

กลยุทธ์การจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิง อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา*

MANAGEMENT STRATEGY COMMUNITY ENTERPRISE GROUP, ORGANIC FARMING NETWORK, BAN PA CHING, CHANA DISTRICT, SONGKHLA PROVINCE

ณรงค์ฤทธิ์ บุตรมาตา^{1*}, ณรรช หลักชัยกุล¹, ประจวบ ทองศรี²

Narongrit Budmata^{1*}, Nat Luxchaikul², Prachuap Tongsrir²

¹คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี ประเทศไทย

¹Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University, Pattani, Thailand

²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

²Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: narongrit.b@psu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และ 2) เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภอจะนะจังหวัดสงขลา เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คนประกอบด้วยคณะกรรมการกลุ่มจำนวน 4 คน ผู้สนับสนุนจากภาครัฐจำนวน 6 คนและผู้นำชุมชน จำนวน 1 คน ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) โดยศึกษาจากเอกสารและผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) และใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ประวัติความเป็นมา วิธีการจัดการ และการให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ โดยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Decision) กับสมาชิกกลุ่มจำนวน 13 คน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT ANALYSIS และใช้ TOW MATRIX เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้กับกลุ่ม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการพรรณนาความสร้างข้อสรุปเชิงอุปนัยประกอบความเรียง ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก(SO) คือ การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำและเครือข่าย โดยประธานกลุ่มใช้ความเป็นผู้นำและเครือข่ายที่แข็งแกร่งสร้างโอกาสในการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ST) คือ การมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ โดยกลุ่มใช้โครงการต่าง ๆ เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่วงการเกษตร 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WO) คือ เพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนและการประชาสัมพันธ์ โดยการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่มผ่านสื่อสังคมออนไลน์เพื่อสร้างการรับรู้ของชุมชน และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) คือ การกระตุ้นให้คนในชุมชนมารวมกลุ่มทำกิจกรรม โดยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของการรวมกลุ่มผ่านการประชุมต่าง ๆ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการ, กลุ่มวิสาหกิจชุมชน, เครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิง

Abstract

The research aims 1) to study the problem and 2) to analyze the management strategies of the community enterprise group, Ban Pa Ching Organic Farming Network, Chana District, Songkhla Province. It is qualitative research (Qualitative Research) by studying 11 key informants,

consisting of 4 group committee members, 6 government sponsors and 1 community leader, using a specific target group selection method (Purposive Selection) by studying documents and key informants. Use in-dept interviews and structured interviews to collect information about operating results. History How to manage and providing support in various areas using focus group decision methods with 13 group members to jointly analyze the internal and external environment SWOT ANALYSIS and use TOW MATRIX to create strategies for the group. And the obtained data was analyzed for content (Content Analysis) by describing the creation of inductive conclusions for the essay. The research results found that The appropriate strategy is 1) Proactive strategy (SO) is to strengthen the potential of leaders and networks. The group president uses leadership and a strong network to create opportunities to receive support from various agencies. 2) Corrective strategy (ST) is the participation of the new generation. The group uses various projects to attract the new generation into agriculture. 3) Preventive strategies (WO) are increasing community participation and public relations. by publicizing the group's activities through social media to create community awareness; and 4) a defensive strategy (WT) is to encourage people in the community to join together to do activities. By creating understanding about the benefits of integration through various meetings.

Keywords: Management Strategy, Community Enterprise Group, Ban Pa Ching Organic Farming Network

บทนำ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นระบบเศรษฐกิจขนาดเล็กที่มีส่วนสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเนื่องจากเป็นระบบเศรษฐกิจที่อยู่ภายในชุมชนที่คอยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและในปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจ BCG หรือ “Bio-Circular-Green Economy” หมายถึง แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม 3 มิติไปพร้อมกัน ได้แก่ “เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio economy)” ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง “เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular economy)” ที่คำนึงถึงการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้จะอยู่ภายใต้ “เศรษฐกิจสีเขียว (Green economy)” ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ควบคู่กับการพัฒนาสังคมและรักษาสังแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน (ชุดพิงศ์ คงสันเทียะ และชวลล นาคใหม่, 2566)

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินกิจกรรมด้านข้าวอินทรีย์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเศรษฐกิจ BCG หรือ “Bio-Circular-Green Economy” โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีความพร้อม มีศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่ม ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน มีความเป็นเอกภาพ กลุ่มเกิดขึ้นจากความเข้าใจในปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน บนพื้นฐานความสมัครใจ มีการพัฒนาและการเรียนรู้ของกลุ่มเครือข่ายเป็นระยะ ๆ มีสวัสดิการสมาชิกและชุมชน มีกองทุนสำรองของกลุ่ม และมีการวางแผนร่วมกัน (อินทราภรณ์ อินทรประจบ และคณะ, 2563) ภาครัฐควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมกลยุทธ์การปรับตัวของชาวนาในการคิด ตัดสินใจ วางแผนและดำเนินการได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ชาวนาสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีเสถียรภาพในระดับท้องถิ่น รวมทั้งควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและชาวนา ด้วยฐานความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคที่รักสุขภาพที่นำไปสู่กระบวนการพัฒนาตลาดข้าวอินทรีย์และตลาดเฉพาะกลุ่มได้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น (นิธิตา สิริพิงศ์ ทักสิน, 2565)

การบริหารจัดการแปลงนาข้าวอินทรีย์ของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ มีความยุ่งยากซับซ้อน มีขั้นตอนในการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนมาก เช่น การเตรียมพื้นที่ดินก่อนเพาะปลูก การใช้ประโยชน์จากวัชพืช การบำรุงดิน การจัดการดินและน้ำ การจัดการพันธุ์ข้าว การเพาะปลูก การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว การใช้แรงงานคนและเครื่องจักรกลการเกษตร การจัดการโรงสีข้าวของสมาชิก การบรรจุผลผลิตเพื่อจำหน่าย การจัดการปลูกพืชหลังนา และองค์ความรู้จากประสบการณ์ทำนาข้าวอินทรีย์ (สมนึก ปัญญาสิงห์ และเศกสรรค์ ยงวิชัย, 2565)

สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิง อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ดำเนินกิจกรรมด้านการทำนาข้าวและมีเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงวิถีพื้นบ้าน เพื่อทำให้เกิดการสร้างคามเข้มแข็งของชุมชนผสมผสานกับความโดดเด่นทางวัฒนธรรม ในด้านการสร้างผลิตภัณฑ์จากข้าวพื้นถิ่น (ข้าวลูกปลา) ไปสู่ข้าวอินทรีย์ที่ได้มาตรฐาน (สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2564) แต่กลุ่มยังมีปัญหาการจัดการกลุ่มและการพัฒนาพื้นที่ไปสู่มาตรฐานข้าวอินทรีย์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาสภาพปัญหาการจัดการและวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินการพัฒนาพื้นที่และข้าวลูกปลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนให้กลุ่มมีศักยภาพและมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา
2. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการเลือกกลุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นคณะกรรมการบริหารของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภोजะนะจังหวัดสงขลาโดยพิจารณาจากโครงสร้างกลุ่ม และผู้ให้ข้อมูลหลักอื่น ๆ คือ เป็นบุคคลตัวแทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์อำเภोजะนะ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของ ประวัติความเป็นมา วิธีการจัดการ และการให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ซึ่งได้ทั้งหมดจำนวน 11 คน ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์ อำเภोजะนะ สมาชิกกลุ่มจำนวน 4 คน ประกอบด้วย ประธานกลุ่มฯ จำนวน 1 คน รองประธานกลุ่มฯจำนวน 2 คน และเหรัญญิกจำนวน 1 คน
2. ผู้สนับสนุนจากภาครัฐ จำนวน 6 คน โดยคัดเลือกจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา ที่ให้การสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์ อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2559-ปัจจุบัน ประกอบด้วย
 - 2.1 ผู้แทนของสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน
 - 2.2 ผู้แทนสถาบันวิทยาลัยชุมชนสงขลา จำนวน 1 คน
 - 2.3 ผู้แทนศูนย์วิจัยข้าวปัตตานี จำนวน 1 คน
 - 2.4 ผู้แทนศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวปัตตานี จำนวน 1 คน
 - 2.5 เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรอำเภोजะนะ จำนวน 1 คน
3. ผู้นำชุมชน จำนวน 1 คน



การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) และใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Analysis) โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ตรงและถูกต้อง

3.2 ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรึกษาในการร่างแบบสัมภาษณ์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหาและโครงสร้างของคำถามตลอดจนภาษาที่ใช้เพื่อความเที่ยงตรงและถูกต้อง

3.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการปรับปรุงส่งผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัยตามดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC.) และตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาตามรูปแบบและความถูกต้องของภาษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยได้ทำการสภาพปัญหาการจัดการของกลุ่ม พบว่า การที่กลุ่มต้องการพัฒนาพื้นที่การทำนาและผลผลิตเรื่องข้าวลูกปลา ไปสู่เกษตรอินทรีย์ที่ได้มาตรฐานการรับรองนั้น ปรากฏว่าทางกลุ่มไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากประสบปัญหาในเรื่องของพื้นที่และระบบน้ำตามธรรมชาติของชุมชน กล่าวคือ กลุ่มใช้แหล่งน้ำที่เป็นแหล่งเดียวกันทั้งหมู่บ้านโดยพื้นที่ของกลุ่มเป็นพื้นที่รับน้ำจากพื้นที่เกษตรกรรมอื่น ๆ เช่น ยางพารา สวนผลไม้ สวนผัก จึงมีการปนเปื้อนปุ๋ยเคมี สารเคมีต่าง ๆ ซึ่งการป้องกันและการจัดการทำได้ยากมาก ทางกลุ่มจึงปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบของข้าวปลอดภัยไม่ใช้สารเคมีแทน โดย (นางสาวเอียรรัตน์ แก้วนะ: ประธานกลุ่มสัมภาษณ์เมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2567) ได้กล่าวไว้ว่า “สภาพสิ่งแวดล้อมของกลุ่มไม่พร้อม มีหลายขั้นตอนที่จะทำเป็นเกษตรอินทรีย์ และที่สำคัญ คือ แหล่งน้ำ เพราะปัจจุบันใช้แหล่งน้ำร่วมกันกับสวนยางสวนผลไม้” และมีปัญหาที่สำคัญอีกประการ คือ การไม่มีคนรุ่นใหม่เข้าร่วมกลุ่มหรือมาสืบทอดวิถีการทำนาของชุมชนเอาไว้ โดยทางกลุ่มพยายามหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการพยายามดึงดูดหลานของสมาชิกในกลุ่มมาร่วมกิจกรรมที่ทางกลุ่มจัดขึ้น เช่น การทำนาโยน การจัดงานวันอนุรักษ์ข้าวลูกปลา และการนำข้าวลูกปลามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น ทองม้วนสด ข้าวห่อสาหร่าย เพื่อสร้างความน่าสนใจและสร้างแรงจูงใจว่าข้าวสามารถสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรได้หลายทาง กลุ่มฯ มีการคิดตลอดว่า ทำอย่างไรให้เห็นว่า ข้าวที่ทำอยู่ให้เยาวชนได้เห็นว่ามันเกิดการสร้างรายได้ ให้เป็นรายได้หลัก เด็ก ๆ จะได้หันกลับมามอง ทำให้การทำนา เป็นขานนาที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี” (นางสาวเอียรรัตน์ แก้วนะ: ประธานกลุ่ม สัมภาษณ์เมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2567)

ในด้านการวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภोजะนะจังหวัดสงขลา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS จัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ (TOW Metrix) และได้ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS จัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์(TOW Metrix)

ปัจจัยภายใน/ปัจจัย	โอกาส Opportunities (O)	อุปสรรค Threats (T)
ภายนอก	O1 = มีหน่วยงานต่างเข้ามาสนับสนุนทั้งงบประมาณ โครงการ ความรู้เรื่องนา การแปรรูปข้าว O2 = มีทุนทางพื้นที่ O3 = ข้าวเริ่มเป็นที่รู้จัก จากโครงการต่าง ๆ เข้ามาประชาสัมพันธ์ O4 = สมาชิกมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม เปิดใจร่วมมือเพิ่มขึ้น O5 = มีการขายข้าวและมีรายได้เพิ่มขึ้น	T1 = หาคณรุ่นใหม่มาส่งเสริมในเรื่อง ข้าว ยาก รายได้น้อยและมีงานประจำ T2 = ชุมชนไม่ค่อยอยากทำกิจกรรมกลุ่ม เพราะยุ่งยาก ไม่มีเวลา รายได้น้อย T3 = ไม่มีแผนการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน การจัดบันทึก T4 = อุปกรณ์ไม่พร้อม เช่น สถานที่ โรงเรือน เทคโนโลยี T5 = ภัยคุกคามจากนโยบายภาครัฐ โรงงานเอกชนกับพื้นที่นา ลักษณะของโรงงานมีผลกระทบ มีน้ำเสีย
จุดแข็ง Strengths (S)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ST)
S1 = ประธานกลุ่ม มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความเข้มแข็ง มีความมุ่งมั่น S2 = ความสามัคคีของสมาชิก สมาชิกให้กำลังใจกันและกัน ช่วยเหลือกัน S3 = พื้นที่ มีความพร้อม S4 = มีทรัพยากรในชุมชนที่เป็นอัตลักษณ์ของชุมชน S5 = ความสามัคคี พื้นที่นาพร้อมน้ำสะดวก	SO1 = ประธานกลุ่มมีภาวะความเป็นผู้นำสูง เข้มแข็งสามารถเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อจัดทำโครงการและงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้กับกลุ่มได้ SO2 = พื้นที่นาของกลุ่มสามารถปลูกข้าวที่อัตลักษณ์(ข้าวลูกปลา)และสามารถปลูกข้าวตามความต้องการของตลาดได้ SO3 = กลุ่มมีความสามัคคีทำให้กลุ่มมีการบริหารจัดการที่ดีและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	ST1 = ประธานกลุ่มส่งเสริมให้คณรุ่นใหม่มาร่วมในกลุ่มและให้ความภูมิใจในอาชีพชาวนาและความเป็นเกษตรกร ST2 = พื้นที่นาต้องมีการบริหารจัดการน้ำที่ดีให้เป็นระบบ ST3 = กลุ่มมีความสามัคคีแต่ยังขาดแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม
จุดอ่อน Weaknesses (W)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WO)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
W1 = สมาชิก (ไม่มีสมาชิกคนรุ่นใหม่) W2 = การขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน W3 = ขาดด้านเทคโนโลยีผลิต W4 = เรื่องข้าว “ข้าว” ไม่เป็นที่รู้จัก W5 = ข้าวมีผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม W6 = ช่วงอายุ ไม่ทันเรื่องด้านเทคโนโลยี	WO1 = กลุ่มมีการเชิญชวนประชาสัมพันธ์ให้เด็กรุ่นใหม่เข้ามาในกลุ่มผ่านกิจกรรมโครงการ การออกบูธ เพื่อดึงดูดใจและสร้างรายได้ WO2 = กลุ่มมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้ชุมชนเข้ามาร่วมกิจกรรมและมีส่วนร่วมในกิจกรรมกับกลุ่ม WO3 = กลุ่มมีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยสนับสนุนเทคโนโลยีด้านการผลิตให้ข้าวมีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น	WT1 = คนในชุมชนไม่ค่อยสนใจร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม เพราะมีงานประจำและมองว่าการทำงานมีรายได้น้อย WT2 = คนในชุมชนขาดการมีส่วนร่วมกับกลุ่มเนื่องจากมองว่ากิจกรรมแบบกลุ่มมีความยุ่งยาก เสียเวลาและรายได้น้อย WT3 = กลุ่มขาดการจัดทำแผนการดำเนินงานและการจัดบันทึกข้อมูลสำคัญ ทำให้ขาดข้อมูลเพื่อสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการผลิต

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยใช้ SWOT ANALYSIS ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ TOW Metrix ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา โดยได้ข้อมูลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

SO1: ประธานกลุ่มสามารถใช้ความเป็นผู้นำและเครือข่ายที่แข็งแกร่งเพื่อหาโอกาสในการได้รับทุนและโครงการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ควรมีการวางแผนเพื่อนำเสนอโครงการที่ชัดเจนและตอบโจทย์ความต้องการของหน่วยงานเหล่านั้น เพื่อดึงเงินทุนเข้าสู่กลุ่มได้มากขึ้น

SO2: ใช้พื้นที่นาที่เหมาะสมในการปลูกพันธุ์ข้าวที่มีอัตลักษณ์เฉพาะและตอบสนองต่อความต้องการของตลาด เช่น ข้าวลูกปลา ควรมีการตลาดที่ดีและแผนการผลิตที่ชัดเจนเพื่อรับประกันผลผลิตและคุณภาพ

SO3: ความสามัคคีในกลุ่มควรถูกใช้เป็นจุดขายในการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนรับรู้ถึงบทบาทของตนและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ST)

ST1: ควรมีโครงการสนับสนุนเฉพาะกลุ่มเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่วงการเกษตร โดยสร้างความภูมิใจในอาชีพเกษตรกรรมผ่านการอบรมและการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญของอาชีพนี้

ST2: พื้นที่นาของกลุ่มต้องมีการบริหารจัดการน้ำที่ดีให้เป็นระบบ ให้พื้นที่นาของสมาชิกได้รับน้ำเพื่อการทำนาอย่างเพียงพอ โดยการวางแผนร่วมกันระหว่างคนในชุมชนกับกลุ่มฯ ต้องมีเวทีสำหรับการพูดคุยในเรื่องของการบริหารจัดการน้ำ และต้องมีคนกลาง คือ ผู้นำชุมชนหรือผู้ใหญ่บ้านเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน

ST3: กลุ่มมีความสามัคคีแต่ยังขาดแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม แผนที่มีอยู่ คือ แผนระยะสั้นที่ใช้เพื่อให้งานดำเนินการไปได้ แต่ไม่สามารถวางแผนระยะยาวเพื่อการขับเคลื่อนงานให้ถึงเป้าหมาย และอีกประเด็น คือ การจัดแผนงานของกลุ่มให้เป็นเอกสาร หลักฐานที่สามารถใช้อ้างอิงหรือถ่ายทอดให้บุคคลภายนอกได้รับทราบได้

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WO)

WO1: ใช้กิจกรรมและโครงการที่เกี่ยวข้องกับเกษตรเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ เช่น การจัดอบรมหรือการเปิดโอกาสให้เยาวชนเข้ามาทำงานร่วมในโครงการต่าง ๆ

WO2: เพิ่มการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่มผ่านสื่อสังคมออนไลน์และช่องทางอื่น ๆ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนและส่งเสริมให้กลุ่มมีการเติบโต

WO3: หน่วยงานภาครัฐควรเข้ามาช่วยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตข้าวให้สูงขึ้น

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

WT1: ต้องพยายามสร้างความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม และวิธีทำให้กิจกรรมเหล่านั้นไม่เป็นการทางเวลาและสามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัวได้ด้วย

WT2: กลุ่มต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกมีทิศทางในการทำงานและรู้สึกถึงความมั่นคงทางอาชีพมากขึ้น

WT3: กลุ่มขาดการจัดทำแผนการดำเนินงานและการจดบันทึกข้อมูลสำคัญ ทำให้ขาดข้อมูลเพื่อสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการผลิต ต้องมีการจดบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบและจัดเก็บให้เป็นระเบียบมากขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภอจะนะจังหวัดสงขลา คือ การที่กลุ่มไม่สามารถจัดการพื้นที่และระบบน้ำให้ได้มาตรฐานตามหลักการของข้าวอินทรีย์ได้ กล่าวคือ พื้นที่นาที่ปลูกข้าวลูกปลาของกลุ่มนั้น ใช้แหล่งน้ำธรรมชาติแหล่งเดียวกัน กับของชุมชนและพืชเกษตรชนิดอื่น ๆ เช่น ยางพารา สวนผลไม้และสวนผัก ทำให้มีการเปื้อนของสารเคมีและสิ่งเจือปนอื่น ๆ ที่มา



กับระบบน้ำตามธรรมชาติสอดคล้องกับการศึกษาของ บุญทิวา พ่วงกลัด เรื่องปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอการนำนโยบายเกษตรอินทรีย์ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาการปลูกข้าวอินทรีย์พื้นที่บ้านดงบัง ต.หนองบ่อ จ.อุบลราชธานี ที่พบว่า กลุ่มเกษตรกรที่ไม่ปลูกข้าวอินทรีย์มีสาเหตุมาจากปัญหาเรื่องน้ำ และปัญหาหลักในการปลูกข้าวอินทรีย์ คือ ปัญหาเรื่องน้ำ และปัญหาอีกประการที่ทางกลุ่มกำลังประสบ คือ การที่ไม่มีคนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกเพื่อขับเคลื่อนงาน ทำให้กลุ่มขาดแคลนกำลังแรงงานในการขับเคลื่อนกิจกรรมให้มากขึ้นในอนาคต (บุญทิวา พ่วงกลัด, 2562) การมุ่งหวังให้คนรุ่นใหม่เข้ามาสานต่อวิถีการทำนาและร่วมขับเคลื่อนงานไปพร้อมกัน สร้างแรงจูงใจด้านรายได้ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัตถุดิบที่มีมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพรวมถึงสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ชุมชนได้เข้ามีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญของการอนุรักษ์วิถีชีวิตการทำนา (ฤกษ์ณะ ดาราเรือง, 2560) โดยกลุ่มมีการกำหนดความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชนเองโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ใช้จุดเด่นของกลุ่ม คือ ประธานกลุ่มที่มีศักยภาพ มีภาวะผู้นำสูง สามารถวางแผนงานและการวางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนเพื่อให้ขับเคลื่อนงานให้บรรลุตามแผน และมุ่งมั่นที่จะอนุรักษ์พื้นที่ทำนาและพันธุ์ข้าวของชุมชน คือ ข้าวลูกปลา ไว้ให้อยู่กับชุมชนให้นาน

จากผลการศึกษาข้างต้นจะ พบว่า สภาพปัญหาและการจัดการขององค์กรกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าชิงอำเภอจะนะจังหวัดมีจุดแข็งและศักยภาพมากมายแต่ยังขาดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมกับการจัดการขององค์กรกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์อำเภอจะนะประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เสริมสร้างศักยภาพผู้นำและเครือข่าย เป็นการนำจุดแข็งของประธานกลุ่มที่มีความเป็นผู้นำสูงสามารถใช้ความสามารถนี้ในการเชื่อมโยงและขยายเครือข่ายกับหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา และวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กนกวรรณ พวงประยงค์ และวิภาภรณ์ เครือจันทร์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโหมสเตย์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่พบว่า การสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อการพัฒนา ต้องเป็นการนำจุดเด่นของประธานวิสาหกิจชุมชนที่เปิดรับโอกาสและพัฒนาโอกาสของกลุ่มที่มีภาคีเครือข่ายจำนวนมาก ให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และการอนุรักษ์ มีการผลักดันให้การจัดงานวันอนุรักษ์พันธุ์ข้าวพื้นบ้านประจำปี และใช้นานี้เป็นโอกาสในการแนะนำผลิตภัณฑ์ข้าวแปรรูปใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดด้วย (กนกวรรณ พวงประยงค์ และวิภาภรณ์ เครือจันทร์, 2563)

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ST) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ เพื่อการกระตุ้นความสนใจและความภาคภูมิใจในอาชีพเกษตรกรรมในหมู่คนรุ่นใหม่ เพื่อรักษาวัฒนธรรมการทำนาและเพิ่มประชากรในวงการเกษตร ตลอดจนการพยายามชี้ให้เห็นว่าอาชีพการทำนาหรือเกษตรกรก็สามารถสร้างรายได้ให้กับตนเองและครอบครัวได้ มีการเปิดพื้นที่ให้โรงเรียนและมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ทางเลือก เปิดพื้นที่ให้สถาบันการศึกษาใช้สำหรับศึกษาวิจัย โดยการให้ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกับสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน ดังผลการศึกษาของ อภิเดช ช่างชัย และคณะ เรื่อง การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ด้านการเกษตรโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน: กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านการเกษตรโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นแนวทางที่ดีได้มีโอกาสเรียนรู้องค์ความรู้ที่หลากหลายจากแหล่งเรียนรู้และวิทยากรในชุมชน และที่สำคัญ คือ มีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ทำให้คนรุ่นใหม่มองว่าการทำนาปลูกข้าวสามารถพัฒนาเป็นรายได้ให้กับตนเองและสร้างผลิตภัณฑ์ของตนเองเพื่อทำการตลาดให้กับกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่มีศักยภาพสูงเน้นคุณภาพของสินค้ามากกว่าราคา (อภิเดช ช่างชัย และคณะ, 2560) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เอนก ชิตเกสร และพรรณนุช ชัยปิ่นชนะ เรื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มจากเส้นใยกล้วย และกลยุทธ์การจัดการผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย อำเภอปัว จังหวัดน่านของ ที่พบว่า การสร้างมูลค่าเพิ่มและกล

ยุทธการจัดการผลิตภัณฑ์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน คือ สิ่งที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยผ่านการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้าที่ดีขึ้น (Customer Value) โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มจะเป็นตัวช่วยในการสร้างคุณค่าที่ส่งผลกระทบต่อรับรู้ของผู้บริโภคที่สูงกว่า ซึ่งนำไปสู่ความมั่นใจในการตัดสินใจเลือกหรือซื้อผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ๆ ทั้งนี้สมาชิกกลุ่มต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย (เอนก ชิตเกสร และพรณนุช ชัยปิ่นชนะ, 2565)

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WO) เพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนและการประชาสัมพันธ์ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนผ่านการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ โดยวิธีการดำเนินการ ด้านการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อโปรโมตกิจกรรม และแสดงภาพที่ดึงดูดใจของทุ่งนาและผลิตภัณฑ์เกษตร ทำให้เกิดการรู้จักพื้นที่มากขึ้น เช่น งานวันอนุรักษ์ข้าวพื้นเมือง เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนรัตน์ รัตนพงศ์ระ และคณะ ที่เห็นว่าประชาชนจะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาชุมชนแต่ยังมีประชาชนจำนวนไม่น้อยที่ควรได้รับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการอนุรักษ์ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะร่วมกันพัฒนา ประชาชนในชุมชนจะต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นได้ดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาวเป็นหลักจึงจะทำให้ชุมชนเกิดความยั่งยืน (ธนรัตน์ รัตนพงศ์ระ และคณะ, 2560)

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) กระตุ้นให้คนในชุมชนมารวมกลุ่มทำกิจกรรมเพื่อชุมชนและสื่อสารกับคนในชุมชนให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับเกี่ยวกับการทำกิจกรรมกลุ่มโดยสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้คนในชุมชนได้รับทราบ เช่น ผ่านระบบเสียงตามสายของชุมชน การส่งข้อความผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ (Line) ของหมู่บ้าน การพูดประชาสัมพันธ์ในเวทีประชาคมหมู่บ้านและการพูดเชิญชวนแบบปากต่อปากเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อชี้แจงให้เห็นข้อดีของการมาทำกิจกรรม มีโอกาสในการได้ไปพัฒนา งบประมาณสนับสนุน ปัจจัยการผลิต และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านโครงการของทางภาครัฐ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานท้องถิ่น ดังการศึกษาเรื่องของ ยุพาภรณ์ ชัยเสนา และคณะ เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พบว่า วิสาหกิจชุมชนถือเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็กที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นหน่วยธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของคนในชุมชน มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร ภูมิปัญญา องค์ความรู้ ทักษะสังคมและวัฒนธรรม ที่มีอยู่มาสร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนาเป็นสินค้าและบริการโดยมุ่งเน้นการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้แก่สมาชิกวิสาหกิจซึ่งเป็นคนในชุมชนนั้นเป็นหลัก (ยุพาภรณ์ ชัยเสนา และคณะ, 2565)

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสรุปได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายนาอินทรีย์บ้านป่าซิง อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพ ความชัดเจนของกลยุทธ์จะช่วยให้การจัดการสภาพปัญหาภายในกลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์การจัดการกลุ่มจึงเป็นเสมือนเครื่องมือสำคัญที่เพื่อช่วยขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้การจัดการกลยุทธ์ของกลุ่มที่เกิดจากการการมีส่วนร่วมในการร่วมคิดของสมาชิกในกลุ่มและชุมชนประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้นำและเครือข่าย 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ST) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WO) เพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนและการประชาสัมพันธ์ และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) กระตุ้นให้คนในชุมชนมารวมกลุ่มทำกิจกรรมเพื่อชุมชน ข้อเสนอแนะ 1) ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงาน: มหาวิทยาลัยควรมีโครงการส่งเสริมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาว 3-4 ปีต่อ 1) ผลิตภัณฑ์ชุมชน เช่น ด้านการตลาด การแปรรูป และการยกระดับผลิตภัณฑ์ของชุมชนไปสู่มาตรฐานสินค้า 2) ข้อเสนอแนะต่อชุมชน/สังคม: ชุมชนควรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานด้านกลุ่มอาชีพกลุ่มวิสาหกิจในชุมชนให้มากขึ้นเพื่อนำทรัพยากร องค์ความรู้ มาพัฒนาและยกระดับเป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชนเพื่อจำหน่ายสร้างรายได้ให้กับชุมชนและสังคม 3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย: ภาครัฐควรมีนโยบายที่ชัดเจน



ในเรื่องของการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งงบประมาณ อุปกรณ์และองค์ความรู้ และควรมีนโยบายให้ประชาชนที่ซื้อของและอุดหนุนผลิตภัณฑ์ของชุมชนสามารถนำมาลดหย่อนภาษีที่เป็นรูปธรรม

4) ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบให้ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การทำแผนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผล เพื่อให้การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ พวงประยงค์ และวิภาภรณ์ เครือจันทร์. (2563). กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช. วารสาร.มทรส. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 5(1), 56-71.
- กฤษณะ ดาราเรือง. (2560). การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์. วารสารสุทธิปริทัศน์, 31(100), 130-143.
- ชุตินพงศ์ คงสันเทียะ และชฎาล นาคใหม่. (2566). การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจ BCG: กรณีวิสาหกิจชุมชนแปรรูปกล้วย ตำบลนาจิว อำเภอสงคราม จังหวัดหนองคาย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 40(1), 130-151.
- ธนรัตน์ รัตนพงศ์ธระ และคณะ. (2560). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ชุมชนอโยธยาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารวิชาการนวัตกรรมการสื่อสารสังคม, 5(2), 8-16.
- นิธิตา สิริพงศ์ทักษิณ. (2565). การปรับตัวของชาวนาไทยช่วงวิกฤตโควิด-19 ภายใต้พลวัตการผลิตและตลาดข้าวของชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง. วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 18(2), 1-26.
- บุญทิวา พ่วงกลัด. (2562). ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอการนำนโยบายเกษตรอินทรีย์ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาการปลูกข้าวอินทรีย์พื้นที่บ้านดงบัง ต.หนองบ่อ จ.อุบลราชธานี. วารสาร NIDA Case Research Journal Vol, 11(1), 1-32.
- ยุภาภรณ์ ชัยเสนา และคณะ. (2565). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 9(1), 50-65.
- สมนึก ปัญญาสิงห์ และเศกสรรค์ ยงวิชัย. (2565). การจัดการของกลุ่มเกษตรกรผลิตข้าวอินทรีย์กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มข้าวคุณค่าชาวนาคุณธรรมบ้านโนนทรายงาม. วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 7(1), 1-19.
- สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2564). รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการหมู่บ้านข้าวลูกปลาป่าชิง ประจำปีงบประมาณ 2564. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อภิเดช ช่างชัย และคณะ. (2560). การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ด้านการเกษตรโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน: กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิต แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 10(2), 1544-1560.
- อินทราภรณ์ อินทรประจบ และคณะ. (2563). รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่เข้มแข็ง ของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์จังหวัดชัยภูมิ. วารสารวิชาการ ศิลปะสถาปัตยกรรม ศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 11(2), 196-210.
- เอนก ชิตเกสร และพรรณนุช ชัยปิ่นชนะ. (2565). การสร้างมูลค่าเพิ่มจากเส้นใยกล้วยและ กลยุทธ์การจัดการผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย อำเภอปัว จังหวัดน่าน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 41(4), 141-153.