



การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ สมุนไพรไทย ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา *

COMMUNITY-BASED ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON GOOD GOVERNANCE TO ENHANCE THAI HERBAL PRODUCTS IN PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA PROVINCE

อัคนันท์ อริยศรีพงษ์, กมลาศ ภูวนาธิพงษ์,
พระครูภาวนาวชิรคุณ (วัชรินทร์ วชิรธมโม), ขวัญชนก เหล่าสุนทร

Akaranun Ariyasripong, Kamalas Phoowachanathipong
Phakruphawanawachirakun (Wacharin Wachiradhammo), Kuanchanok Laosunthara

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: kamalas2019@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพทั่วไปและปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2. วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ 3. นำเสนอรูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย การวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้นำวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานรัฐ เอกชน ประชาชน และนักวิชาการรวม 40 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม การจัดเวิร์กช็อป และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า จังหวัดพระนครศรีอยุธยามีศักยภาพด้านสมุนไพรไทยจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติ การบริหารจัดการมีความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสร้างรายได้ การวิเคราะห์ด้วย SWOT ชี้ว่าปัจจัยความสำเร็จได้แก่ 1. ด้านองค์กร ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กร และทุนมนุษย์ 2. ด้านผลิตภัณฑ์ ความหลากหลาย ความปลอดภัย และเอกลักษณ์จากสมุนไพรท้องถิ่น 3. ด้านการตลาด การเล่าเรื่องภูมิปัญญา การประชาสัมพันธ์ผ่าน OTOP และการตอบโต้ภัยผู้บริโภค และ 4. ด้านการจัดการผลงานกิจการ จิตวิญญาณผู้ประกอบการและความ



รับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ หลัก 4M หลักธรรมาภิบาล และสัปปุริสธรรม 7 การสังเคราะห์ได้รูปแบบการบริหาร 3 ต้นแบบ คือ 1. การผสมผสานเครือข่ายร่วมกับภาคเอกชนและชุมชน 2. การบริหารที่บูรณาการหลักธรรมาภิบาลกับสัปปุริสธรรม 7 และ 3. การจัดการตามบริบทพื้นที่ด้วยการมีส่วนร่วมแบบ Bottom-up แนวปฏิบัติที่ดีเน้นหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

คำสำคัญ: การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน; หลักธรรมาภิบาล; ยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย

Abstract

This research article aimed to 1. study the general conditions and success factors in the management of community enterprises related to Thai herbs based on the principles of good governance in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, 2. analyze the components of managing community enterprises in Thai herbal businesses under the good governance framework integrated with Buddhist principles to foster collaboration in product development, and 3. propose models and best practices for managing community enterprises to upgrade Thai herbal products. The research employed a participatory action research (PAR) design. The informants included 40 participants comprising community enterprise leaders, government officials, private sector representatives, local residents, and academics. The research instruments were semi-structured interviews, focus group discussions, workshops, and participatory observation. Data were analyzed using content analysis.

The research findings revealed that Phra Nakhon Si Ayutthaya Province possesses strong potential in Thai herbal resources, rooted in local wisdom and natural resources. The management practices demonstrated transparency and participation, which contributed to improving quality of life and generating income. SWOT analysis indicated that the success factors included: 1. organizational aspects leadership, participation, organizational culture, and human capital; 2. product aspects diversity, safety, and unique identity from local herbs; 3. marketing aspects storytelling of local wisdom,



promotion through OTOP channels, and responsiveness to consumer needs; and 4. enterprise management aspects entrepreneurial spirit and social responsibility. The key management components were identified as the 4M principle, good governance, and the Sappurisa Dhamma 7 (the seven virtues of a good person). The synthesis produced three management models: 1. network integration between the private sector and community, 2. governance management integrated with Sappurisa Dhamma 7, and 3. context-based participatory management using a bottom-up approach. The best practices emphasized the principles of good governance, including the rule of law, morality, transparency, participation, accountability, and cost-effectiveness.

Keywords: Community Enterprise Management; Good Governance Principles; Enhancement of Thai Herbal Product Standards

บทนำ

การพัฒนาประเทศไทยในอดีตเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยใช้แนวทางจากบนลงล่าง (Top-Down Approach) ซึ่งมุ่งเน้นการตัดสินใจจากส่วนกลาง ส่งผลให้ชุมชนท้องถิ่นโดยเฉพาะในชนบทขาดอำนาจในการควบคุมทรัพยากรของตนเองและไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ (พิศมัย รัตน์โจน์สกุล, 2545) แนวทางดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำและความเปราะบางทางสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อแก้ไขปัญหานี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางหลัก โดยเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก การลดความเหลื่อมล้ำ และการใช้ BCG Economy (เศรษฐกิจชีวภาพ-หมุนเวียน-สีเขียว) เป็นกลไกขับเคลื่อนประเทศ ควบคู่กับการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ในกระบวนการพัฒนานั้น วิสาหกิจชุมชน ถือเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นรวมกลุ่มบริหารจัดการทรัพยากร ผลิตและจำหน่ายสินค้า โดยอาศัยทุนมนุษย์ ทุนทรัพยากรธรรมชาติและทุนวัฒนธรรมของตนเองเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับระบบเศรษฐกิจรากหญ้า (ปาริชาติ วลัยเสถียร, 2543) ปัจจุบัน ประเทศไทยมีวิสาหกิจชุมชนกว่า 81,748 ราย ส่วนใหญ่อยู่ในภาคเกษตรกรรม สะท้อนบทบาทชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างชัดเจน แต่ยังเผชิญอุปสรรค เช่น การบริหารที่ไม่เป็นระบบ การเข้าถึงแหล่งทุนจำกัด ขาดช่องทางตลาดนวัตกรรมไม่ต่อเนื่อง และการสนับสนุนจากรัฐที่ไม่สม่ำเสมอ ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันยังจำกัด (วิจิต นันทสุวรรณ, 2547)



จังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นพื้นที่ที่มีการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยจำนวนมาก อาศัยภูมิปัญญาดั้งเดิมที่สืบทอดต่อเนื่องจากอดีต เช่น คัมภีร์มหาโชติรัต และคัมภีร์โรคหินทานในสมัยอยุธยา สมุนไพรไทยจึงไม่เพียงสะท้อนวัฒนธรรมและมรดกภูมิปัญญา แต่ยังสร้างโอกาสเชิงเศรษฐกิจ โดยมีมูลค่าตลาดโลกสูงถึง 54,793 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2564 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นถึง 70,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2569 ส่วนในประเทศไทยคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่า 59,500 ล้านบาท (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2566) เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถเติบโตอย่างมั่นคง การบริหารจัดการจำเป็นต้องยึดหลัก ธรรมาภิบาล ซึ่งเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน (ถวิลวดี บุรีกุล, 2558) โดยทฤษฎีธรรมาภิบาล (Good Governance Theory) ถือว่าเป็นกรอบการจัดการสาธารณะที่สำคัญในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืน ขณะเดียวกัน ทฤษฎีทุนทางสังคม (Social Capital Theory) Putnam (1993) ชี้ให้เห็นว่า ความร่วมมือ การสร้างเครือข่าย และความไว้วางใจในชุมชนเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนากิจการร่วมกัน อีกทั้ง ทฤษฎีการพึ่งตนเอง (Self-Reliance Theory) ของ Gandhi และ Schumacher สนับสนุนให้ชุมชนใช้ทรัพยากรภายในเป็นหลักเพื่อสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก นอกจากนี้ การศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนยังสัมพันธ์กับ หลักการจัดการสมัยใหม่ (4M Man, Money, Materials, Management) ที่สามารถบูรณาการกับหลักพุทธธรรม เช่น สัปปริสธรรม 7 และหลักเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

ดังนั้น การศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยอาศัยธรรมาภิบาลและพุทธธรรมเป็นกรอบแนวคิดในการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา



วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ลักษณะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยคัดเลือกกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรที่โดดเด่น ในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนอายุวัฒนะ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนรินรณี กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่อบเขย และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรวังน้อยพัฒนา

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 40 คน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยเป็นกลุ่มผู้นำในการบริหารวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ประธานและคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 10 คน 2. กลุ่มแกนนำหน่วยงานในชุมชนที่มีบทบาทสนับสนุนการบริหารวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จากองค์กรภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 คน 3. กลุ่มประชาชน ที่เข้าร่วมในกิจกรรมปฏิบัติการยกระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านผลิตภัณฑ์สมุนไพร จำนวน 10 คน 4. กลุ่มนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านการยกระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านผลิตภัณฑ์สมุนไพร จำนวน 10 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

3.2 แนวคำถามประกอบการสนทนากลุ่ม

3.3 ชุดกิจกรรมการปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 4. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม

3.4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินงานปฏิบัติการตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกพื้นที่ต้นแบบ เลือковиสาหกิจชุมชนสมุนไพรที่ประสบความสำเร็จในอยุธยา ลงพื้นที่ประเมินศักยภาพร่วมกับผู้นำวิสาหกิจชุมชน ขั้นตอนที่ 2 เก็บข้อมูลสัมภาษณ์และประชุมกลุ่มย่อยกับแกนนำวิสาหกิจชุมชน ประธานกลุ่ม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขั้นตอนที่ 3 กิจกรรมถอดบทเรียน วิเคราะห์บริบท (SWOT) ร่วมออกแบบกิจกรรมชุดปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลต้นแบบ ยกวางแผนทางปรับใช้กับพื้นที่ต้นแบบ ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบต้นแบบ รวบรวมข้อมูลที่วิเคราะห์ได้เป็นโมเดลการยกระดับ



ผลิตภัณฑ์สมุนไพรภายใต้กรอบธรรมาภิบาลบูรณาการกับหลักธรรม ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมวางแผน/ร่วมคิด/ร่วมถ่ายทอดความรู้กับชุมชนและภาคีเครือข่าย และขั้นตอนที่ 6 นำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี จัดเวทีเผยแพร่คืนความรู้สู่ชุมชน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์โดยการสรุปสาระสำคัญ การจัดประเภท หมวดหมู่ของข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผลการวิจัย

1. สภาพทั่วไปและปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า จากการศึกษาพื้นที่ต้นแบบ 3 แห่ง ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนสมุนไพรอายุวัฒนะ วิสาหกิจชุมชนบ้านสมุนไพรรินรณี และวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรแม่อบเชยด้วยเทคนิค SWOT พบว่า วิสาหกิจชุมชนสมุนไพร มีจุดเด่น ได้แก่ มีความโดดเด่นด้านการบริหารจัดการโดยอิงภูมิปัญญาท้องถิ่น และทุนชุมชน มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ตอบสนองความต้องการของตลาด โดยเฉพาะในด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์ การควบคุมคุณภาพ และการขอรับรองมาตรฐาน เช่น OTOP สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และ GMP มีภูมิปัญญาท้องถิ่นสืบทอดยาวนาน จุดอ่อน ได้แก่ บรรรจุภัณฑ์และแบรนด์ไม่ทันสมัย กำลังผลิตจำกัด โอกาส ได้แก่ กระแสรักสุขภาพ สินค้าธรรมชาติเติบโต นโยบายเมืองสมุนไพร การสนับสนุนจากรัฐบาล อุปสรรค ได้แก่ การแข่งขันสูงในตลาดออนไลน์พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปสู่ช่องทางดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร คือ 1. ด้านการบริหารองค์กร ประกอบด้วย 1.1 ความเป็นผู้นำ 1.2 การมีส่วนร่วมของชุมชน 1.3 วัฒนธรรมองค์กร 1.4 ทุนมนุษย์ 2. ด้านผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 2.1 การมีภูมิปัญญาท้องถิ่น 2.2 มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย 2.3 ผลิตภัณฑ์มีจุดเด่นด้านความปลอดภัยและธรรมชาติเน้นใช้วัตถุดิบสดใหม่จากชุมชน 3. ด้านการตลาด ประกอบด้วย 3.1 มีจุดขายเรื่องธรรมชาติ ปลอดภัยและภูมิปัญญาท้องถิ่น 3.2 ผลิตภัณฑ์มีเรื่องราว (Storytelling) 3.3 มีฐานลูกค้าบางกลุ่มจากงานแสดงสินค้า OTOP 3.4 การบอกต่อปากต่อปากมีผลดีในกลุ่มลูกค้าใส่ใจสุขภาพ 3.) การสร้างการตลาดโดยการให้ลูกค้าบอกความต้องการของผลิตภัณฑ์ และ 4. ด้านการจัดการผลงาน

กิจการ ประกอบด้วย 4.1 การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ และ 4.2 การประเมินผลกระทบทางสังคม

2. องค์ประกอบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยใช้ TOWS Matrix พบว่า องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่กลุ่มทั้งสามมีร่วมกัน ได้แก่ การเป็นผู้นำเชิงธรรมชาติของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของชุมชน วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้กลุ่มขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องแม้ในบริบทชุมชนท้องถิ่น

2.2 องค์ประกอบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 1. หลักการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 4M เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความยั่งยืนของชุมชน ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) มีการบูรณาการกับหลักธรรมาภิบาลและหลักพุทธธรรม โดยหลักธรรมาภิบาล ช่วยส่งเสริมการบริหารที่โปร่งใส ยึดหลักนิติธรรม มีส่วนร่วม และรับผิดชอบต่อชุมชน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ด้านหลักพุทธธรรม (สัปปุริสธรรม 7) การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีหลักคุณธรรมประกอบด้วย อัมมัญญาตา รู้จักเหตุและหลักการที่ถูกต้อง อัตถัญญาตา รู้จักผลและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น อัตตัญญาตา รู้จักตนเอง ทั้งข้อดีและข้อจำกัด มัตตัญญาตา รู้จักประมาณ ความพอดี กาลัญญาตา รู้จักเวลาและโอกาสที่เหมาะสม ปริสัญญญาตา รู้จักสังคมและกาลเทศะ ปุคคลัญญาตา รู้จักบุคคล ความแตกต่างของคนเป็นหลักในการดำเนินงาน ทำให้เกิดการบริหารที่มีเมตตา รอบคอบ และเคารพบทบาทของตนเองและผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบ ได้แก่ 2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นการพัฒนาสูตร คุณภาพ บรรจุภัณฑ์และอัตลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและบริบทชุมชน 3. การพัฒนาการตลาด ใช้ช่องทางจำหน่ายที่หลากหลาย ทั้งออฟไลน์และออนไลน์ สร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดท้องถิ่นและต่างถิ่น 4. การสร้างเครือข่าย ร่วมมือกับภาครัฐ เอกชนและสถาบันการศึกษาเพื่อเสริมองค์ความรู้ แหล่งทุน และขยายโอกาสทางธุรกิจ และ 5. การประชาสัมพันธ์ สื่อสารเรื่องราวของผลิตภัณฑ์ จุดเด่นของชุมชน และค่านิยมของกลุ่มผ่านช่องทางสื่อสมัยใหม่เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นจากผู้บริโภค



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่บูรณาการหลักพุทธธรรม นำไปสู่แนวทางการสร้างความร่วมมือเพื่อยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยเลือกวิสาหกิจชุมชนเกษตรวังน้อยเป็นพื้นที่ต้นแบบ เนื่องจากมีศักยภาพในการขับเคลื่อนแนวทางดังกล่าวผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม 4 ด้าน ได้แก่ 1. การตัดสินใจ (Decision Making) 2. การดำเนินกิจกรรม (Implementation) 3. การได้รับผลประโยชน์ (Benefits) และ 4. การประเมินผล (Evaluation)

3. รูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาพบว่า ผลลัพธ์จากการสังเคราะห์ได้จากการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ต้นแบบหลัก ได้แก่ 1. ต้นแบบการผสมผสานเครือข่าย โดยวิสาหกิจชุมชนร่วมมือกับภาคเอกชน โรงงานแปรรูปและชุมชนเพื่อขยายตลาดและสร้างมาตรฐาน 2. ต้นแบบการบริหารที่ผสมผสานหลักธรรมาภิบาลกับหลักพุทธธรรม เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมในกระบวนการทำงานร่วมกัน และ 3. ต้นแบบการบริหารจัดการตามบริบทพื้นที่ที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมแบบ Bottom-Up ให้สมาชิกมีบทบาทในทุกระดับ ตั้งแต่การวางแผน การผลิต การแปรรูป การตลาด ไปจนถึงการประเมินผล ในด้านแนวปฏิบัติที่ดีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ 1. หลักนิติธรรม โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และกฎเกณฑ์ชัดเจน 2. หลักคุณธรรม เน้นความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และเสียสละ 3. หลักความโปร่งใส โดยเปิดเผยข้อมูลให้สมาชิกตรวจสอบได้ 4. หลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีบทบาทในทุกกระบวนการ 5. หลักความรับผิดชอบ ส่งเสริมความตระหนักในหน้าที่ และ 6. หลักความคุ้มค่า เน้นการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้เติบโตอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีรากฐานจากหลักธรรมาภิบาล หลักพุทธธรรม และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของสมาชิกทุกภาคส่วน โดยมีการบูรณาการองค์ความรู้ดั้งเดิมกับระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่มีคุณภาพ มีอัตลักษณ์ และสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การผลิต พัฒนา จนถึงจำหน่าย สร้างรายได้คืนสู่ชุมชนและความภาคภูมิใจในทรัพยากรของตนเอง พร้อมขยายผลร่วมกับโรงพยาบาลและองค์กรอื่นอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายตามประเด็นข้อค้นพบแยกรายด้านตามวัตถุประสงค์การวิจัยและผลการวิจัย ดังนี้



1. สภาพทั่วไปและปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนสมุนไพรในจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีความโดดเด่นในการบริหารจัดการที่อิงกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและทุนทางวัฒนธรรมของชุมชน การมีส่วนร่วมของสมาชิกและความโปร่งใสในการดำเนินงานช่วยสร้างความไว้วางใจและความเข้มแข็งในการรวมกลุ่ม ผลงานผลิตภัณฑ์สมุนไพรหลายชนิดได้รับการรับรองมาตรฐานจาก อย., GMP และ OTOP แสดงให้เห็นถึงความสามารถของกลุ่มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพระดับประเทศ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนไม่ได้ดำเนินงานเพียงเพื่อสร้างรายได้ แต่ยังทำหน้าที่รักษาภูมิปัญญาและต่อยอดให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดที่สำคัญ ได้แก่ บรรจุภัณฑ์ที่ไม่ทันสมัย กำลังการผลิตที่จำกัด และทักษะด้านการตลาดดิจิทัลที่ยังขาดแคลน ปัญหาเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนแม้จะมีทุนทางวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ยังปรับตัวต่อการแข่งขันสมัยใหม่ได้ไม่เต็มที่ ซึ่งหากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ก็อาจทำให้ความสามารถในการแข่งขันระยะยาวลดลง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับรายงานของกองนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า สันค้ำเกษตร (2566) ที่พบว่า วิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศประสบปัญหาขาดทุน ขาดทักษะการตลาด และการสนับสนุนจากรัฐที่ไม่ต่อเนื่อง และยังตรงกับงานของพรชัย พันธุ์ธาดาพร (2558) ที่ระบุว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจอยู่เพียงระดับปานกลาง โดยเฉพาะขั้นตอนการประเมินผลซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญ อีกทั้งสอดคล้องกับกรณีศึกษาของจินดา อารงอารียกุล (2564) ที่ชี้ว่า ความสำเร็จเกิดจากการมีโครงสร้างการบริหารที่โปร่งใสและเครือข่ายสนับสนุนที่แข็งแกร่ง แต่หากขาดการลงทุนด้านองค์ความรู้ใหม่หรืองบประมาณ ก็จะทำให้ไม่สามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

2. องค์ประกอบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยชี้ว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือการใช้หลัก 4M (Man Money Material Management) ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของคน เงิน วัตถุดิบ และระบบบริหารจัดการควบคู่กัน โดยเฉพาะทุนมนุษย์ที่เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน นอกจากนี้ยังมีการบูรณาการกับ หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า ซึ่งทำให้การดำเนินงานมีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยที่ต้องการความเป็นธรรมและการกระจายประโยชน์สู่ชุมชน สิ่งที่สำคัญและแตกต่างในงานวิจัยนี้ คือ การบูรณาการกับ หลักพุทธธรรม (สัปบุริสธรรม 7) เช่น อัมมัญญาตา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญาตา



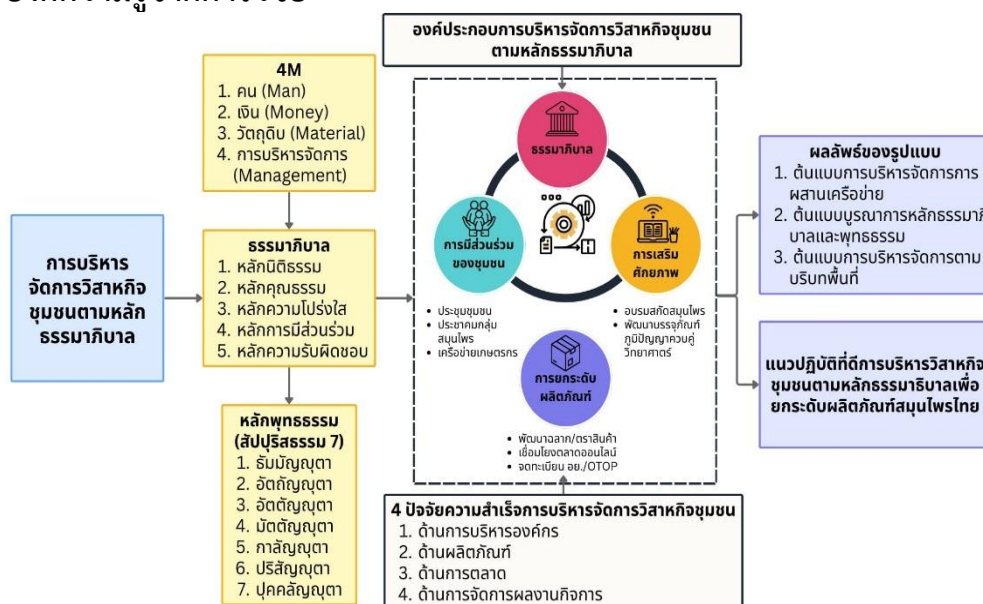
(รู้จักผล) มัตตัญญูตา (รู้จักประมาณ) และบุคคลัญญูตา (รู้จักคน) การนำหลักเหล่านี้มาประยุกต์ใช้สะท้อนให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนมิได้มุ่งเน้นเพียงผลกำไร แต่ยังใส่ใจในคุณค่าทางจริยธรรม การเคารพบทบาทสมาชิก และการดำเนินงานด้วยความรอบคอบและพอดี ทำให้เกิดความยั่งยืนที่แท้จริง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับญาณิ พายัพสาย และคณะ (2565) ที่พบว่า ปัจจัยความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการวางแผนและการมีส่วนร่วมของสมาชิก และยังสอดคล้องกับรัชนิกร ปัญญา (2566) ที่ระบุว่า การจัดการองค์กรและโครงสร้างการตลาดที่ชัดเจนสามารถสร้างความโปร่งใส ขณะเดียวกัน งานของลักขณา อินทร์บึง และคณะ (2563) ก็สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยพบว่า ภาวะผู้นำ การจัดการกลุ่ม และระบบการเงินเป็นหัวใจในการเสริมความยั่งยืน ผลการวิจัยนี้จึงสะท้อนว่า การผสมผสานระหว่างโครงสร้างการจัดการเชิงวิชาการกับคุณธรรมเชิงพุทธทำให้การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยมากยิ่งขึ้น

3. รูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพรไทยตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยเสนอรูปแบบที่เหมาะสมต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรไทย 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. ต้นแบบการผสมผสานเครือข่าย โดยร่วมมือกับภาคเอกชน โรงงานแปรรูป และชุมชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขยายตลาด และสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ 2. ต้นแบบการบูรณาการธรรมาภิบาลและพุทธธรรม เพื่อเสริมสร้างคุณธรรม โปร่งใสและความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน และ 3. ต้นแบบการบริหารจัดการตามบริบทพื้นที่ (Bottom-Up) โดยเน้นให้สมาชิกชุมชนมีบทบาทตั้งแต่การตัดสินใจ วางแผน ผลิต การตลาด จนถึงการประเมินผล สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมิได้เกิดจากผลิตภัณฑ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากโครงสร้างการมีส่วนร่วมและคุณธรรมการบริหาร ที่ผูกโยงทุกฝ่ายเข้าด้วยกันอย่างราบรื่น แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ (2566) ที่ระบุว่า วิสาหกิจชุมชนยังต้องการความร่วมมือที่ต่อเนื่องและเครือข่ายที่เข้มแข็ง และยังตรงกับข้อเสนอของธนกรณ์ จันทรแย้ม และคณะ (2566) ที่ชี้ว่า การพัฒนาที่แท้จริงต้องอยู่บนฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ความร่วมมือหลายภาคส่วน และการสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ดังนั้นสรุปได้ว่า งานวิจัยนี้ค้นพบว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเกิดจากการบูรณาการ ทูทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ระบบบริหารจัดการเชิงวิชาการ และหลักคุณธรรมทางพุทธศาสนา สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากที่ยั่งยืนต้องพึ่งพาทั้งความรู้เชิงระบบ และคุณค่าทางสังคมวัฒนธรรมไปพร้อมกัน ข้อค้นพบยังสอดคล้องกับงานวิจัยทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศที่ย้าบบาทของผู้นำ การมีส่วนร่วม และเครือข่ายความร่วมมือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืน ขณะเดียวกัน งานวิจัยนี้ยังเสนอความแปลกใหม่ คือ การประยุกต์สัปปุริสธรรม 7 เข้ากับการจัดการ ทำให้เป็นนวัตกรรมการบริหารวิสาหกิจชุมชนเชิงพุทธที่สามารถใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาพื้นที่อื่นได้ต่อไป

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากแผนภาพอธิบายได้ว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้ประสบความสำเร็จ อาศัยแนวคิด 4M (Man, Money, Material, Management) ควบคู่กับหลักธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม และผสมผสานหลักพุทธธรรม (สัปปุริสธรรม 7) เพื่อส่งเสริมคุณธรรมในการบริหาร การดำเนินงานยังต้องคำนึงถึงการพัฒนาลิขสิทธิ์ การตลาด การสร้างเครือข่าย และการประชาสัมพันธ์ ภายใต้กรอบการมีส่วนร่วม เสริมศักยภาพ และการขยายผล ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารองค์กร ผลิตภัณฑ์ การตลาด และการจัดการผลงานกิจการ สุดท้ายนำไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบท ได้แก่ 1. ต้นแบบการผลิตเครือข่าย 2. ต้นแบบการบูรณาการธรรมาภิบาลและหลักพุทธธรรม และ 3. ต้นแบบตามบริบทพื้นที่ อันเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสมุนไพรไทยอย่างยั่งยืน



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานรัฐระดับชาติ จังหวัด ท้องถิ่นต้องบูรณาการแผน โครงการเดียวกัน กำหนดบทบาท ใช้หลักธรรมาภิบาลสร้างผู้นำบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก

2. มหาวิทยาลัยจับมือภาครัฐ เอกชนวางยุทธศาสตร์การตลาด สร้างแบรนด์ สมุนไพรในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปรับสินค้า บรรจุภัณฑ์สู่ OTOP สร้างอัตลักษณ์ใหม่สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

3. สำนักงานเกษตรจังหวัดจัดแผนพัฒนาผู้ประกอบการแบบครบวงจร ครอบคลุม ธรรมาภิบาล การตลาด การผลิต บัญชี การเงิน และเทคโนโลยีบริหารให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านสมุนไพร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาครัฐเกี่ยวกับการดำเนินวิสาหกิจชุมชน เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น จัดฝึกอบรมครบวงจรตั้งแต่ปลูก แปรรูป สร้างแบรนด์ ตลาดดิจิทัล เพิ่มมูลค่าสินค้าและรายได้สมาชิก ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

2. การรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จัดเวทีแลกเปลี่ยนระหว่างเครือข่าย สร้างกลุ่มต้นแบบถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. สถาบันการศึกษาร่วมจัด Workshop กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ถ่ายทอดความรู้ หลักธรรมาภิบาล และสัปปุริสธรรม 7 ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรเพื่อการบริหารจัดการที่ดี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยและพัฒนา (R&D) พัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยหลักธรรมาภิบาลและรองรับ Digital Transformation เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ Soft Power

2. การวิจัยการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจสมุนไพรแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสริมเศรษฐกิจฐานรากอยุธยาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. การวิจัยการบ่มเพาะนวัตกรรมผู้นำ/ผู้ประกอบการรุ่นใหม่สู่ศูนย์ Incubator ด้านนวัตกรรมและ Start Up เพื่อสมุนไพรท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2566). *สมุนไพรออร์แกนิก มาแรง ตอบโจทย์เทรนด์รักสุขภาพทั่วโลก*. สืบค้น 15 ตุลาคม 2567, จาก <https://shorturl.asia/FrMDG>
- กองนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าสินค้าเกษตร. (2566). *การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานราก*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- จินดา อารังอาจริยกุล. (2564). บทบาทเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรอายุวัฒนะ ตำบลเกาะเกิด อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิชาการอยุธยาศึกษา*, 13(1), 100-118.
- ญาณี พายัพสาย และคณะ. (2565). การวิเคราะห์ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนตามแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ครั้งที่ 12* (น. 1253). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2558). *ธรรมาภิบาล : กลไกสำคัญในการปฏิรูปเพื่อพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ธนกรณ์ จันทรแย้ม และคณะ. (2566). นโยบายการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนยั่งยืนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานรากของท้องถิ่น. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(4), 575-586.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- พรชัย พันธุ์ธาดาพร. (2558). *การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา* (รายงานการวิจัย). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- พิศมัย รัตนโจนสกุล. (2545). *ทุนชุมชน : เงื่อนไขในการดำรงอยู่ของชุมชนในระบบทุนนิยม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัชนิกร ปัญญา. (2566). การพัฒนาระบบบริหารการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 33(1), 35-51.
- ลักขณา อินทร์บึง และคณะ. (2563). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรองมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ชุมชน จังหวัดขอนแก่น. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 5(2), 1-12.
- วิจิต นันทสุวรรณ. (2547). *การวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์. (2566). *นโยบายการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.

Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.