

บทความวิจัย

กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ฮารโต) ในการเพิ่มมูลค่าการตลาดทุเรียนจังหวัดชายแดนภาคใต้

จิราพร เป็ยสินธุ์* จารุวัจน์ สองเมือง มะเสาวดี ไสสากา*** สุมาลี กรดกลางกัน**** อรรถพล อดุลยศาสตร์*******

* บธ. ม (บริหารธุรกิจ), ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

** Ph.D. (ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา), ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการทางการศึกษาและนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

*** สาขาการวางแผนทางสังคม คณะพัฒนาสังคม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(นิด้า) หัวหน้าสำนักงานสภาเกษตรกรจังหวัดยะลา

**** บธ. ม (การตลาด) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

***** PhD (วิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์), อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทคัดย่อ

การศึกษากลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ฮารโต) แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) การพัฒนาระบบการจัดการสมาชิก และ 3) การบริหารจัดการแผนพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า

ด้านโครงสร้าง วิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ฮารโต) บริหารจัดการกลุ่มเพื่อยกระดับการบริหารจัดการโดยใช้กระบวนการ ชูรอ ในการกำหนดแกนนำและรูปแบบการปรึกษาหารือในการหาข้อสรุปและแนวทางในการดำเนินการของกลุ่ม ใช้กระบวนการ นาซีฮัต ในการกระชับความสัมพันธ์ของกลุ่มภายใต้แนวคิดการตักเตือนกันเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเจตนาธรรมณ์ของกลุ่มจากรุ่นสู่รุ่น ใช้กระบวนการ มุฮาซาบะห์ ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเพื่อประเมินความสำเร็จและค้นหาข้อผิดพลาด เพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียหรือความเสียหายใด ๆ

ด้านการพัฒนาระบบสมาชิก วิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ฮารโต) ใช้ระบบมูร็อบบียี หรือระบบพี่เลี้ยงเพื่อขยายฐานสมาชิก เป็นกลไกที่สำคัญโดยใช้ประสบการณ์ความสำเร็จเป็นต้นแบบให้กับสมาชิกใหม่ ตลอดจนทำหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ใช้รูปแบบการเรียนรู้ภายในกลุ่มสมาชิก ด้วยระบบ ฮาลาเกาะฮู เป็นกลไกกระตุ้นการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ของสมาชิกสร้างให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทการเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และการพัฒนานวัตกรรมให้กับสมาชิกทุกระดับ

ด้านการบริหารจัดการแผนพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ธารโต) ภายใต้วิสัยทัศน์ “คงคุณภาพ ขยายฐานสมาชิก รวมกลุ่มยั่งยืน” ตัวชี้วัดความสำเร็จประกอบด้วย ศักยภาพ การดูแลสมาชิกของหัวหน้ากลุ่ม ความต่อเนื่องในการจำหน่ายผลผลิตของสมาชิกให้กับกลุ่ม และศักยภาพของ กลุ่มในการสร้างภาพลักษณ์และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและคู่ค้า โดยกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องไว้ 4 ด้าน คือ ได้แก่ ด้านการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มเพื่อการเพิ่มสมาชิก ด้านการสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกกับ กลุ่ม ด้านการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการจัดการ และด้านการยกระดับภาพลักษณ์และการบริหารองค์กร

คำสำคัญ: กลยุทธ์, ทุเรียน,วิสาหกิจชุมชน

RESEARCH

Market Capitalization of Deep South Durians: A Study of Local Enterprise Management Strategies for Batoo Puteh (Than To) Durian Quality Improvement

Jiraporn Piasinthu* Jaruwaj Songmaung** Masaowadee Saisaka***
Sumalee Krodklangkan**** Attapon Adulyasas*****

* MBA (Business Administration), Assistant Professor, Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Liberal Art and Social Sciences, Fatoni University

** Ph.D. (Educational Leadership and Innovation), Assistant Professor, Lecturer, Program of Educational Sciences and Innovation for Learning Management, Faculty of Education, Fatoni University

*** Social Planning, Faculty of Social Development, National Institute of Development Administration (NIDA), Head of Provincial Agricultural Council Office of Yala

**** MBA (Marketing), Suan Dusit University, Lecturer, Department of Management, Faculty of Management Science, Prince of Naradhiwas University

***** Ph.D. (Electronic Engineering), Lecturer, Department of Computer Science, Faculty of Science and Technology, Yala Rajabhat University

Abstract

This study was aimed at investigating the management strategies of the Batoo Puteh (Than To) Durian Local Enterprise for product quality improvement. It focused on three domains: (1) the enterprise structure, (2) membership management, and (3) development plan management. The findings indicated the following.

The structure of the Batoo Puteh (Than To) Durian Local Enterprise was based on *shura* (consultation) for management improvement, in the process of which, the leader and the consultation pattern were determined. *Naseehat* (advice) was a device to strengthen the members' relationship so that the enterprise's intention could be transferred to next generations. *Muhasabah* (retrospection) was the other device for members to continuously practice self-assessment and self-improvement for loss and damage prevention.

The enterprise membership applied the concept of Islamic *Murabbi* (mentorship). Senior members mentored new ones by sharing their successful experience and monitoring their work to comply with the standard. *Halagoh* (group study) was a device to stimulate new members' engagement in transferring knowledge and creating innovations for all members.

The enterprise's development plan management was directed under the vision "maintaining quality, expanding membership, strengthening team". Its success was indicated by team leader's mentoring capability, members' continuation of product distribution, and team capability to create image and collaboration with the public sector and trading partners. To reach such achievement indicators, there were four strategies including leadership development for membership expansion, member relationship creation, database and management development, and boost to enterprise image and management.

Keywords: strategy, durian, local enterprise

บทนำ

ปี 2563 การส่งออกทุเรียนสดของไทย มีมูลค่าการส่งออกทุเรียนสดสู่ตลาดโลก 44,578 ล้านบาท เติบโตขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่แล้วถึง 140% ทุเรียนไทยส่งออกไปยังต่างประเทศจำแนกเป็นทุเรียนผลสดส่งออกไปยังประเทศจีน 379,586 ตัน เวียดนาม 160,205 ตัน ฮองกง 102,040 ตัน และประเทศอื่น ๆ 13,531 ตัน รวมมูลค่าส่งออกทุเรียนผลสดรวม 45,486 ล้านบาท และทุเรียนแช่แข็งส่งออกไปยังประเทศจีน 21,832 ตัน สหรัฐอเมริกา 2,466 ตัน ออสเตรเลีย 402 ตัน และประเทศอื่น ๆ 1,232 ตัน รวมมูลค่าส่งออกทุเรียนแช่แข็งรวม 5,354 ล้านบาท ทุเรียนเหล่านี้มีแหล่งที่มาจากจังหวัดต่าง ๆ ดังนี้

จังหวัด	จำนวนผลผลิต/ตัน
จันทบุรี	339,292
ชุมพร	277,729
ระยอง	108,093
ตราด	48,158
นครศรีธรรมราช	47,855
อื่น ๆ	195,970
รวม	1,017,077

ทุเรียนสายพันธุ์ไทยมีเอกลักษณ์เฉพาะที่เป็นที่นิยม ได้แก่ พันธุ์หมอนทองมีเอกลักษณ์คือเนื้อสีเหลืองอ่อน มีเส้นใยปานกลาง เมล็ดลีบ เนื้อมาก พันธุ์ชะนีมีเนื้อเหนียว รสหวานจัด มันมาก และพันธุ์ก้านยาวที่มีเนื้อสีเหลืองสวย เนื้อเนียนและละเอียด มีรสหวานกลมกล่อม (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ : 2563)

จังหวัดยะลา ได้ชื่อว่าเป็นแหล่งปลูกทุเรียนและมีปริมาณผลผลิตมากที่สุดในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเป็นแหล่งปลูกทุเรียนพันธุ์หมอนทอง โดยปี 2560 มีเนื้อที่ปลูกทุเรียนจำนวน 51,717 ไร่ พื้นที่ให้ผลผลิตแล้วจำนวน 44,877 ไร่ ผลผลิตรวม 11,798.02 ตัน เนื้อที่ปลูกกระจายทุกพื้นที่ ลักษณะการปลูกริมรั้วข้างบ้าน สวนผสม และปลูกแซม สภาพการผลิตเชิงการค้า (ส่วนเฉพาะ) มีเป็นจำนวนมากและสังเกตได้ชัดเจนทุกแหล่ง โดยมีแหล่งที่สำคัญ เช่น อำเภอเบตง ธารโต บันนังสตา กาบัง ฯลฯ (ฐานข้อมูลรายสินค้า จังหวัดยะลา, 2561)

สถานการณ์การผลิตแนวโน้ม เนื้อที่ปลูกในระยะหลายปีที่ผ่านมา ลดลงอย่างต่อเนื่องและจะลดลงอีกในอนาคต ด้วยปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น ต้นทุเรียนเป็นโรคล้มตาย ผลผลิตต่อไร่ต่ำเพราะอายุมากและขาดการดูแลรักษา การตัดทุเรียนลูกอ่อน การจำหน่ายผลผลิตที่ไม่สุก ทำให้เกษตรกรทยอยโค่นล้มต้นทุเรียนเพื่อจำหน่ายต้น และจากการล้มตายของต้นทุเรียนแล้วไม่ปลูกทดแทนหันไปปลูกพืชชนิดอื่นแทน เช่น ยางพารา ปาล์มน้ำมัน และอื่น ๆ ปัจจุบันเนื้อที่ปลูกทุเรียนลดลงในหลายพื้นที่อย่างชัดเจน

กลุ่มเกษตรกรในชุมชนเห็นว่าหากมีการบริหารจัดการสวนทุเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ผลผลิตทุเรียนมีคุณภาพดี ราคาดีขึ้น และเกษตรกรจะหันกลับมาปลูกทุเรียนเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การบริหารจัดการสวนทุเรียนเพื่อให้ได้คุณภาพนั้นต้องอาศัยองค์ความรู้ ประสบการณ์ การช่วยเหลือและความร่วมมือกันของเกษตรกรผู้ปลูกทุเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ จึงเกิดการรวมตัวกันขึ้นมาในนาม วิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ฮารโต) เป็นการรวมตัวของเกษตรกรที่ปลูกทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ 6 ตำบลบ้านแห อ.ฮารโต ซึ่งเป็นแหล่งทุเรียนที่สำคัญของจังหวัดยะลา โดยพยายามค้นหาแนวทางการแก้ไขโดยการทำให้ทุเรียนทยอยต่อมาจึงหันมาพัฒนาคุณภาพทุเรียนให้เป็นทุเรียนคุณภาพ (ทุเรียนหนามเขียว) เพื่อการส่งออก เมื่อแกนนำกลุ่มทดลองทำสำเร็จจึงขยายผลแนะนำให้เกษตรกรคนอื่น ๆ ในหมู่บ้านปรับเปลี่ยนการจัดการสวนเพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิตทุเรียน ตลอดจนจัดหาตลาดใหม่ ๆ นอกพื้นที่เพื่อการจำหน่าย จนกระทั่งเป็นที่ยอมรับของผู้ส่งออกทุเรียนจากจังหวัดชุมพรทำให้สามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดรับซื้อในจังหวัดยะลาจากการดำเนินงานของกลุ่มพบว่า ทางกลุ่มมีข้อจำกัดในการขยายจำนวนสมาชิกเนื่องจากไม่มีกลไกในการกำกับติดตามการบริหารจัดการสวนของสมาชิกให้มีผลผลิตตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งผลจากข้อจำกัดดังกล่าวทำให้ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกเพียง 40 คน และมีผลผลิตที่ออกสู่ตลาดประมาณ 900 ตันต่อปีซึ่งเป็นผลผลิตส่วนน้อย จึงเกิดข้อจำกัดในการเติบโตและการพัฒนาไปสู่ตลาดใหม่ๆ และตลาดเพื่อการส่งออกต่างประเทศ

การเพิ่มมูลค่าการตลาดทุเรียนจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงควรยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ฮารโต) เพื่อเพิ่มปริมาณกลุ่มเกษตรกรจัดการสวนคุณภาพเพื่อการผลิตทุเรียนคุณภาพ อันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด สร้างชื่อเสียงให้แก่ทุเรียนยะลา และสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาดและโอกาสในตลาดต่างประเทศในนามทุเรียนยะลาได้อย่างยั่งยืน การศึกษาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ(ฮารโต) เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนอันเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ทุเรียนจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ(ฮารโต)

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ(ฮารโต) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือวิสาหกิจ ชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ(ฮารโต) ซึ่งเป็นวิสาหกิจที่ดำเนินการตั้งแต่ ต้นน้ำที่มีความสำคัญของห่วงโซ่คุณค่าทุเรียนยะลา

วิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (চারট) ประกอบด้วยสมาชิก 40 คน ผลิตทุเรียนคุณภาพ 900 ตันต่อปี แม้วิสาหกิจจะสามารถผลิตทุเรียนคุณภาพได้และได้รับการยอมรับจากผู้ส่งออกในจังหวัดชุมพรแล้วก็ตาม จำนวนผลผลิตดังกล่าวเป็นผลผลิตส่วนน้อยของทุเรียนยะลาส่งผลต่ออำนาจการต่อรองและชื่อเสียงของทุเรียนยะลาที่ไม่เป็นที่รู้จักในตลาดทุเรียนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ กระบวนการวิจัยจึงใช้การโค้ชเพื่อเข้าไปสร้างความเข้าใจในกลุ่มวิสาหกิจ ทบทวนและตั้งเป้าหมายการพัฒนา ถอดบทเรียน ขยายศักยภาพและถ่ายทอดความรู้ของกลุ่มเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการพัฒนา กลยุทธ์ทางการตลาด และเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน อันจะส่งผลต่อการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของทุเรียนยะลาต่อไป

ผลการวิจัย

การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ(চারট) แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) การพัฒนาระบบการจัดการสมาชิก และ 3) การบริหารจัดการแผนพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (চারট) สามารถแบ่งการนำเสนอได้เป็น 3 ประเด็นได้แก่

การกำหนดเป้าหมายและบทบาท พบว่าการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มมีความชัดเจน โดยแกนนำกลุ่มนำเสนอสื่อสารเป้าหมายการดำเนินงานของกลุ่มได้ชัดเจน เป้าหมายการดำเนินงานก่อให้เกิดการรวมตัวที่เป็นรูปธรรมและสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกได้อย่างเหนียวแน่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับชุมชน

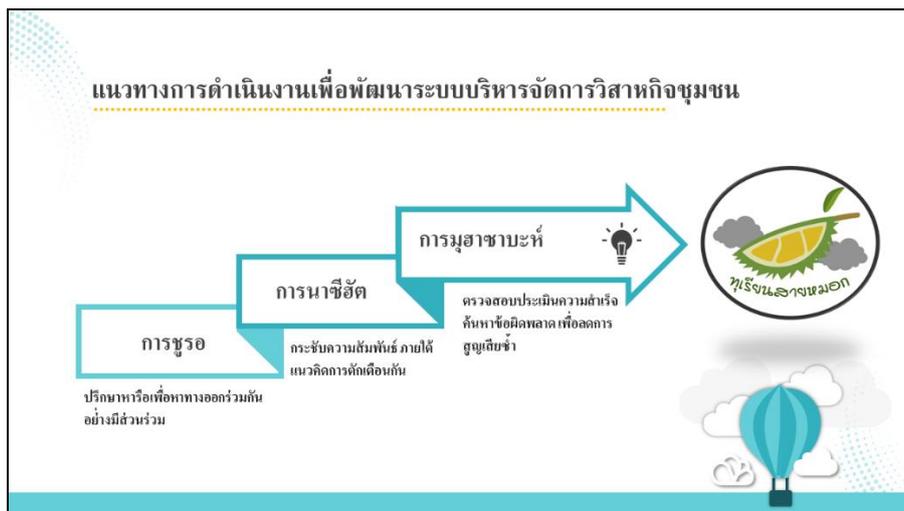
โครงสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การ พบว่า เป็นการทำงานร่วมกันจากความเป็นญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท การทำงานส่วนใหญ่จึงใช้ความไว้วางใจและร่วมไม้ร่วมมือกันทำงานโดยไม่จำเป็นต้องกำหนดภาระหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันทุกคนสามารถใช้ความสามารถและความถนัดของตนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จากรูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวพบจุดเด่นคือ 1) เกิดช่องว่างของการทำงานค่อนข้างน้อยเนื่องจากการพูดคุย แลกเปลี่ยนความเป็นตลอดเวลา และ 2) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วเพราะแกนนำทุกคนมีส่วนร่วมกับทุกการดำเนินงานและอิสระทางความคิดและขั้นตอนการพิจารณาที่ไม่ซับซ้อน แต่ทั้งนี้ก็ยังพบข้อจำกัดคือ 1) ขาดการบันทึกและการจัดทำเอกสารเนื่องจากวัฒนธรรมการพูดคุยมากกว่าการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร 2) ในบางภารกิจอาจใช้คนทำงานเกิดกว่าความจำเป็นในขณะที่บางภารกิจยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติ และ 3) มีข้อจำกัดในการเพิ่มสมาชิกใหม่มาร่วมในการบริหารจัดการกลุ่ม เนื่องจากความไม่มั่นใจสมาชิกใหม่ในการเข้ามากำหนดนโยบายและการดำเนินร่วมกับกลุ่มเดิมที่ร่วมก่อตั้งกันมาด้วยกัน

แนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน พบแนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ ดังนี้

1) **กระบวนการชুরอ** เป็นรูปแบบการประชุมปรึกษาหารือโดยมุ่งให้การปรึกษาหารือนำไปสู่ข้อสรุปและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยการนำปัญหาและความต้องการมาสร้างการพูดคุย รับฟังความคิดเห็นเพื่อให้เป็นมุมมองทั้งในภาพรวมและภาพเฉพาะส่วน สร้างทางเลือกเพื่อการตัดสินใจโดยทุกฝ่ายที่ร่วมประชุมจัดทำข้อสรุปหรือมติจากการประชุมและสื่อสารภายในเพื่อสร้างการรับรู้และมอบหมายงานในการดำเนินการ ทั้งนี้การประชุมสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือสื่อสังคมภายในของกลุ่มแกนนำ แต่ทั้งนี้มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดที่กว้างและกระตุ้นให้เกิดการนำเสนอแนวคิดเป็นรายบุคคล และเมื่อมีมติในเรื่องใดแล้วให้ทำการสรุปและแจ้งให้เกิดความชัดเจน

2) **กระบวนการนาซีฮัต** เป็นรูปแบบการกระชับความสัมพันธ์ภายใต้แนวคิดการตักเตือนกันเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเจตนาารมณ์ขององค์กรจากรุ่นหนึ่งไปยังรุ่นหนึ่ง และสร้างการยึดมั่นในอุดมการณ์เดียวกันเพื่อการทำงานที่เป็นเอกภาพมุ่งให้เกิดการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนแก่สังคมเป็นสำคัญ โดยให้มีกิจกรรมในการเยี่ยมเยียนแกนนำและสมาชิกเพื่อให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนและการตัดเตือนความดีแก่กัน

3) **กระบวนการมุฮาซาบะห์** เป็นรูปแบบเพิ่มการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเมื่อเสร็จในแต่ละกิจกรรมจะต้องนำไปสู่การประเมินความสำเร็จและค้นหาข้อผิดพลาด เพื่อการป้องกันความผิดพลาดซ้ำที่อาจจะเกิดขึ้นในครั้งต่อไปเป็นกระบวนการเพื่อลดความสูญเสียจากการดำเนินงาน ผลที่ได้จากการติดตามและประเมินการดำเนินกิจกรรมจะต้องนำไปสู่การพูดคุยเพื่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาในครั้งต่อไปที่ชัดเจน อีกทั้งจะต้องเพิ่มการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการในระบบออนไลน์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว



ภาพประกอบ 1 ระบบบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ(ธารโต)

2. การพัฒนาระบบการจัดการสมาชิก

ผลการศึกษสามารถแบ่งการนำเสนอออกได้เป็น 3 ประเด็นคือ 1) การพัฒนาสมาชิก 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 3) แนวทางการยกระดับคุณภาพสมาชิก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนาสมาชิก จากการศึกษาพบว่า แกนนำกลุ่มให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเกี่ยวกับสมาชิกโดยเห็นว่าเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มและเมื่อก่อนกลุ่มเข้มแข็งก็จะส่งผลกลับไปยังการประกอบอาชีพของสมาชิก สมาชิกจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปกลุ่ม จากการศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดการสมาชิกพบรูปแบบในการดำเนินงาน

การพูดคุยเชิญชวนแบบรายคนและกลุ่มเล็ก การศึกษาพบว่า แกนนำกลุ่มให้เวลากับการพูดคุยนำเสนอแนวคิดกันภายในกลุ่มโดยมีทั้งรูปแบบของการพูดคุยเป็นรายคนและการพูดคุยกลุ่มเล็กเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดตั้งกลุ่ม ตลอดจนเป้าหมายการทำงานกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งไปยังเป้าหมายหรือผลของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน แต่มันไม่ได้ทำการศึกษารายละเอียดของการบริหารจัดการกลุ่มซึ่งมักจะมอบหมายให้คนใดคนหนึ่งในกลุ่มศึกษาในรายละเอียดเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบที่ภาครัฐกำหนดไว้

การใช้พื้นที่กลางของชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจ จากการศึกษาพบว่าพื้นที่กลางในชุมชน เช่น มัสยิด โรงเรียน หรือที่ทำการผู้ใหญ่บ้าน ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดตั้งกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มมากกว่าการสร้างความเข้าใจรูปแบบการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่จะมีการจัดตั้ง ซึ่งผลการดำเนินการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในรูปแบบนี้ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน และทำให้เกิดการชักถามที่มีประเด็นที่กว้างขวางขึ้นซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันได้มากขึ้น

การเข้าร่วมประชุม อบรมกับหน่วยงานภาครัฐ จากการศึกษาพบว่า การเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานภาครัฐที่จัดขึ้นเกี่ยวกับการรวมกลุ่มช่วยสร้างความเข้าใจและความมั่นใจในการจัดตั้งกลุ่มได้ แต่พบข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนผู้เข้าร่วม

ทั้งนี้การเข้าร่วมการอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการจัดขึ้นจะอยู่ในระยะหลังการจัดตั้งกลุ่มแล้ว โดยเป็นการพัฒนาสมาชิกมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการทำงาน of สมาชิก หรือการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายสำหรับการประชุมสมาชิกมักจะจัดขึ้นในชุมชนหรือที่ทำการของกลุ่มซึ่งส่วนใหญ่จะมีการมอบของรางวัลหรือของที่ระลึกเพื่อกระตุ้นการเข้าร่วมการประชุม

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมาชิกมุ่งเน้นตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสมาชิกในการทำงาน แต่ขาดการเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันภายในกลุ่มซึ่งส่งผลให้ความรู้สึกร่วมในกลุ่มลดทอนลงไปตามระยะเวลา ด้วยเหตุนี้บทบาทในการเพิ่มจำนวนสมาชิกกลุ่มจึงถูกจำกัดอยู่กับแกนนำกลุ่ม เนื่องจากความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มของสมาชิกมีจำกัดและขาดความรู้สึกร่วมในการเชิญชวนสมาชิกในชุมชนมาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก การศึกษาพบว่า บทบาทการดำเนินงานของสมาชิก แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือบทบาทของแกนนำและบทบาทของสมาชิก ซึ่งทั้งสองระดับมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มแกนนำจะมีความผูกพันและทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกัน สามารถปรึกษาร่วมกันได้อย่างตลอดเวลา ในขณะที่สมาชิก

ส่วนใหญ่มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนหรือนำเสนอความคิดเห็นอย่างจำกัด และยังมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของกลุ่มน้อยมาก ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของกลุ่ม

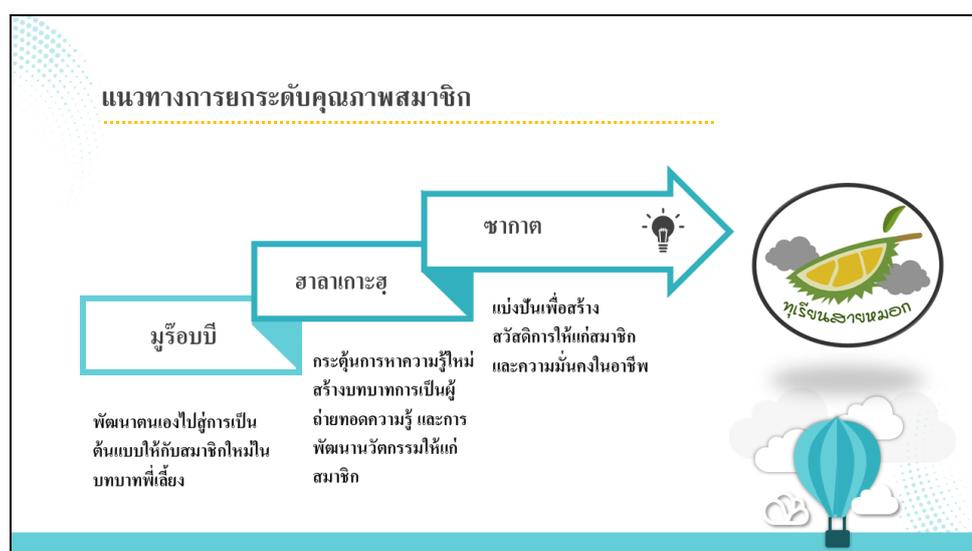
3) **แนวทางการยกระดับคุณภาพสมาชิก** จากการถอดบทเรียนข้างต้นทำให้เกิดแนวทางการดำเนินงานสำหรับกลุ่มดังนี้

1. **ระบบรู้อบปี** เป็นการสร้างพี่เลี้ยงเพื่อขยายฐานสมาชิก แนวปฏิบัตินี้เป็นกลไกสำคัญที่สร้างบทบาทให้กับสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกเดิมที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นต้นแบบให้กับสมาชิกใหม่ ตลอดจนทำหน้าที่ในการกำกับติดตามการดำเนินงานของสมาชิกใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กลุ่มกำหนดไว้ ซึ่งการเพิ่มสมาชิกใหม่ในรูปแบบนี้จะยังคงสามารถรักษามาตรฐานของกลุ่มไว้เป็นอย่างดี

2. **ระบบฮาลาเกาะฮู** เป็นการสร้างการเรียนรู้ภายในสมาชิก เป็นกลไกกระตุ้นการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ของสมาชิกและสร้างการมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพการดำเนินงานของกลุ่ม โดยกิจกรรมการเปิดสวนทุเรียนเพื่อการเยี่ยมชมของสมาชิก เน้นการพบปะสมาชิก เน้นการพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารจัดการสวนของแต่ละคน สร้างบทบาทการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และการพัฒนานวัตกรรมให้กับสมาชิกทุกระดับ

3. **ระบบซากาต** เป็นระบบการพัฒนาาระบบสวัสดิการสมาชิกเพื่อสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มสร้างความแตกต่างจากการประกอบอาชีพเพียงลำพังด้วยการออกแบบระบบสวัสดิการสำหรับสมาชิกขึ้น เช่น การดูแลเมื่อเกิดความเจ็บป่วย การส่งเสริมการไปทำฮัจย์หรืออุมเราะห์ เป็นต้น

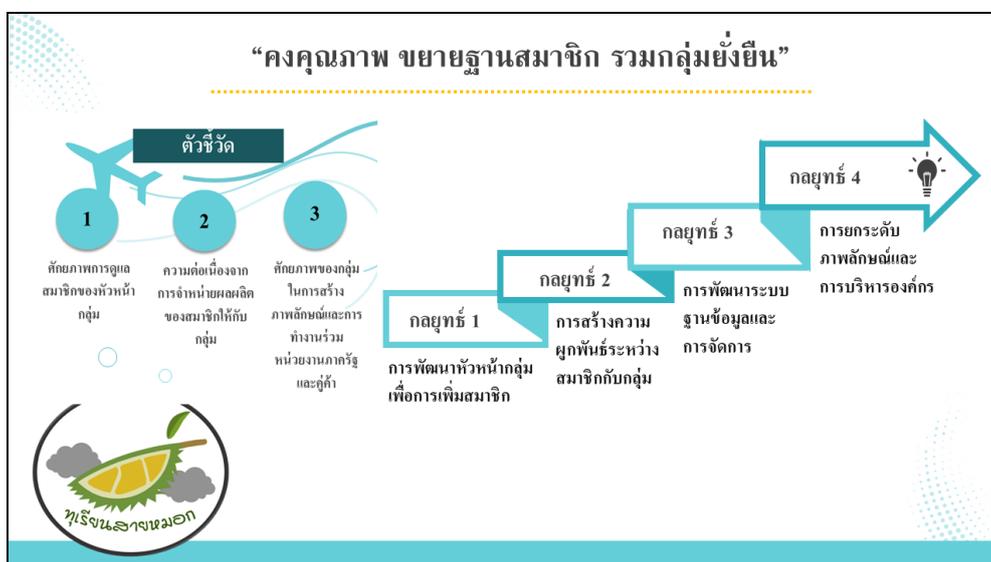
แนวทางการยกระดับคุณภาพสมาชิกนี้เป็นเทคนิคการสร้างคนจากอัลกรุอันซึ่งเป็นการตรึงบียะห์ผ่านแบบอย่างที่ดีงามจากตัวท่านศาสดาหรือตัวของครูผู้สอน (กุดวะฮฺหะสะนะฮฺ) ในที่นี้ คือ มูร้อบปีกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและมีความชำนาญในการจัดการสวนทุเรียนให้ได้คุณภาพ เป็นการสอนในรูปแบบการตักเตือนที่ดีงามแก่กลุ่มสมาชิกภายในกลุ่มจนพัฒนาจนถึงการสร้างความช่วยเหลือและความมั่นคงในอาชีพ



ภาพประกอบ 2 การยกระดับคุณภาพสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ฮารโต)

3. การบริหารจัดการแผนพัฒนา

จากการศึกษาถอดบทเรียน เป้าหมาย สภาพการดำเนินการและความต้องการของกลุ่มทำให้เกิดการ ประชุมปรึกษาหารือและพัฒนาเป็นกลยุทธ์เพื่อการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการกลุ่มโดยได้กำหนด วิสัยทัศน์ของกลุ่มไว้ คือ “คงคุณภาพ ขยายฐานสมาชิก รวมกลุ่มยั่งยืน” ซึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ศักยภาพการดูแลสมาชิกของหัวหน้ากลุ่ม โดยประเมินจากจำนวน สมาชิกเฉลี่ยต่อกลุ่มที่เพิ่มขึ้น และอัตราการเพิ่มขึ้นของหัวหน้ากลุ่ม 2) ความต่อเนื่องจากการจำหน่ายผลผลิต ของสมาชิกให้กับกลุ่ม 3) ศักยภาพของกลุ่มในการสร้างภาพลักษณ์และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ และคู่ค้า



ภาพประกอบ 3 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ(ฮาร์โต)

และได้กำหนดให้มี 4 กลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการกลุ่ม ดังนี้

3.1 การพัฒนาศักยภาพหัวหน้ากลุ่มเพื่อการเพิ่มสมาชิก เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มเป็นหัวใจสำคัญในการขยายฐานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาทุเรียนคุณภาพในพื้นที่ สร้างความมั่นใจต่อผลผลิตของสมาชิก โดยหากกลุ่มมีผลผลิตทุเรียนคุณภาพเพิ่มขึ้นก็จะสามารถขยายกิจกรรมทางการตลาดได้มากขึ้น ซึ่งจะสามารถผลักดันให้กลุ่มสามารถส่งออกทุเรียนได้เองในอนาคต สำหรับกลยุทธ์นี้ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

กิจกรรมการพัฒนาความรู้ในการจัดการสวนและการให้คำปรึกษา เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มมีทักษะใหม่ในการดูแลสวนเพื่อเป็นต้นแบบแก่สมาชิก เพิ่มประสิทธิภาพในการเพิ่มสมาชิกและการดูแลสมาชิก ให้มีความสำคัญกับการพบปะพูดคุยระหว่างแกนนำกลุ่มให้เกิดความต่อเนื่อง

การออกแบบระบบสวัสดิการและการหนุนเสริมการทำงานของหัวหน้ากลุ่ม โดยกำหนดแนวทางในการนำกำไรส่วนหนึ่งมาเป็นค่าตอบแทนให้กับหัวหน้ากลุ่ม การสร้างรายได้ให้กับหัวหน้ากลุ่มจากการขายเคมีภัณฑ์และปุ๋ยต่าง ๆ นอกจากนี้จะจัดให้มีรางวัลสำหรับหัวหน้ากลุ่มที่มีผลงานดีเด่นตามความเหมาะสม

การตรวจสอบ บำรุงรักษาอุปกรณ์สำหรับกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อลดความผิดพลาดจากการดำเนินการในสวนของสมาชิกจากปัจจัยทางด้านอุปกรณ์ในส่วนซึ่งส่งผลต่อคุณภาพทุเรียน ดังนั้นจึงเน้นให้สมาชิกในกลุ่มย่อยภายใต้การดูแลของหัวหน้ากลุ่มให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบ บำรุงรักษาอุปกรณ์ในส่วนร่วมกัน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ตลอดจนพัฒนา จัดซื้ออุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การบริหารจัดการ

ทุเรียนและางหมอก

1.การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มเพื่อการเพิ่มสมาชิก

เป้าประสงค์

- เพื่อยกยอสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะก่อให้เกิดการผลิตทุเรียนคุณภาพในขั้นที่ สร้างความมั่นคงต่อผลผลิตของสมาชิก

ตัวชี้วัด

- 2563 การเพิ่มขึ้นของหัวหน้ากลุ่ม 10 คน
- 2564 การเพิ่มขึ้นของหัวหน้ากลุ่ม 20 คน
- 2565 การเพิ่มขึ้นของหัวหน้ากลุ่ม 30 คน
- 2566 การเพิ่มขึ้นของหัวหน้ากลุ่ม 40 คน
- 2567 การเพิ่มขึ้นของหัวหน้ากลุ่ม 50 คน

ภาพประกอบ 4 กลยุทธ์การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มเพื่อการเพิ่มสมาชิก

3.2 การสร้างความผูกพันของสมาชิกกับกลุ่ม การดำเนินการของกลุ่มกับสมาชิกไม่ได้มีข้อผูกมัดใดๆ สมาชิกไม่จำเป็นต้องซื้ออุปกรณ์หรือปุ๋ยเคมีภัณฑ์จากกลุ่ม ขณะเดียวกันสมาชิกสามารถเลือกช่องทางการจำหน่ายผลผลิตกับกลุ่มหรือกับผู้รับซื้อรายอื่นก็ได้ ถึงแม้ว่าในการดำเนินการที่ผ่านมาสมาชิกส่วนใหญ่เลือกที่จะจำหน่ายกับกลุ่ม แต่ก็พบว่ามีส่วนที่เป็นจำนวนน้อยมากนำผลผลิตไปจำหน่ายกับผู้รับซื้อรายอื่น ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์แนวโน้มจะพบว่า ในปีต่อไปการแข่งขันเพื่อการรับซื้อผลผลิตจะมีความรุนแรงกว่าปีที่ผ่านมา ดังนั้นการสร้างความผูกพันกันของสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับกลุ่มจะเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้สมาชิกจำหน่ายผลผลิตให้กับกลุ่ม จึงกำหนดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความผูกพัน ดังนี้

กิจกรรมการเปิดสวนเพื่อการเยี่ยมชมแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มสมาชิกเพื่อให้เกิดคลังความรู้ในการบริหารจัดการสวน กระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิก เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก สร้างการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสวนที่มั่นคง

เวทีรวมพลังสมาชิกทุเรียนคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกในการทำงานร่วมกับกลุ่ม สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จและเผยแพร่ผลงานของสมาชิกกลุ่ม

ระบบสวัสดิการและการจัดชั้นสมาชิก เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการนำผลผลิตมาขายกับกลุ่ม เพื่อเป็นการกระตุ้นการเข้าร่วมกลุ่มจากเกษตรกรภายนอก



ภาพประกอบ 5 กลยุทธ์การสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกกับกลุ่ม

3.3 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการจัดการ

การพัฒนาระบบบันทึกเพื่อการติดตามสวน เพื่อให้การติดตามควบคุมการดำเนินการของสมาชิกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการของกลุ่ม จึงให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกข้อมูลสวน การสร้างกลไกการตรวจสอบ การจดบันทึก ระบบสารสนเทศในการติดตาม

การพัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลสมาชิก เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและการให้ความช่วยเหลือสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำข้อมูลที่ได้มาสู่การวิเคราะห์และวางแผนการตลาดได้อย่างแม่นยำ



ภาพประกอบ 6 กลยุทธ์การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการจัดการ

3.4 การยกระดับภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กร การปรับภาพลักษณ์องค์กรแบบมีส่วนร่วม สำคัญที่จะทำให้การจัดการตลาดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันความร่วมมือในการสร้าง พันธมิตรทางการค้าจะช่วยให้มีความมั่นคงในการดำเนินงานมากขึ้น และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ จะสามารถขับเคลื่อนภาพลักษณ์ของทุเรียนยะลาได้ชัดเจนขึ้น โดยในกลยุทธ์นี้ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

การศึกษาช่องทางธุรกิจและเยี่ยมเยียนพันธมิตรทางธุรกิจ โดยแกนนำและตัวแทนกลุ่มร่วมกันศึกษา ช่องทางธุรกิจ ขยายความร่วมมือกับคู่ธุรกิจ การหาคู่ค้าใหม่

การประชาสัมพันธ์กลุ่ม เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับเกษตรกรและสาธารณะต่อการดำเนินงานของกลุ่ม การทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การพัฒนาทุเรียนคุณภาพเป็นการทำงานร่วมกันของภาครัฐ และประชาชนในจังหวัดยะลา ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสำเร็จในนโยบายการพัฒนาภาคเกษตรของ จังหวัดยะลา

กลยุทธ์ การบริหาร จัดการ

4. การยกระดับภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กร

เป้าประสงค์

- เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ โดยความร่วมมือกับ พันธมิตรทางการค้า และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อนภาพลักษณ์ของทุเรียนยะลา

ตัวชี้วัด

- 2563 5 องค์กร/หน่วยงาน
- 2564 7 องค์กร/หน่วยงาน
- 2565 9 องค์กร/หน่วยงาน
- 2566 12 องค์กร/หน่วยงาน
- 2567 15 องค์กร/หน่วยงาน

ภาพประกอบ 7 กลยุทธ์การยกระดับภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กร

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนากระบวนการจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ฮารโต)

การศึกษาโครงสร้างองค์การของวิสาหกิจชุมชนได้ทำการทบทวนและขับเคลื่อนการพัฒนาจาก 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายและบทบาทวิสาหกิจชุมชน ซึ่งพบว่า วิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายและ กำหนดบทบาทของกลุ่มไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายที่มุ่งสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน 2) โครงสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร มี 2 รูปแบบสำคัญคือ การมีความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายและมีความ ใกล้ชิด และการมีความสัมพันธ์เชิงตัวแทน และ 3) แนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนในการวิจัยครั้งนี้เน้นการปรับรูปแบบการประชุมปรึกษาหารือโดยมุ่งให้การปรึกษาหารือนำไปสู่

ข้อสรุปและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน การกระชับความสัมพันธ์ภายใต้แนวคิดการตักเตือนกัน และการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง (มุฮาซาบะห์)

การพัฒนาระบบการจัดการสมาชิก ผลการศึกษาสามารถแบ่งการนำเสนอออกได้เป็น 3 ประเด็นคือ 1) การพัฒนาสมาชิก โดยสร้างการรับรู้ภายในชุมชน การประชุมชี้แจงและการร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่างๆ 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และ 3) แนวทางการยกระดับคุณภาพสมาชิก โดยการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เพื่อการขยายฐานสมาชิก การสร้างการเรียนรู้ภายในสมาชิก และการพัฒนาระบบสวัสดิการสมาชิก

การบริหารจัดการแผนพัฒนา จากกรณีวิจัยนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ(ฮารโต) โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่ม คือ “คงคุณภาพ ขยายฐานสมาชิก รวมกลุ่มยั่งยืน” ซึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) ศักยภาพการดูแลสมาชิกของหัวหน้ากลุ่ม โดยประเมินจากจำนวนสมาชิกเฉลี่ยต่อกลุ่มที่เพิ่มขึ้น และอัตราการเพิ่มขึ้นของหัวหน้ากลุ่ม 2) ความต่อเนื่องจากการจำหน่ายผลผลิตของสมาชิกให้กับกลุ่ม 3) ศักยภาพของกลุ่มในการสร้างภาพลักษณ์และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและคู่ค้า ได้กำหนดให้มี 4 กลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการกลุ่ม 1) การพัฒนาศักยภาพหัวหน้ากลุ่มเพื่อการเพิ่มสมาชิก 2) การสร้างความผูกพันของสมาชิกกับกลุ่ม 3) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการจัดการ 4) การยกระดับภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กร



ภาพประกอบ 8 แสดงประเด็นในการยกระดับคุณภาพวิสาหกิจชุมชน

อภิปรายผลการวิจัย

วิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งจะมีจุดเริ่มต้นจากเป้าหมายในการรวมกลุ่มที่ชัดเจนและเกิดจากความรู้สึก ร่วมกันของสมาชิก และนำไปสู่การออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีความชัดเจน กำหนดบทบาทการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพ สร้างระบบในการตรวจสอบและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีดีและสมาชิกสามารถ เข้าถึงได้ความมั่นใจของสมาชิกต่อการบริหารงานวิสาหกิจชุมชนมีปัจจัยสำคัญมาจากการเน้นย้ำถึงเจตนารมณ์ ของการทำงานกลุ่มของแกนนำ ทั้งนี้การดำเนินการวิสาหกิจชุมชนมีความท้าทายด้านความสำเร็จจากความ คาดหวังของสมาชิก ซึ่งต้องการเห็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้จึง จำเป็นต้องมีการศึกษาทบทวนโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ระบบและกลไกขององค์การ มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ระบบโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนส่งผลต่อการลด ต้นทุนการดำเนินงานในหลายด้าน ตลอดจนสร้างให้เกิดกลไกในการควบคุมมาตรฐานและคุณภาพผลผลิตของ กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคณิดา ไกรสันติ และรัสมนต์ คำศรี (2559: 564) ที่ระบุว่า การมีการ กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการทำงาน จะนำไปสู่การสร้าง ความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชน และเป็นสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อีกด้วย ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนที่จะ ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นการดำเนินธุรกิจที่ใช้วัตถุดิบภายในชุมชนหรือการทำงานที่ชุมชนมีส่วน เกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมเป็นหลัก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การกำหนดเป้าหมายกลุ่มที่ชัดเจนในการยกระดับ คุณภาพชีวิต คุณภาพผลผลิตที่มีในชุมชน ซึ่งเมื่อมีการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกใน ชุมชนจะเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและสามารถขับเคลื่อนการดำเนิน ธุรกิจได้อย่างมั่นคง ซึ่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของปิยะดา พิศาลบุตร (2561: 117) ที่ระบุว่า ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสมาชิกและ สาธารณชนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และการศึกษาของชมพูนุท ศรีพงษ์ และคณะ (2559: 168-169) ที่ระบุถึงการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนที่จะประสบความสำเร็จนั้นมีปัจจัย จากแหล่งที่มาของวัตถุดิบที่นำมาใช้เช่นเดียวกันกับข้อเสนอแนะจากการศึกษาของประพันธ์พงษ์ ชินพงษ์ (2562, 98) ที่ระบุว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจะต้องให้แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อ ทรัพยากรภายในชุมชน ต้องไม่สร้างความขัดแย้งในชุมชนตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งนี้การที่ วิสาหกิจชุมชนนำเอาวัตถุดิบซึ่งเป็นผลผลิตที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้นั้นนอกจากจะเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมจาก สมาชิกในชุมชนแล้วยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยลดต้นทุนดำเนินการของกลุ่ม เนื่องจากสามารถลดต้นทุนในการ ขนส่ง มีความรวดเร็วและปลอดภัยซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเกษภา นกน้อย และคณะ (2558) ที่ระบุว่า แหล่งที่มาของวัตถุดิบตลอดจนรูปแบบการขนส่ง ระบายและประเภสินค้าที่ต้องขนส่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผล ต่อต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ

สมาชิกคือหัวใจของวิสาหกิจชุมชน ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนต้องอาศัยการมี ส่วนร่วมสมาชิก ด้วยเหตุนี้การสร้างการมีส่วนร่วม การรับรู้ช่องทางการสื่อสารภายในวิสาหกิจชุมชนจะเป็น เครื่องมือสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมของสมาชิกต่อวิสาหกิจชุมชน จากการศึกษาครั้งนี้ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชน ให้ความสำคัญกับสมาชิกมากขึ้นและนำเอาหลักการทางศาสนาเข้ามาเชื่อมโยงการทำงานกลุ่มร่วมกันตลอดจน การสร้างมุมมองใหม่ในการประกอบอาชีพที่จะต้องเกิดความยั่งยืนด้วยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งความ

เหนียวแน่นในการทำงานร่วมกันของสมาชิกจะช่วยให้อาสาสมัครที่มีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพีระศักดิ์ วรฉัตร (2561: 301-302) ที่ระบุว่า การสร้างให้คนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเข้มแข็ง พัฒนาอาชีพได้อย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดรายได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน และทุนทางสังคม ความสัมพันธ์ การพึ่งพาอาศัย ความเกื้อกูลกันที่มีในชุมชนส่งผลให้เกิดความร่วมมือซึ่งจะเป็นรากฐานทางเศรษฐกิจที่สำคัญ

การบริหารจัดการเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้หรือดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิกหรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยเห็นว่าแนวคิดทฤษฎีการบริหารของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ที่จัดว่าเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาองค์กรทุกระดับ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การศึกษาโครงสร้างองค์การของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาคุณภาพทุเรียนบ้านบาตูปูเต๊ะ (ธารโต) ซึ่งมีแนวคิดในการรวมกลุ่มหรือจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่ม ชุมชนโดยการให้คำปรึกษา สนับสนุนชุมชน ด้วยการดึงความเป็นตัวตนของชุมชน วิถีชีวิตชุมชน ภูมิปัญญาชาวบ้าน เอกลักษณ์ชุมชน และทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่มาสร้างความโดดเด่น โดยเฉพาะทุเรียนของจังหวัดยะลา พบว่าการบริหารจัดการในเรื่องโครงสร้างองค์การยังขาดการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยแกนนำหรือผู้นำกลุ่มจะเป็นผู้จัดการจัดการเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่มีมีการแบ่งโครงสร้างที่ชัดเจน หลังจากการลงพื้นที่ของทีมนักวิจัย ได้มีการเสนอแนะเรื่องการบริหารจัดการโครงสร้างเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนให้กับสมาชิก สอดคล้องกับ เอกชัย เอี่ยมสกุล (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนขนมแปงกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรีพบว่า ด้านการจัดการองค์การ ชุมชนมีประธานและคณะกรรมการ ตามโครงสร้างประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ด้านการบริหาร ด้านการจัดการความรู้ ด้านการบริหารสมาชิกและสวัสดิการด้านการตลาด และสอดคล้องกับจิราภรณ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์และพวงา จันทรภาส (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการ ในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่ากระบวนการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยมีการตรวจสอบการนำแผนงานไปใช้ดำเนินการให้มีการจัดกิจกรรมตามแผนงานและให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติงานการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งครอบคลุมไปยังการบริหารจัดการสมาชิกของกลุ่มที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีกฎระเบียบให้เป็นแนวปฏิบัติและสร้างการรับรู้ให้กับสมาชิก การทำงานจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กลุ่มวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะที่โดดเด่นและสมาชิกทุกคนจะมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน การบริหารจัดการสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะประกอบไปด้วย คน ความรู้ ความสามารถ ภูมิปัญญาของชุมชนและเครือข่ายอันจะนำไปสู่ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมและสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนและขยายผลสู่การเกิดเครือข่ายความร่วมมือ สอดคล้องกับ ทักษญา สง่าโยธิน (2560) ได้ศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิก มีความเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือกับส่วนรวม และมีคุณธรรม 5 ประการ

ได้แก่ ชื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบร่วมกัน เห็นอกเห็นใจ และไว้วางใจกัน และผู้นำหรือแกนนำมีความเข้มแข็ง ชื่อสัตย์ เสียสละ สนใจใฝ่เรียนรู้ สื่อสารกับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ให้กำลังใจสมาชิกและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และการศึกษาของกับ สหสา พลนิล และพะยอม วงศ์สารศรี (2554) ซึ่งศึกษาแนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่ความยั่งยืน พบว่าแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากภาคีพัฒนา ภายในชุมชนต้องมีการรวมกลุ่ม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อกำหนดแนวทางและกิจกรรมของกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาวิจัยการจัดตั้งกองทุนสำหรับวิสาหกิจชุมชนระดับจังหวัด
2. ควรมีการวิจัยพัฒนาชุดฝึกอบรมหรือระบบการโค้ชสำหรับแกนนำวิสาหกิจชุมชนในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
3. ควรมีการศึกษาวิจัยพัฒนาศักยภาพของยูวเกษตรกร เกษตรกรรุ่นใหม่ในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน

บรรณานุกรม

- กองดัชนีเศรษฐกิจการค้า กลุ่มดัชนีสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ : 2563. บทวิเคราะห์การส่งออกทุเรียนไทย. จากเว็บไซต์ <https://www.tpsoc.moc.go.th/th/node/10771>
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ .2563 จากเว็บไซต์ <https://www.prachachat.net/economy/news-480711>
- คณิดา ไกรสันติและรศมนต์ คำศรี. 2559. แนวทางการพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสุขชาติ ตำบลปรึก อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา. การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 7. 23 มิถุนายน 2559.มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่. 554-566.
- ปิยะดา พิศาลบุตร. (2561). กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี. วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม. 8(1) 105-120
- ชมพูนุช ศรีพงษ์, วัลย์ลดา พรหมเวียง, ปิยะดา มณีนิล และ สัสดี กำแพงดี. 2559. รายงานวิจัย การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพภาคที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
- ประพันธ์พงษ์ ชิดพงษ์. (2562). รูปแบบศักยภาพวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวโฮมสเตย์. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี. 13(2), 83-100
- เจษฎา นกน้อย, สัญชัย ลิ่งแท้กุล, สาทินี สุวิทย์พันธุ์วงศ์, กัญญาภัทร บูหมิต และพีชา รัตนศรี. 2558. การวิเคราะห์กิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่าของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 5 ดาว กรณีศึกษาผู้ประกอบการสินค้าประเภทผ้าในจังหวัดพัทลุงและจังหวัดสงขลา. วารสารการจัดการสมัยใหม่. 13(2) 1-12
- พีระศักดิ์ วรรณตร. (2561) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์. วารสารการเมือง การบริหารและกฎหมาย คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 10(2) 285-310
- เอกชัย เอี่ยมสกุล. (2559). การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนขนมแปกกรมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิราภรณ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์และพจนา จันทรภาส. (2558). การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการ
- ทักษญา สง่าโยธิน. (2560). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพา
- สหสา พลนิล และพยอม วงศ์สารศรี. (2554). แนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่ความยั่งยืน. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 39-50