุ่มที่มีการทำวิจัยเป็นอย่างดี ในขณะที่การระบุนความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์นั้นยังมีการศึกษาน้อย (Durst & Edvardsson, 2012) การทบทวนวรรณกรรมยังทำให้ค้นพบว่า การนำความคิดระบบมาใช้คู่กับการจัดการความรู้ค้นหาได้ยาก ทั้ง ๆ ที่นักวิชาการหลายท่านได้ระบุนความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างความคิดระบบและการจัดการความรู้ นั่นคือความคิดระบบสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (Rubenstein-Montano et al., 2001; Gao, Li, & Nakamori, 2002; Cegarra-Navarro & Martinez-Conesa, 2007) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงนำ Viable System Model ซึ่งเป็นแนวคิดระบบที่กล่าวถึงความอยู่รอดขององค์การมาเสริมการจัดการความรู้เพื่อศึกษาวิสาหกิจชุมชน

Viable System Model (VSM)

Stafford Beer เป็นผู้นำเสนอ Viable System Model (VSM) ซึ่งเป็นโมเดลที่แสดงเงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับระบบที่ต้องการจะอยู่รอด (Beer, 1981) โดย “ความอยู่รอด” ในความหมายของ Beer คือ ความสามารถในการดำรงอยู่ได้ด้วยตัวเอง (Beer, 1989) โครงสร้าง VSM แสดงในภาพที่ 1



ดัดแปลงจาก (Espinosa and Walker, 2011, p. 43)

ภาพที่ 1 Viable System Model

Espinosa and Walker (2011) อธิบายว่า VSM ประกอบด้วย 3 ส่วนประกอบ 5 ระบบ ส่วนประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ Operation (O) Meta-system (M) และ Environment (E) O เป็นกิจกรรมพื้นฐานของระบบ M เป็นส่วนที่สนับสนุนให้ O ทำงานได้อย่างราบรื่น ส่วน E หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกทุกอย่างที่อาจมีผลกระทบต่อระบบ ในส่วนของ O และ M ประกอบด้วย 5 ระบบที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ระบบที่ 1 (S1) หรือ O ทำงานหลักของระบบเพื่อให้ระบบบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจาก S1 ต้องติดต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอกของตนเอง (ดังที่ปรากฏในภาพที่ 1 E_S1a เป็นสภาพแวดล้อมของ S1a ในขณะที่ E_S1b และ E_S1c เป็นสภาพแวดล้อมของ S1b และ S1c ตามลำดับ) S1 จึงควรที่จะต้องบริหารจัดการตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกและมีความสามารถในการอยู่รอดได้ด้วยตัวเอง ระบบที่ 2 (S2) ทำหน้าที่จัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน S1 การทำงานของ S2 สามารถช่วยลดหรือป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นใน S1 อีกด้วย หน้าที่หลักของระบบที่ 3 (S3) คือการจัดการเพื่อให้ผลงานรวมของ S1 ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำในแต่ละหน่วยย่อย นอกจากนี้ S3 ยังมีหน้าที่ในการติดตามผลงานของ S1 ให้เป็นไปตามเป้าหมายไว้อีกด้วย ในบางครั้ง ระบบที่ 3* (S3*) อาจมีความจำเป็นเนื่องจากการรับข้อมูลจาก S2 อาจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทำให้ S3 ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน S1 ได้ จึงต้องมีช่องทางเสริมในการได้รับข้อมูลจาก S1 โดยตรงซึ่งนั่นก็คือ S3* ระบบที่ 4 (S4) มีหน้าที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกของระบบโดยรวม (E_S) และพิจารณาว่า สิ่งใดอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อระบบ จากนั้นก็วางแผนเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ระบบสุดท้ายคือระบบที่ 5 (S5) มีหน้าที่วางนโยบายหรือแนวทางของระบบ หากมีส่วนใดในระบบปฏิบัติงานออกนอกแนวทางที่วางไว้ S5 จะใช้อำนาจสูงสุดในการจัดการเพื่อรักษาความอยู่รอดของระบบโดยรวม อย่างไรก็ตาม การแสดงบทบาทของ S5 จะเกิดขึ้นเมื่อจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น เพราะการควบคุมที่มากเกินไปจะทำให้ระบบขาดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

VSM เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปปรับใช้กับทุกระบบไม่ว่าจะเป็นระบบใหญ่หรือระบบเล็กถ้าระบบนั้นต้องการสร้างความสามารถในการอยู่รอด (Jackson, 2003) ตัวอย่างองค์กรที่นำ VSM ไปประยุกต์ใช้มีทั้งอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงงานเหล็ก โรงงานกระดาษ โรงงานสิ่งทอ ไปจนกระทั่งถึงองค์กรขนาดเล็ก เช่นร้านเบเกอรี่ (Beer, 1989)

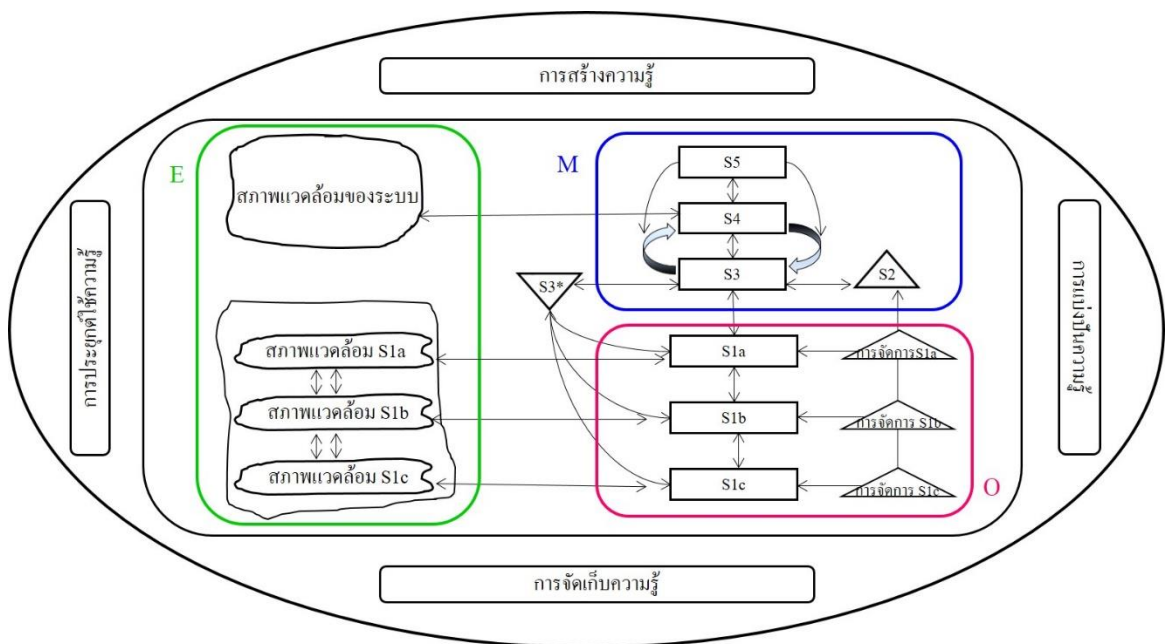
Viable System Model และการจัดการความรู้

ตามที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่าแนวคิดระบบสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ VSM ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดระบบที่ถูกนำมาใช้คู่กับการจัดการความรู้ด้วยเช่นกัน Leonard (2000) เสนอให้ใช้โครงสร้างของ VSM เป็นกรอบในการศึกษาความรู้ขององค์กร เนื่องจาก Leonard เห็นว่าการจัดการความรู้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมีการมององค์การในภาพรวม อีกตัวอย่างหนึ่งของการนำ VSM มาศึกษาร่วมกับการจัดการความรู้ ได้แก่การศึกษาของ Achterbergh & Vriens (2002) ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของความรู้ในองค์การและความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร และการจัดการความรู้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อนำมาใช้ร่วมกับ VSM ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงนำ VSM มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาการจัดการความรู้และความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

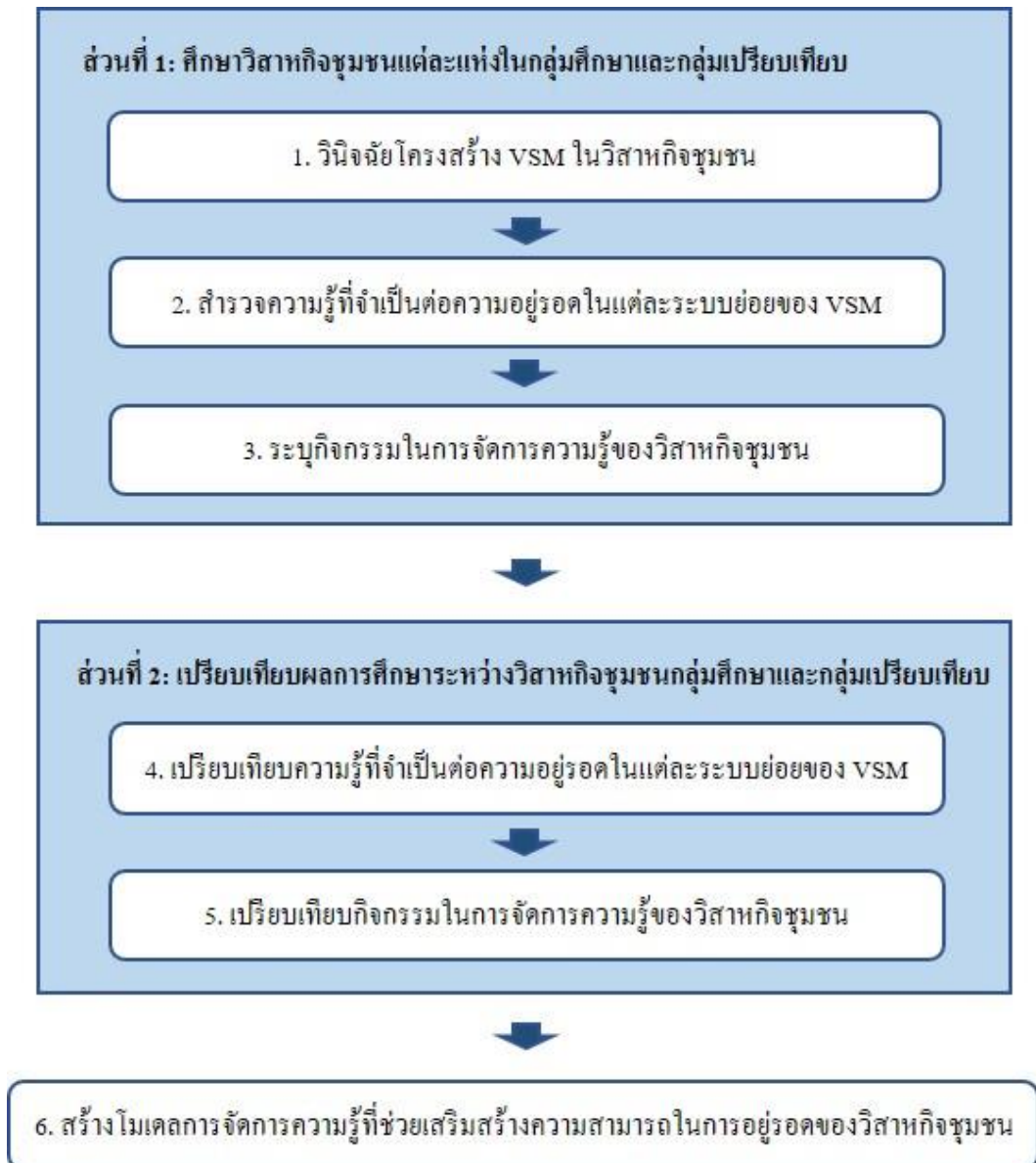
กรอบแนวคิดในการศึกษา

การทบทวนวรรณกรรมทำให้ได้กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ภาพที่ 2 แสดงการนำ VSM มาประยุกต์ใช้เป็นโครงสร้างสำหรับการหาความรู้ที่จำเป็นต่อการสร้างความอยู่รอดขององค์กร จากนั้นเป็นการศึกษาวิธีการที่วิสาหกิจชุมชนใช้จัดการความรู้ในองค์กร โดยพิจารณาจาก 4 กิจกรรมหลักของการจัดการความรู้ได้แก่ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ขั้นตอนในการศึกษาแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมจากกรณีศึกษาจำนวน 8 แห่งทั่วประเทศ คำถามในการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างนี้ได้มีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ชุดคำถามถูกจัดเตรียมโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับคำถามการวิจัยเพื่อให้สามารถหาคำตอบให้กับการวิจัยครั้งนี้ คำถามทุกข้อโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ VSM ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความครบถ้วนจาก Dr. Angela Espinosa ผู้เชี่ยวชาญเรื่อง VSM ในการเก็บข้อมูลแต่ละวิสาหกิจชุมชน ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แก่บุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน นั่นคือ ผู้นำวิสาหกิจชุมชน สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ปฏิบัติงานในวิสาหกิจชุมชนนั้น และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์ผู้นำชุมชนและลูกค้าของวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมกว้างอีกด้วย การศึกษานี้มีระยะเวลาการเก็บข้อมูลภาคสนาม 5 เดือน ระหว่างเดือนพฤษภาคม-กันยายน พ.ศ. 2556 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตถูกนำไปวิเคราะห์โดยมีโปรแกรม NVivo เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

กรณีศึกษาทั้ง 8 แห่งคือวิสาหกิจชุมชนที่ถูกคัดเลือกมาจาก 4 ภาคของประเทศไทย ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ กรณีศึกษาถูกแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มศึกษาและกลุ่มเปรียบเทียบ กลุ่มศึกษา คือ วิสาหกิจชุมชนที่เป็นต้นแบบแก้วิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการบริหารจัดการองค์การ และการพึ่งตนเอง เพื่อเปรียบเทียบกลุ่มศึกษากับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ กลุ่มเปรียบเทียบจึงถูกกำหนดขึ้น วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มเปรียบเทียบถูกคัดเลือกจากวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในอำเภอเดียวกันกับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มศึกษา ทั้งนี้เพื่อลดความแตกต่างระหว่างกลุ่มในประเด็นของเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม และสภาพทางภูมิศาสตร์ เนื่องจากการมีอยู่อย่างจำกัดของวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเดียวกันทั้งในด้านจำนวนและประเภทของวิสาหกิจชุมชน การศึกษานี้จึงไม่ได้มุ่งเน้นว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเปรียบเทียบจะต้องมีผลิตภัณฑ์รูปแบบเดียวกันกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มศึกษา นอกเหนือจากเกณฑ์เรื่องที่ตั้งแล้ว วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มเปรียบเทียบยังต้องเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ โดยทั่วไป และมีความสามัญมากพอที่จะเป็นตัวแทนของวิสาหกิจชุมชนทั่วไป โดยกลุ่มตัวอย่างลักษณะนี้จะถูกเรียกว่า average cases หรือ typical cases

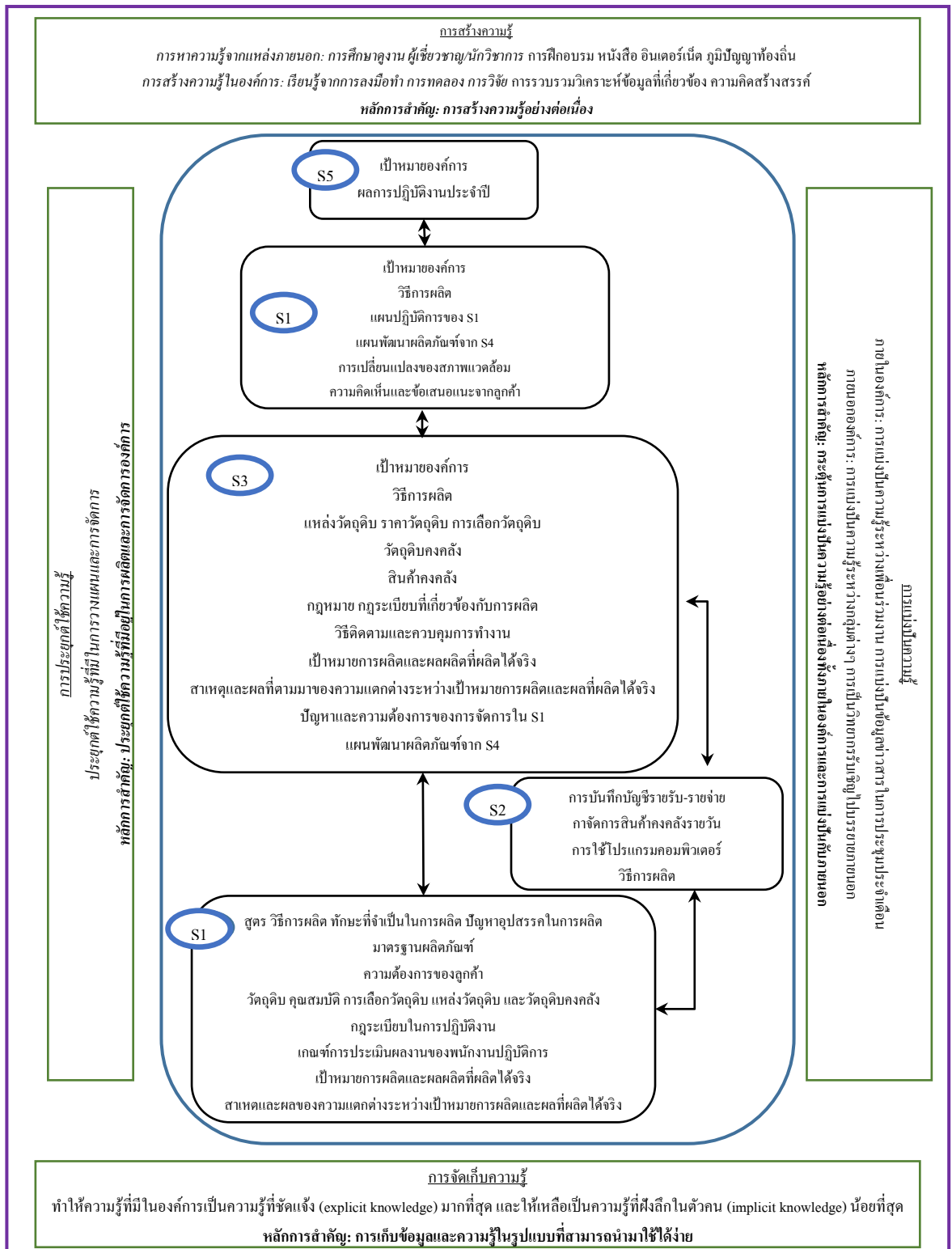
(Patton, 1987; Yin, 2009) ในการศึกษาครั้งนี้ คำว่า “มีความสามัญมากพอ” หมายถึงวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ได้ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นหรือได้รับรางวัลใด ๆ เกี่ยวกับการบริหารวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ ข้อมูลจากผู้นำวิสาหกิจชุมชนกลุ่มศึกษาซึ่งอยู่ในอำเภอเดียวกันเป็นอีกหนึ่งทางที่ช่วยยืนยันความสามัญของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเปรียบเทียบ กรณีศึกษาทั้ง 8 แห่ง แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดกรณีศึกษา

ภาค / กลุ่ม	กลุ่มศึกษา	กลุ่มเปรียบเทียบ
ภาคเหนือ		
ชื่อ	วิสาหกิจชุมชนน้ำเกี๊ยน	วิสาหกิจชุมชนทำน้าว
ที่ตั้ง	ต.น้ำเกี๊ยน อ.ภูเพียง จ.น่าน	ต.ทำน้าว อ.ภูเพียง จ.น่าน
ผลิตภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร เช่น แชมพู ครีมนวดผม สบู่ ครีมทาผิว	แหนม
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
ชื่อ	วิสาหกิจชุมชนบ้านอุ่มแสง	วิสาหกิจชุมชนเมืองคง
ที่ตั้ง	ต.คู่อ.รายีไสล จ. ศรีสะเกษ	ต.เมืองคง อ.รายีไสล จ. ศรีสะเกษ
ผลิตภัณฑ์	ข้าวอินทรีย์	ผลิตภัณฑ์สานจากพลาสติก
ภาคกลาง		
ชื่อ	วิสาหกิจชุมชนลาดบัวขาว	วิสาหกิจชุมชนท่าคันจันทร์
ที่ตั้ง	ต.ลาดบัวขาว อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี	ต.ลาดบัวขาว อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี
ผลิตภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากสินค้าเกษตร เช่น ข้าวดังธัญพืช ข้าวดังหมูหยอง กล้วยธัญพืช	น้ำพริกสำเร็จรูป น้ำพริกเครื่องแกง
ภาคใต้		
ชื่อ	บริษัทเครือข่ายผลิตภัณฑ์อาหารจำกัด	วิสาหกิจชุมชนนบพิดำ
ที่ตั้ง	ต.กะหรอ อ.นบพิดำ จ.นครศรีธรรมราช	ต.นบพิดำ อ.นบพิดำ จ.นครศรีธรรมราช
ผลิตภัณฑ์	แป้งขนมจีน	เฟอร์นิเจอร์จากรากไม้

ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้ทำให้ค้นพบรายการความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานของระบบย่อยทั้งห้า (S1-S5) ตามโครงสร้าง VSM การมีความรู้เหล่านี้ทำให้แต่ละระบบย่อยสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังนำไปสู่การอยู่รอดของแต่ละระบบย่อย ซึ่งความอยู่รอดของแต่ละระบบย่อยส่งผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในภาพรวม นอกจากนี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนแล้ว ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการจัดการความรู้ที่วิสาหกิจชุมชนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอด ทั้งนี้ กิจกรรมในการจัดการความรู้ดังกล่าว เป็นกิจกรรมที่วิสาหกิจชุมชนสามารถนำไปปรับใช้ได้แม้ว่าจะเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีทรัพยากรจำกัด รายละเอียดของความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดและกิจกรรมในการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนซึ่งได้มาจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกตในวิสาหกิจชุมชนทั้ง 8 แห่ง ถูกนำมาสร้างเป็นโมเดลการจัดการความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 4

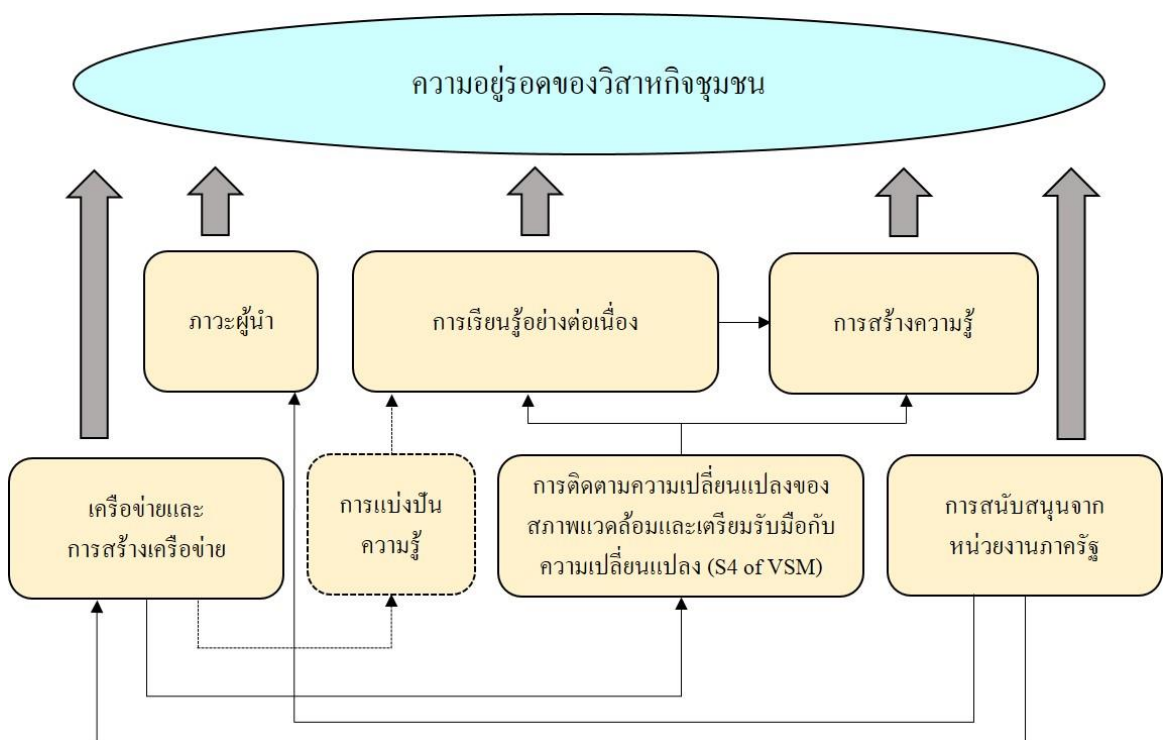


ภาพที่ 4 โมเดลการจัดการความรู้

ดัดแปลงจาก (Mettanont, 2015, p. 350)

การเผยแพร่ข้อมูลในโมเดลการจัดการความรู้แก่วิสาหกิจชุมชนโดยหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน อาจส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนไทย

นอกเหนือจากโมเดลการจัดการความรู้ที่นำเสนอไปข้างต้น การศึกษาครั้งนี้ยังพบปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ภาวะผู้นำขององค์กร เครือข่ายและการสร้างเครือข่าย การติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง (ซึ่งปัจจัยนี้ตรงกับหน้าที่ของ S4 ตามโครงสร้าง VSM) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนแสดงในภาพที่ 5



ดัดแปลงจาก (Mettanont, 2015, p. 352)

ภาพที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐหลายภาคส่วนได้ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอยู่แล้ว เช่น การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การส่งเสริมการตลาด อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนดังกล่าวอาจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าหน่วยงานภาครัฐพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ดังแสดงในภาพที่ 5 สองปัจจัยที่หน่วยงานภาครัฐสามารถให้การส่งเสริมได้คือการสร้างเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเครือข่ายและการสร้างเครือข่ายยังมีผลต่อปัจจัยส่งเสริมความสามารถในการอยู่รอดประการอื่น ได้แก่ การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างความรู้ ด้านภาวะผู้นำนั้นจากการศึกษาพบว่าผู้นำของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำแบบ servant leader Greenleaf (1970) ผู้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบ servant leadership กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำแบบนี้ คือ เห็นความสำคัญของผู้ตามมากกว่าตนเอง ใช้อำนาจในการควบคุมหรือชี้นำให้น้อยที่สุด กระจายอำนาจและพยายามพัฒนาให้ผู้ตามสามารถทำงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์การรวมถึงชุมชนและสังคม ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ servant leadership ในวิสาหกิจชุมชนจะส่งเสริมให้ฝ่ายดำเนินการผลิต (S1) เป็นหน่วยที่สามารถบริหารจัดการและควบคุมตนเอง ซึ่งนี่เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของระบบ (Beer, 1981, 1985)

การวินิจฉัยโครงสร้าง VSM ในวิสาหกิจชุมชนทำให้พบว่าวิสาหกิจชุมชนโดยส่วนใหญ่โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มเปรียบเทียบให้ความสำคัญกับการผลิต (S1) เป็นอย่างมาก แต่ค่อนข้างละเลยกลไกการทำงานและการบริหารจัดการใน Meta-system (S2-S5) โดยเฉพาะ S4 ที่มีหน้าที่ติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหน้าที่นี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนรู้ขององค์การ (Leonard, 2000) และการสร้างความรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น หากหน่วยงานภาครัฐมีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากลไกการทำงานและการบริหารจัดการใน Meta-system (S2-S5) ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อวิสาหกิจชุมชน

กล่าวโดยย่อ หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสามารถส่งเสริมความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนได้โดยการนำข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ไปพิจารณาประกอบการกำหนดนโยบาย นั่นคือการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนและการเผยแพร่ความรู้สามด้านหลัก ได้แก่ 1) โมเดลการจัดการความรู้

(ดังแสดงในภาพที่ 4) ซึ่งประกอบไปด้วยรายการความรู้ที่จำเป็นต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน และการจัดการความรู้เหล่านั้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ servant leadership และ 3) การพัฒนาการบริหารจัดการใน Meta-system (S2-S5) รายละเอียดดังอธิบายข้างต้น

ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนเอง การรอรับการสนับสนุนจากภาครัฐเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการสร้างความอยู่รอดขององค์กร วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาตนเองได้โดยเริ่มจากการสร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ และหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ อันจะนำไปสู่การเรียนรู้และการสร้างความรู้ของวิสาหกิจชุมชนต่อไป วิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กอาจมีความกังวลว่าตนเองไม่มีเรื่องราวที่น่าสนใจไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น แต่ในความเป็นจริงนั้น การแบ่งปันประสบการณ์ในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนก็นับว่าเป็นการแบ่งปันความรู้เช่นกัน นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยสร้างความไว้วางใจในกลุ่ม (Arino & De La Torre, 1998) ซึ่งความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการรวมกลุ่ม (Ring & Van de Ven, 1994; Huxham & Vangen, 2005) กล่าวโดยสรุปคือ วิสาหกิจชุมชนต้องพยายามสร้างเครือข่ายเพราะเครือข่ายมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างมาก อีกทั้งเครือข่ายและการสร้างเครือข่ายจะนำไปสู่ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ดังที่แสดงในภาพที่ 5

บทสรุป

การศึกษานี้เป็นการศึกษาการจัดการความรู้ในวิสาหกิจชุมชนโดยนำ VSM ซึ่งเป็นแนวคิดระบบที่กล่าวถึงความอยู่รอดขององค์กรมาเป็นกรอบการมองวิสาหกิจชุมชน เป้าหมายของการศึกษาค้นคว้าคือการหาทางเลือกเพื่อการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โมเดลการจัดการความรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นผลการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และหวังว่าผลการศึกษาจะถูกนำไปประยุกต์ใช้เพื่อช่วยลดปัญหาและพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย ซึ่งการอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนไม่เพียงส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ แต่ยังส่งผลต่อการพัฒนาด้านสังคมและวัฒนธรรมด้วย เพราะวิสาหกิจชุมชนเป็นรูปแบบขององค์กรที่ช่วยสร้างความยั่งยืนให้แก่ชุมชนโดยการผสมผสานกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน ซึ่งนับเป็นตัวอย่างหนึ่งที่

สะท้อนการพัฒนาตามแนวทาง ‘ศาสตร์พระราชา’ ซึ่งเป็น “...แนวทางการพัฒนาของในหลวงรัชกาลที่ 9 ที่มีความลุ่มลึก รอบด้าน มองการณ์ไกล และเน้นความยั่งยืน...” (สมชัย จิตสุชน, 2559, น. 2)

บรรณานุกรม

- คนไทยบ้าน. (2550). โอ ล้น ล้า !..... โอท็อป [OTOP] หนึ่งตำบลหนึ่งจับจ่าย. สืบค้น 20 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=111966>
- สมชัย จิตสุชน. (2559). พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 กับเศรษฐศาสตร์: ศาสตร์พระราชากับการแก้ปัญหาคอขวดและความเหลื่อมล้ำอย่างยั่งยืน. สืบค้น 20 กุมภาพันธ์ 2560, จาก https://www.pier.or.th/?post_type=abridged&p=3580
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (2555). *จอมปราชญ์แห่งการพัฒนา: หลักการทรงงาน*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- เสรี พงศ์พิศ. (2552). *คู่มือการทำวิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: พลังปัญญา.
- Achterbergh, J., & Vriens, D. (2002). Managing viable knowledge. *Systems Research and Behavioral Science*, 19(3), 223-241.
- Arino, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.
- Beer, S. (1981). *Brain of the firm* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Beer, S. (1989). The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology. in Espejo, R., & Harnden, R. (Eds.). *The viable system model: Interpretations and applications of Stafford Beer's VSM*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martinez-Conesa, E. A. (2007). E-business through knowledge management in Spanish telecommunications companies. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 298-314.
- Chowa, H. K. H., Choya, K. L., Leea, W. B., & Chan, F. T. S. (2005). Design of a knowledge-based logistics strategy system. *Expert Systems with Applications*, 29(2), 272-290.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: A review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: To be or not to be?. *Information Management Journal*, 34(1), 64-67.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.
- Edwards, J. S., Ababneh, B., Hall, M., & Shaw, D. (2009). Knowledge management: A review of the field and of OR's contribution. *Journal of the Operational Research Society*, 60(S1), 114-125.
- Espinosa, A., & Walker, J. (2011). *A complexity approach to sustainability: Theory and application*. London: Imperial College Press.

- Gao, F., Li, M., & Nakamori, Y. (2002). Systems thinking on knowledge and its management: Systems methodology for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 7-17.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hackbarth, G. (1998). The impact of organizational memory on IT systems. *Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems*. Baltimore, Maryland, USA, August 14-16, 1998.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Jonjoubson, L. (2008). *An integrated knowledge management model for community enterprises: A case study of a rural community enterprise in Thailand* (Doctor of Philosophy). Australia: Victoria University of Wellington.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

- Krogh, G. V. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.
- Lee, S. M., & Hong, S. (2002). An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, 102(1/2), 17-25.
- Leonard, A. (2000). The viable system model and knowledge management. *Kybernetes*, 29(5), 710-715.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (2000). A critique of knowledge management: Using a local constructionist model. *New Technology, Work & Employment*, 15(2), 155-168.
- McAdam, R., & Reid, R. (2001). SME and large organization perceptions of knowledge management: Comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 231-241.
- Mettanont, W. (2015). *A study of viability and the management of knowledge in community enterprises in Thailand* (Doctor of Philosophy). UK: University of Hull.
- O'Deli, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: Sage.
- Pearce, J. (1993). *At the heart of the community economy: Community enterprise in a changing world*. London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Pearce, J. (2005). *Social enterprise in Anytown*. London: Calouste Gulbenkian Foundation.

- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5-16.
- Valaisathien, P. (1996). *State of the art review on community business*. Bangkok: The Thailand Research Fund.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). London: Sage.
- Yolles, M. (2000). Organizations, complexity, and viable knowledge management. *Kybernetes*, 29(9), 1202-1222.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.