



ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

CHANG MANAGEMENT POTENTIAL FOR SUSTAINABLE OF  
COMMUNITY ENTERPRISE DEVELOPMENT



By  
MISS Jiratchaya SUKPOKA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy MANAGEMENT

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจ ชุมชนอย่างยั่งยืน
โดย	นางสาวจิรัชญา ศุขโกคา
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข

---

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะวิทยาการจัดการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนนท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กรไชย พรหมอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี)

60604911 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาชุมชนจิต

คำสำคัญ : ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลง / การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน / การพัฒนาเครือข่าย / การพัฒนานวัตกรรม / การบูรณาการองค์ความรู้ / ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ / ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

นางสาว จิรัชญา สุขโกศา: ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจริญลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน และศึกษาแนวทางศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงการจัดการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน กลุ่มการผลิตสินค้าที่ได้อนุมัติการจดทะเบียนประจำปี 2563 จากกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์เส้นทางเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน จำนวน 8 คน

ผลการวิจัยตามสมมติฐาน พบว่า 1) ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเครือข่าย 2) ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม 3) การพัฒนาเครือข่ายไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 4) การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 5) ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน 6) ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน 7) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน 8) การบูรณาการองค์ความรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าตัวแบบตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าโคสแควร์ เท่ากับ 162.34 ที่องศาอิสระเท่ากับ 169 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.50 ค่าโคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าเท่ากับ 0.89 ค่า CFI เท่ากับ 1.01 ค่า NFI เท่ากับ 0.94 ค่า GFI เท่ากับ 0.94 ค่า AGFI เท่ากับ 0.92 และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษา วิจัยเชิงปริมาณได้เป็นอย่างดี ทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยมีทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย คือ ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการนำมาใช้ในการบูรณาการเพื่อพัฒนาตัวแปรหลัก คือศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน และการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในประกอบการกำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดความรับผิดชอบด้านการพัฒนา ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ในขณะที่เดียวกับผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนผ่านการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปด้วยความได้เปรียบในการแข่งขันจนนำพองค์กรให้สามารถอยู่รอด ก้าวหน้า เติบโต มั่นคง และยั่งยืนต่อไป

## 60604911 : Major MANAGEMENT

Keyword : Change management potential / Sustainable Community Enterprise Development / Network Development / Innovation Development / Integration of Organizational knowledge / New Generation Entrepreneur of Community Enterprise / Factors successful of community enterprises

MISS Jiratchaya SUKPOKA : CHANG MANAGEMENT POTENTIAL FOR SUSTAINABLE OF COMMUNITY ENTERPRISE DEVELOPMENT Thesis advisor : Assistant Professor Viroj Jadesadalug, Ph.D.

The purpose of this research were to test the influence of causal factors and outcomes of change management potential for community enterprise development as well as to study guidelines and propose policy recommendations and management suggestions for managing change and community enterprise development. The research utilized a mixed methods research design, specifically an explanatory sequential design. It began with quantitative research to test the causal relationships and outcomes of managing change potential in community enterprise management. Data was collected through questionnaires from members of community enterprises and community enterprise networks in the production group that had been approved registration in 2020 from the community enterprise promotion division. Structural equation modeling was used to analyze the fit of the model with empirical data. Additionally, path analysis was conducted to test research hypotheses. Qualitative research was also conducted using a phenomenological approach through in-depth interviews with 8 experts related to community enterprise.

The hypothetical findings revealed that 1) Change management potential of community enterprise had no direct influence on network development 2) Change management potential of community enterprise had a positive direct influence on innovation development 3) Network development has no direct positive influence on successful of community enterprise 4) Innovation development has a positive direct influence on successful of community enterprise. 5) Change management potential of community enterprise has no direct positive influence on successful of community enterprise by network development as mediator variable. 6) Change management potential of community enterprise has a direct positive influence on successful of community enterprise by innovation development as mediator variable. 7) New generation entrepreneur of community Enterprise had a positive direct influence on change management potential of community enterprise 8) Integration of organizational knowledge has a positive direct influence on change management potential of community enterprise.

The analysis of the structural equation model It was found that the hypothetical model was consistent with the empirical data with a chi-square value of 162.34 at degrees of freedom of 169 with a statistical significance of 0.50, a relative chi-square of 0.89, a CFI of 1.01, an NFI of 0.94, a GFI of 0.94, an AGFI of 0.92 and a RMSEA is 0.00. Regarding the qualitative research results, they effectively explained, confirmed, and expanded the findings of the quantitative research, enhancing the clarity and comprehensiveness of the study. The benefits of this research lie in its ability to explain the causal relationships and outcomes of the potential for managing organizational change to develop community enterprises. The benefits of this research lie in its ability to explain the causal relationships and outcomes of the potential in managing organizational change for community enterprise development. The fundamental theories used in this study are the resource-based theory of the firm. These theories were employed to integrate and develop the main variables, which are the potential in managing organizational change for community enterprise and the development of research frameworks. The findings of this study can be utilized to inform policy-making, strategic planning, and responsibility allocation for the development of the systemic and ethical potential for managing organizational change in community enterprises. Additionally, entrepreneurs can apply the findings to enhance their capacity for managing organizational change by developing contemporary and contextually relevant skills, knowledge, abilities, and experiences. This enables entrepreneurs to drive their businesses competitively, ensuring the survival, advancement, stability, and sustainability of the organization.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความเมตตาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ทุ่มเทในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ กลั่นกรองและตรวจสอบ ความถูกต้อง ความละเอียด และความสมบูรณ์ของงานตลอดการศึกษาในครั้งนี กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กรไชย พรลภัสสรชกร ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่กรุณาให้การชี้แนะอันมีคุณค่าในการปรับปรุงงานวิจัยนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. กนิษฐา ฤทธิคำรพ อาจารย์ ดร. มรกต กำแพงเพชร และอาจารย์ ดร. ปริญา นาคปฐม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำ ในการพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณประธานและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการศึกษา ทั้งในรูปแบบการตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันมีคุณค่าตลอดจนผู้พิมพ์หนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการทุกรูปแบบทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ อันมีคุณประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจตลอดจนผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจในการศึกษาและประโยชน์อันเกิด จากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาเป็นกตเวทิตาแต่พระคุณบิดา มารดาบูรพาจารย์ ผู้มีพระคุณ ที่ให้การเลี้ยงดู อบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เจริญเติบโตและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา และผู้วิจัยตั้งมั่น ที่จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ สังคม และประเทศชาติต่อไป

นางสาว จิรัชญา ศุขโกคา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของงานวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
ตอนที่ 1 บริบทความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน.....	11
ตอนที่ 2 ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	14
ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน.....	19
ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน.....	25
ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน.....	38



ตอนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย .....	42
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	56
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	57
ระเบียบวิธีวิจัย.....	60
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ.....	60
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ .....	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	76
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	80
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน .....	81
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนอย่าง	83
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจ	
ชุมชน .....	87
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง	
วิสาหกิจชุมชน .....	97
ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ .....	104
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	107
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย .....	121
ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย .....	123
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	125
ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	126
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน .....	127
ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้เกิดขึ้นจากการสร้างศักยภาพในการจัดการการ	
เปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน .....	130

ตอนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการ เปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน .....	137
ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำเนินงาน วิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืนในอนาคต .....	145
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล .....	146
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ .....	146
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	150
อภิปรายผลการวิจัย .....	159
บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ .....	167
ประโยชน์ของการวิจัย .....	167
ประโยชน์เชิงทฤษฎี .....	167
ประโยชน์เชิงนโยบาย .....	170
ประโยชน์เชิงการจัดการ .....	171
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต .....	172
รายการอ้างอิง .....	174
ภาคผนวก .....	185
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	186
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง .....	194
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย .....	199
ประวัติผู้เขียน .....	203

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางโทรศัพท์.....61
ตารางที่ 2	สรุปค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูล เชิงประจักษ์ .....69
ตารางที่ 3	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....80
ตารางที่ 4	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ).....81
ตารางที่ 5	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....82
ตารางที่ 6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน โดยรวม .....84
ตารางที่ 7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก .....84
ตารางที่ 8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ .....85
ตารางที่ 9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ.....86
ตารางที่ 10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี .....86
ตารางที่ 11	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย โดยรวม .....87
ตารางที่ 12	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้.....88
ตารางที่ 13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด.....88
ตารางที่ 14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ .....89

ตารางที่ 15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน.....	90
ตารางที่ 16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม โดยรวม.....	91
ตารางที่ 17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์.....	91
ตารางที่ 18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม ด้านการสร้างกระบวนการใหม่.....	92
ตารางที่ 19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม ด้านการต่อยอดในเชิงธุรกิจ.....	92
ตารางที่ 20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชน โดยรวม.....	93
ตารางที่ 21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ เชิงโครงสร้างทางสังคม.....	94
ตารางที่ 22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชน ด้านการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน.....	95
ตารางที่ 23	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชน ด้านการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น.....	96
ตารางที่ 24	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชน ด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน.....	97
ตารางที่ 25	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนยุคใหม่โดยรวม.....	98
ตารางที่ 26	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ด้านวิสัยทัศน์ในการปรับตัว.....	98
ตารางที่ 27	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์.....	99
ตารางที่ 28	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ.....	100

ตารางที่ 29	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ด้านการสร้างทีม.....	101
ตารางที่ 30	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการ องค์ความรู้ โดยรวม.....	101
ตารางที่ 31	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้องค์ความรู้ ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม.....	102
ตารางที่ 32	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการ องค์ความรู้ ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร.....	103
ตารางที่ 33	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการ องค์ความรู้ ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ .....	104
ตารางที่ 34	ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกต .....	105
ตารางที่ 35	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	106
ตารางที่ 36	การทดสอบ KMO and Bartlett's Test .....	107
ตารางที่ 37	ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกตทุกตัว.....	110
ตารางที่ 38	ดัชนีพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูล เชิงประจักษ์ ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา วิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ดัชนีความกลมกลืน .....	111
ตารางที่ 39	สรุปองค์ประกอบหลักของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน.....	113
ตารางที่ 40	สรุปองค์ประกอบหลักของการพัฒนา.....	114
ตารางที่ 41	สรุปองค์ประกอบหลักของการพัฒนานวัตกรรม.....	116
ตารางที่ 42	สรุปองค์ประกอบหลักของความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน.....	117
ตารางที่ 43	สรุปองค์ประกอบหลักของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่.....	119
ตารางที่ 44	สรุปองค์ประกอบหลักของการบูรณาการองค์ความรู้ .....	120
ตารางที่ 45	ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	123
ตารางที่ 46	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	125

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	17
ภาพที่ 2 ตัวแปรบูรณาการ “ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน” และตัวแปรสังเกต .....	21
ภาพที่ 3 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อการพัฒนาเครือข่าย .....	44
ภาพที่ 4 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม .....	46
ภาพที่ 5 การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน .....	47
ภาพที่ 6 การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน .....	49
ภาพที่ 7 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยมีการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนา นวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน .....	51
ภาพที่ 8 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน .....	52
ภาพที่ 9 การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน .....	54
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	59
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน .....	112
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาเครือข่าย .....	114
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์การพัฒนานวัตกรรม .....	115
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน .....	117
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ .....	118
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์การพัฒนานวัตกรรม .....	120

ภาพที่ 17	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน .....	122
ภาพที่ 18	รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจ.....	144



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ในระดับภูมิภาค ระดับจังหวัด ระดับชุมชน จนถึงระดับครัวเรือนที่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอด โดยผู้วิจัยจะขอกว่าถึงระดับชุมชนซึ่งส่งผลต่อรายได้ และความมั่นคงของสมาชิกในแต่ละชุมชน ผู้ประกอบการโดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อย ธุรกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชน หรือธุรกิจขนาดเล็กได้รับผลกระทบจากการขาดรายได้หมุนเวียนที่เกิดจากการดำเนินชีวิตของคนชุมชน (ศิริพร โสมคำภา, อนันธิตรา ดอนบันเทา, และ อนุธิตา เพชรพิมูล, 2560) ระบบเศรษฐกิจชุมชนถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ควรให้ความสำคัญเพราะหากระบบเศรษฐกิจชุมชน มีการหมุนเวียนของทุนชุมชนที่ดีย่อหมายถึงสภาพความเป็นอยู่ของคนในชุมชนด้วยเช่นกัน ในอดีตประเทศไทยเคยประสบวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และต้องใช้เวลาในการฟื้นตัวของประชาชน และผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการของธุรกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนอันประกอบด้วย กิจกรรมทางการผลิต กิจกรรมทางการขาย ผลผลิต กิจกรรม การซื้อ และการบริโภคของชุมชน จะต้องเรียนรู้เพื่อการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้ที่จะวิเคราะห์ มองเห็นถึงปัญหา สามารถประเมินโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้ สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการวางแผนทั้งในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อม ขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยใช้วิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อขยายฐานการพัฒนา เศรษฐกิจฐานรากให้มีความครอบคลุมมากขึ้น เป็นการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมโดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริม ผู้ประกอบการที่ผลิตได้และขายเป็น ปัจจุบันมีวิสาหกิจชุมชนเข้ารับการจดทะเบียนทั่วประเทศ ปี พ.ศ. 2563 มีจำนวน 31,070 แห่ง (ข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2563) (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2564) และเพื่อให้เศรษฐกิจเข้มแข็ง แข่งขันได้มีเสถียรภาพและ มีความยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่โดยการใช้ นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้นเป็นการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก การส่งเสริมและพัฒนา วิสาหกิจชุมชนจากหน่วยงานภาครัฐมีอย่างต่อเนื่อง เพราะภาครัฐต้องการยกระดับวิสาหกิจชุมชน



ให้มีความพร้อมในการแข่งขันทางการค้าโดยเป้าหมายของการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ในช่วง ปี 2558 -2564 โดยส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานที่สูงขึ้น เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองในชุมชนเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องวิสาหกิจชุมชน เช่น การส่งเสริมผู้ประกอบการรายย่อยและวิสาหกิจชุมชนให้ค้ำจุนถึงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมพัฒนาศักยภาพคน และการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงการพัฒนา เครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชนรวมทั้งกลุ่มอาสาสมัครด้วยกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในท้องถิ่น โดยการสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมือง ชุมชนและเครือข่ายที่ ประกอบด้วยภาคีสำคัญตามบริบทของพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเชื่อมโยงการพัฒนาาร่วมกัน ในทุกระดับและพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดกลไกทางเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนา ผลผลิตตามมาตรฐานสากล ธุรกิจชุมชนแบบครบวงจรและตลาดเพื่อเกษตรกรโดยเกษตรกร พร้อมกับส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และรายได้ให้กับชุมชน (Office of the National Economic and Social Development Council, 2565) การผสมผสานกับแนวคิดสมัยใหม่ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2561) การเปลี่ยนแปลงแห่ง การผสมผสานฐานความคิดทางความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นก่อให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์รูปแบบ ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ที่มีการร่วมมือการจัดสรรทรัพยากร การจัดการทุน การสร้างหลักเกณฑ์ แห่งการช่วยเหลือกัน พึ่งพากันจากระดับฐานปฐมภูมิสู่ระดับฐานหตุติภูมิจนกลายเป็นแนวคิดเกี่ยวกับ วิสาหกิจชุมชนประสานกับเศรษฐกิจชุมชนต่อการพัฒนาร่วมกับการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ให้เกิดความสมดุลของชุมชนนั้น ๆ ภาครัฐบาลได้พิจารณาถึงการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน ต่อการดำรงอยู่ทางเศรษฐกิจของประเทศที่เน้นการพึ่งตนเองเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นไปยังภาคการเกษตร และชุมชน

ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับที่สูงขึ้นซึ่งการประยุกต์ใช้ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในระดับชุมชนฐานรากเริ่มต้นจากการผลิตปัจจัยพื้นฐานที่พอเพียงและ มั่นคงโดยใช้ทรัพยากรของวิสาหกิจชุมชนและภูมิปัญญาของท้องถิ่น บทบาทของวิสาหกิจชุมชนใน การพึ่งพาตนเองยังส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่ชุมชนในประเทศไทย มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการส่งเสริมกิจการของชุมชนทั้งในด้านภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการการผลิตสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย เมื่อผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการย่อมส่งผลสำเร็จต่อวิสาหกิจชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชน ที่ยกระดับผู้ประกอบการให้สูงขึ้น (องพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์, 2556) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนั้นยังต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการผลิต

การปรับเปลี่ยนวัตถุดิบสู่ผลผลิต ด้านการตลาด ด้านการจัดการ และการดำเนินงานของวิสาหกิจ โดยการมีส่วนร่วมจะส่งผลให้เศรษฐกิจของชุมชนมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน แต่ทั้งนี้ยังพบข้อบกพร่องของวิสาหกิจชุมชน คือการขาดระบบการบริหารจัดการการเงิน เนื่องจากผู้นำกลุ่มเป็นเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว (สมจินตนา จิรายุกุล, 2560) จากการมีความรู้ไม่เพียงพอ ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี โดยขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและขยายผลิตภัณฑ์กลุ่ม (ธีรฉัตร เทียมทอง และ เพ็ญณี แนนรท, 2561) การขาดการเอาใจจริงเอาใจในการพัฒนาของคนในกลุ่มกันเอง สินค้าและบริการ มีความเป็นนวัตกรรมจำนวนน้อย ก่อให้เกิดการลอกเลียนแบบได้ง่าย ที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการตลาดต่าง ๆ เช่น การช่องทางการจำหน่ายมีจำกัดบรรจุภัณฑ์ของสินค้าไม่มีความน่าสนใจ การขาดความรู้ด้านการตลาด การไม่มีตราสินค้าเพื่อสร้างการรับรู้ และจดจำ ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดทักษะในการจัดการและการรับมือต่อสภาวะเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง เพื่อการสร้างความปลอดภัยของกิจการ ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน (พัฒนภมล อ่อนสำลี, 2564) ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การส่งเสริมขององค์กรภาครัฐนั้นว่ามีความจำเป็นเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรขนาดเล็กจนถึงขนาดกลาง ที่ขาดกำลังทุนและอยู่ในระบบการผลิตที่มีหน่วยการผลิตต่ำ เป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตสูงและยากที่จะต่อสู้กับองค์กรขนาดใหญ่ได้ โดยเป้าหมายหลักของวิสาหกิจชุมชนคือการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบงานวิจัยจำนวนน้อยที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการองค์ความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บทบาทของผู้นำกลุ่มที่ควรให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อหาวิธีและแนวทางในการป้องกันรวมถึงสามารถนำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีศักยภาพในการตั้งรับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก โดยพื้นฐานของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก เนื่องจากแนวคิดของวิสาหกิจชุมชนคือการให้กลุ่มคนในชุมชน ในท้องถิ่นสามารถพึ่งพาตนเองจากการสร้างรายได้ในครัวเรือนและชุมชน โดยมีการนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ ในท้องถิ่นมาเป็นจุดเด่นหรือการสร้างเอกลักษณ์ท้องถิ่น รวมถึงการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีมาแต่ช้านานมานำเสนอสร้างความน่าสนใจให้แก่บุคคลที่อยู่ในท้องถิ่นอื่น ๆ ดังนั้นการพัฒนาเครือข่ายจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) สำหรับทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน พบว่า มียุทธศาสตร์ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาด้านการตลาดและปัญหาด้านการผลิตของวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2560) ที่กล่าวถึงความมีนวัตกรรมในสินค้าและบริการน้อยทำให้เสียโอกาส

ด้านการตลาดในการแข่งขัน (Wolf & Pett, 2006) เพราะการสร้างสรรคมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชน มีความหมายของการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสินค้าด้วยต้นทุนทางประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมจนแสดงอัตลักษณ์ของสินค้าจึงจะทำให้สินค้าวิสาหกิจชุมชนแตกต่างจากสินค้าของ อุตสาหกรรมหลัก

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นแนวทางต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีรายได้หมุนเวียน และสามารถพึ่งพาตนเองได้จากการศึกษาความเป็นผู้ประกอบการของผู้นำ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการบูรณาการองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่าย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาเครือข่าย ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนานวัตกรรม ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
5. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
6. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
7. เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
8. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบูรณาการองค์ความรู้ ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
9. เพื่อศึกษาแนวทางศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงการจัดการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

### คำถามของงานวิจัย

1. ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนอย่างไร
2. การพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนานวัตกรรม ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนอย่างไร
3. ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผ่านการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนานวัตกรรมอย่างไร
4. ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่และการบูรณาการองค์ความรู้ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

- สมมติฐานที่ 1 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาเครือข่าย
- สมมติฐานที่ 2 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม
- สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
- สมมติฐานที่ 4 การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
- สมมติฐานที่ 5 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
- สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
- สมมติฐานที่ 7 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
- สมมติฐานที่ 8 การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยกำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน กลุ่มการผลิตสินค้าที่ได้รับการอนุมัติการจดทะเบียนปี 2563 มีจำนวน 31,070 แห่ง (ข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2563) (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2564)

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนธันวาคม 2565 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2563 ถึง เดือนกันยายน 2565

3. ขอบเขตเชิงเนื้อหา การวิจัยนี้เป็นการศึกษาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent Variable: AV) และผลลัพธ์ (Consequence Variable: CV) ของศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยตัวแปร 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Endogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 2 ตัวแปร

3.1.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ในการปรับตัว 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ 3) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 4) การสร้างทีม

3.1.2 การบูรณาการองค์ความรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม 2) การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร 3) การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์

3.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

3.2.1 การพัฒนาเครือข่าย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด 3) ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ 4) เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

3.2.2 การพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ 2) การสร้างกระบวนการใหม่ และ 3) การต่อยอดในเชิงธุรกิจ

3.2.3 ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม 2) การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน 3) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น และ 4) การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (Change Management Potential of Community Enterprise)** หมายถึง ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการจัดการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เกิดการอยู่รอดของธุรกิจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัญหาหรือปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการหาแนวทางในการรับมือ และวางแผนเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด

**1.1 ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (Potential of Proactive Operation)** หมายถึง ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการจัดการรูปแบบการทำงานให้มีการวางแผนงานล่วงหน้า มุ่งเน้นเป้าหมายสู่ออนาคต มีความสามารถในการรับมือและตอบสนองแรงกระตุ้นจากภายนอกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้ เป็นรูปแบบการทำงานที่อาศัยข้อมูลข่าวสาร หรือประสบการณ์จากในอดีต และสิ่งที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบันเพื่อการคาดการณ์และรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

**1.2 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)** หมายถึง ขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาโดยมีมุมมองอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจ การหาทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ ดำเนินการและประเมินผล ติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด

**1.3 การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk Assessment)** หมายถึง การวางแผนประเมินความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านดีและร้ายต่อกิจการวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางและวิธีการในการรับมือ เพื่อความอยู่รอดของกิจการวิสาหกิจชุมชน

**1.4 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (Technological Capability)** หมายถึง ความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการบริหารจัดการเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ทั้งในรูปแบบของการพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการการทำงาน รวมถึงความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้

**2. ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (New Generation Entrepreneur of Community Enterprise)** หมายถึง ผู้นำวิสาหกิจชุมชนที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการ มีความรู้ ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้เข้าใจในเป้าหมายและปฏิบัติตาม สามารถวางแผน และตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีหลักการและเป็นระบบ

**2.1 วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (Vision for Change)** หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในเชิงรุก มีความสามารถในการวางแผนจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำที่มีความพร้อมในการปรับตัวและเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และผู้นำยังสามารถรับมือกับการจัดการความเสี่ยงในองค์กรที่เกิดขึ้นได้อีกด้วย

**2.2 ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity)** หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ ในด้านความคิด กระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน สามารถชี้แนะ แนวทางให้แก่สมาชิกวิชาชีพ ชุมชนให้มีมุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิมเพื่อการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น

**2.3 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Successful)** หมายถึง ผู้นำที่มีการกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มวิชาชีพชุมชนที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จ และเป้าหมายของกิจการ ผู้นำสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกมีมุมมองที่อยากจะประสบความสำเร็จจากการทำงาน

**2.4 การสร้างทีม (Teamwork)** หมายถึง ผู้นำสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกันและช่วยกันดำเนินกระบวนการต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่จะ นำไปสู่ความสำเร็จ มีความเข้าอกเข้าใจในตัวสมาชิก มีความเห็นใจ ไม่มีอคติ

**3. การบูรณาการองค์ความรู้ (Integration of Organizational Knowledge)** หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากองค์ความรู้ทั้งภายใน ภายนอกของวิชาชีพชุมชนเพื่อการเชื่อมโยง และนำไป ประยุกต์ปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมถึงนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ

**3.1 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (Integration of Organizational Knowledge focused on the Environment)** หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่มีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูล

**3.2 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (Integration of Organizational Knowledge - focused Internal Learning)** หมายถึง การศึกษาเรียนรู้องค์ความรู้จากภายใน ทั้งความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้คนรุ่นหลังสามารถนำไปปรับใช้ได้

**3.3 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Integration of Organizational Knowledge - focused Relational Learning)** หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอกเครือข่ายวิชาชีพชุมชน เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ และนำไปประยุกต์ใช้ให้ เกิดประโยชน์

**4. การพัฒนาเครือข่าย (Network Development)** หมายถึง การพัฒนาการสร้างเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายของกิจการ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การวางแผนร่วมกัน การเชื่อมโยง ระหว่างเครือข่ายร่วมกันซึ่งนำไปสู่กิจกรรมบางอย่างร่วมกัน

**4.1 เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (Learning Network Synergy)** หมายถึง การเกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อการนำมุมมอง หรือความรู้บางส่วนมาประยุกต์ ปรับใช้ให้เข้ากับรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ

**4.2 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (Opportunity in The Market Competitive)** หมายถึง การมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถทางการตลาด เป็นการสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง เช่น การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า

**4.3 ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (Relationships in Business Networks)** หมายถึง การส่งเสริมในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน การจัดกิจกรรมหรือจัดโครงการร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเครือข่าย

**4.4 เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงาน (Network of Skill Development)** หมายถึง การสร้างเครือข่ายในการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ให้มีทักษะความเชี่ยวชาญในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อการผลิตสินค้า หรือการบริการของวิสาหกิจชุมชน

**5. การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development)** หมายถึง การพัฒนา ปรับปรุง สินค้า - การบริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้นหรือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาโดยการนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่ม และนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน

**5.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Product Value Creation)** หมายถึง การค้นหาวิธีในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากการปรับปรุง พัฒนาแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น มีความน่าสนใจ หรือการสร้างให้เกิดความแตกต่างไปจากสิ่งเดิม การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ของสินค้า การสร้างเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่น

**5.2 การสร้างกระบวนการใหม่ (Creation for New Process)** หมายถึง การปรับเปลี่ยนแนวทาง รูปแบบวิธีการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีรูปแบบแตกต่างออกไปจากเดิม การนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์จากการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องเวลา ต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

**5.3 การต่อยอดในเชิงธุรกิจ (The Future Business Development)** หมายถึง การนำแนวความคิดพื้นฐานกับปัจจัยทางธุรกิจที่ทำอยู่มาใช้เป็นพื้นฐานในการแตกหน่อเริ่มทำธุรกิจขึ้นมาใหม่ ซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจในเรื่องผลิตภัณฑ์และบริการเดิมหรืออาจจะไม่เกี่ยวข้องกัน มองเห็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางทางธุรกิจ การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



**6. ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (Successful of Community Enterprise)** หมายถึง ผลลัพธ์จากศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชนให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง การรักษาเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม

**6.1 การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (Relationship of Social Structural)** หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคมของการอยู่ร่วมกัน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน ดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ของชุมชนและสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน

**6.2 การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (Self-Reliance of Community enterprises)** หมายถึง การที่วิสาหกิจชุมชนสามารถจัดการ พึ่งพาตนเอง สามารถสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกในวิสาหกิจชุมชนและคนชุมชนได้อย่างพอเพียง สามารถสร้างงาน สร้างอาชีพอย่างมั่นคงให้แก่สมาชิกจากการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**6.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (Creation the Local Identity)** หมายถึง การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงทรัพยากรที่เป็นจุดเด่นหรือมีความเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่นมาสร้างเอกลักษณ์ ความแตกต่างที่น่าสนใจและดึงดูด การใช้ปัจจัยทางการตลาดมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความเชื่อมโยงทางธุรกิจ เพื่อสร้างประโยชน์และรายได้ให้แก่ชุมชนและสมาชิก

**6.4 การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (Encouragement the Image of Community)** หมายถึง การสร้างภาพลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและเกิดการยอมรับในชุมชน อันเนื่องมาจากการจัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมโครงการกับเครือข่ายต่าง ๆ การสนับสนุนกิจกรรมให้สมาชิกและคนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อมและชุมชน รวมถึงสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากเอกสารบทความ และงานวิจัยทั้งภายในประเทศ และจากต่างประเทศ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

1. บริบทความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

#### ตอนที่ 1 บริบทความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

การให้ความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งและส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้แต่ละชุมชนสามารถสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัว ชุมชน ระหว่างชุมชน รวมถึงท้องถิ่นของตนเองได้จากการรวมกลุ่มของชุมชนในท้องถิ่นเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการอย่างสร้างสรรค์โดยอาศัย ทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ท้องถิ่นซึ่งเป็นแนวคิดที่จะนำไปสู่การพึ่งพาตนเองและการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน โดยให้พื้นฐานทางการเกษตรซึ่งเป็นฐานรากเดิมที่สำคัญของประเทศไทยและองค์ความรู้ทางประเพณีภูมิปัญญาเป็นสิ่งขับเคลื่อนในการผสมผสานเข้ากับแนวคิดสมัยใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560) มีการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความสมดุลของชุมชนนั้น ๆ (ชบา ใบงาม และ พระครูปลัดอดิศักดิ์ วชิรปัญญา, 2565) ในอดีตชุมชนมีการรวมตัวกันเพื่อประกอบธุรกิจในระดับรากหญ้าอยู่มากมาย ซึ่งเป็นธุรกิจที่ยังมีขนาดไม่ถึงวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) หรือ

สหกรณ์ แต่เป็นธุรกิจที่สามารถช่วยเหลือเศรษฐกิจของประเทศได้ในระดับหนึ่ง แต่ธุรกิจในระดับรากหญ้านี้ยังประสบปัญหาจากการไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐหรือเอกชนอื่น ๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง เนื่องจากข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย และความต้องการไม่ชัดเจน รัฐบาลจึงกำหนดให้มีการออกกฎหมายรองรับในการประกอบการ ดังนั้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro community Enterprise: SMCE) จึงถูกจัดตั้งจากการสร้างแผนแม่บทชุมชนเพื่อเตรียมความพร้อมของคน ทรัพยากร เครือข่ายและการพึ่งพาตนเอง ดังนั้นจึงมีการตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่ง (กัญญามน อินทว้าง และคณะ, 2554) ที่ดำเนินการพิจารณาหาแนวทางในช่วงปีพ.ศ.2546-2548 เป็นเวลาทั้งสิ้น 3 ปีเพื่อร่างพระราชบัญญัติที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน” โดยการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ทำให้เกิดแรงผลักดันเป็นพระราชบัญญัติที่สามารถตราเป็นกฎหมายและมีการประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา ในวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 ทำให้วิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรภาคประชาชนที่มีสิทธิและอำนาจในการรับการสนับสนุนอย่างเป็นระบบต่อการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง เป็นการประกอบกิจการขนาดย่อยและขนาดจิ๋วของกลุ่มคนในชุมชน ตั้งแต่ 5-15 คน เพื่อการจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้า หรือการให้บริการสร้างความหลากหลายของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ในชุมชน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องวิสาหกิจชุมชน เช่น การส่งเสริมผู้ประกอบการรายย่อย และวิสาหกิจชุมชนค้ำถึงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมพัฒนาศักยภาพคนและการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงการพัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน การมีคุณธรรมรับผิดชอบต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมกันในชุมชนไม่เห็นแก่ประโยชน์ด้านกำไรสูงสุดรวมถึงการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค โดยมีรูปแบบดำเนินการอย่างมีแบบแผน มีระบบ ขั้นตอน มีทรัพยากรทุนที่ประกอบไปด้วย ทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม เงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาสนับสนุน โดยวิสาหกิจชุมชนเป็นหน่วยประกอบการที่มีกรรมสิทธิ์ร่วมคล้ายบริษัทหรือสหกรณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะเป็นสถานประกอบการหรือธุรกิจของชุมชน

ความหมายของวิสาหกิจชุมชนโดยสรุป คือ การประกอบการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่มีสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต การค้า การเงินและการบริการ โดยมีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว โดยต้องใช้ปัจจัยการผลิตหรือการบริการให้เกิดดอกออกผลทางเศรษฐกิจ และการสร้างรายได้การประกอบการเพื่อการจัดการ "ทุนของชุมชน" ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแค่เงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง โดยลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ ชุมชนเป็นเจ้าของและดำเนินการผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชน เป็นหลัก ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ และมีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าวิสาหกิจชุมชนเป็นหนึ่งในผลการดำเนินงานของชุมชนที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจมีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในการผลิตสินค้า การให้บริการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ มีการนำเอาหลักภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ และการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ เพื่อการสร้างรายได้ การพึ่งพาตนเองและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นธุรกิจชุมชนขนาดเล็กทำให้ธุรกิจยังขาดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบรรจุภัณฑ์ รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการผลิตหรือการให้บริการ ผลิตภัณฑ์อาจเกิดการลอกเลียนแบบได้ง่าย ขาดช่องทางในการจำหน่าย (ณัฐวดี พัฒนโพธิ์, 2560) การขาดระบบการบริหารจัดการการเงินเนื่องจากผู้นำกลุ่มเป็นเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว (สมจินตนา จิรายุกุล, 2560) รวมถึงการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจเข้าไม่ถึงทุกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ขาดการรวมกลุ่มเพื่อการพัฒนาเครือข่ายในการสร้างความร่วมมือ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน เพื่อความร่วมมือในการวิจัย การตลาด การฝึกอบรมแบ่งปัน ทักษะและประสบการณ์ (อุทัย ปริญาสุทธีรัตน์, 2560) ดังนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ จึงต้องมีการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานหรือเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ เพื่อการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมถึงเป็นการเพิ่มความสามารถทางการตลาดให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้และความสามารถในการจัดการของชุมชน

## ตอนที่ 2 ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยเพื่อใช้เป็นกรอบอธิบายศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1 ทฤษฎีพื้นฐานสำคัญ ดังนี้

### 1. ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View-RBV)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ทรัพยากร (Resources) และความสามารถในการจัดการกับทรัพยากร (Capabilities) ภายในองค์กร ที่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ องค์กรต้องเรียนรู้ความสัมพันธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง โดยการพิจารณาทรัพยากรภายในองค์กรที่ถือเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง และใช้ทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ถือเป็นโอกาสหรืออุปสรรค และแก้ไขหรือปรับปรุงทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร (Barney, 1991) โดยทรัพยากรนั้นควรมีคุณลักษณะ VRIO ประกอบด้วย การรวมกลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าและก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มภายในองค์กร (Value) เป็นสิ่งที่หายาก (Rareness) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือหากจะมีการลอกเลียนแบบต้องใช้ต้นทุนสูงมาก (Limitability) และองค์กรสามารถสร้างความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ หรือแม้แต่การควบคุมแหล่งวัตถุดิบให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นของเฉพาะตัว ไม่สามารถทดแทนกันได้ (Non-substituted) หรือมีความยากต่อการสร้างชิ้นใหม่ (Organization) โดยคุณลักษณะทั้ง 4 ประการ คือ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยากและไม่สามารถทดแทนได้ ถูกนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์การวัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และต้องพัฒนาความสามารถในด้านการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า การสร้างกระบวนการปรับเปลี่ยนและปัจจัยนำออกและนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันทรัพยากรและความสามารถหลักขององค์กร เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แบ่งออกเป็น (tangible resources) เป็นสินทรัพย์ที่ทำได้ง่ายโดยทั่วไปและอ้างอิงกับสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียนขององค์กรที่เป็นที่มีอยู่ เช่น ที่ดิน อาคาร โรงงาน ทุนทางด้านเครื่องจักร การเงิน กายภาพ บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนสินทรัพย์ที่เป็นนามธรรม (intangible) คือ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน หรือมองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ และยากจะประเมินคุณค่า (intangible resources) ไม่มีสถานะทางกายภาพ แต่องค์กรเป็นเจ้าของ เช่น ความเชื่อใจและความภักดีของลูกค้า ประสบการณ์ด้านการผลิต ความเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ชื่อเสียง ต้นทุนด้านองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ และความลับทางการค้า เป็นต้น (Ditkaew, 2015) ซึ่งสอดคล้องในการดำเนินธุรกิจแบบวิสาหกิจชุมชน โดยมีการนำทรัพยากรต่าง ๆ ในพื้นที่มาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นที่มีความเป็นเอกลักษณ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น (จักรพงษ์ นวลชื่น, 2560)

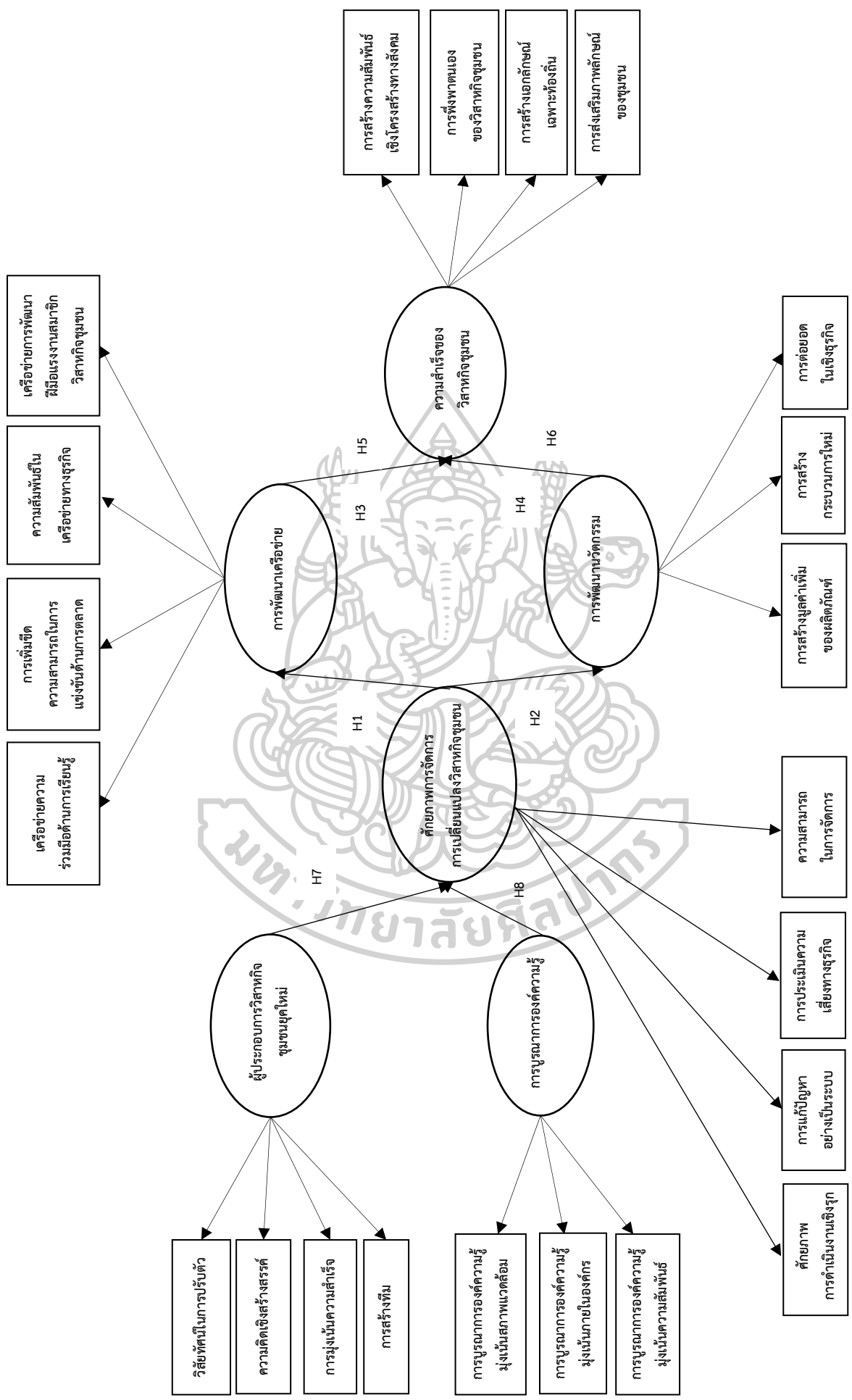
ในการสร้างความได้เปรียบและโอกาสทางการตลาดและในไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนอย่างยั่งยืน (สุดถนอม ตันเจริญ, 2560) จากขอบเขตของทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่มีสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์หรือ การบริการ และสอดคล้องกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน และทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการ แข่งขัน ขององค์การ (Porter, 1990) ในการดำเนินธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อก่อให้เกิดเป็นทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต และการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือผลการดำเนินงานระหว่างองค์การขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถในการใช้ทรัพยากร การพัฒนาความรู้ภายในองค์การ เพื่อสร้างการถ่ายทอดความรู้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากจากกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี (Curado & Bontis, 2006) ความรู้ความสามารถประสบการณ์ของบุคคลในวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นปัจจัยหลัก ข้อหนึ่งตามทฤษฎี โดยสอดคล้องกับแนวคิดการดำเนินธุรกิจแบบวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีองค์ความรู้จาก ภายในคือภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้านหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ในตัวบุคคลที่สามารถนำมา สร้างความได้เปรียบและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และการบริการของแต่ละชุมชน การประยุกต์ เข้ากันกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรที่มีอยู่ จากขอบเขตของทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ

ดังนั้นทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการจึงเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยมุ่งเน้นที่ทรัพยากรของวิสาหกิจชุมชนที่มีองค์ความรู้ที่มีคุณค่าจากภูมิปัญญาชาวบ้าน ประชาญ์ ชาวบ้านที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ สามารถนำองค์ความรู้มาบูรณาการก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ประกอบกับความสามารถของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ที่จะปรับตัวเพื่อให้เกิดความอยู่รอดของ กิจการ นอกจากทรัพยากรความรู้ด้านภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีคุณค่า ยังสะท้อนให้เห็นถึงความเป็น เอกลักษณะของแต่ละชุมชน อีกทั้งวิสาหกิจชุมชนยังมีทรัพยากรวัตถุดิบต่าง ๆ จากธรรมชาติหรือจาก ท้องถิ่นของตนที่สามารถนำมาสร้างสรรค์ออกแบบเป็นผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจ มีการนำ นวัตกรรม เทคโนโลยีต่าง ๆ และการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกอย่างยั่งยืน นำองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนมาปรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความแตกต่าง และสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น จากที่กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบ ทางด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืน กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนมีองค์ความรู้ที่เฉพาะแต่ละท้องถิ่น การนำจุดเด่นหรือเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นออกมาถ่ายทอดเป็นผลิตภัณฑ์จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ ของชุมชนเกิดการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

## 2. การพัฒนากรอบแนวคิด

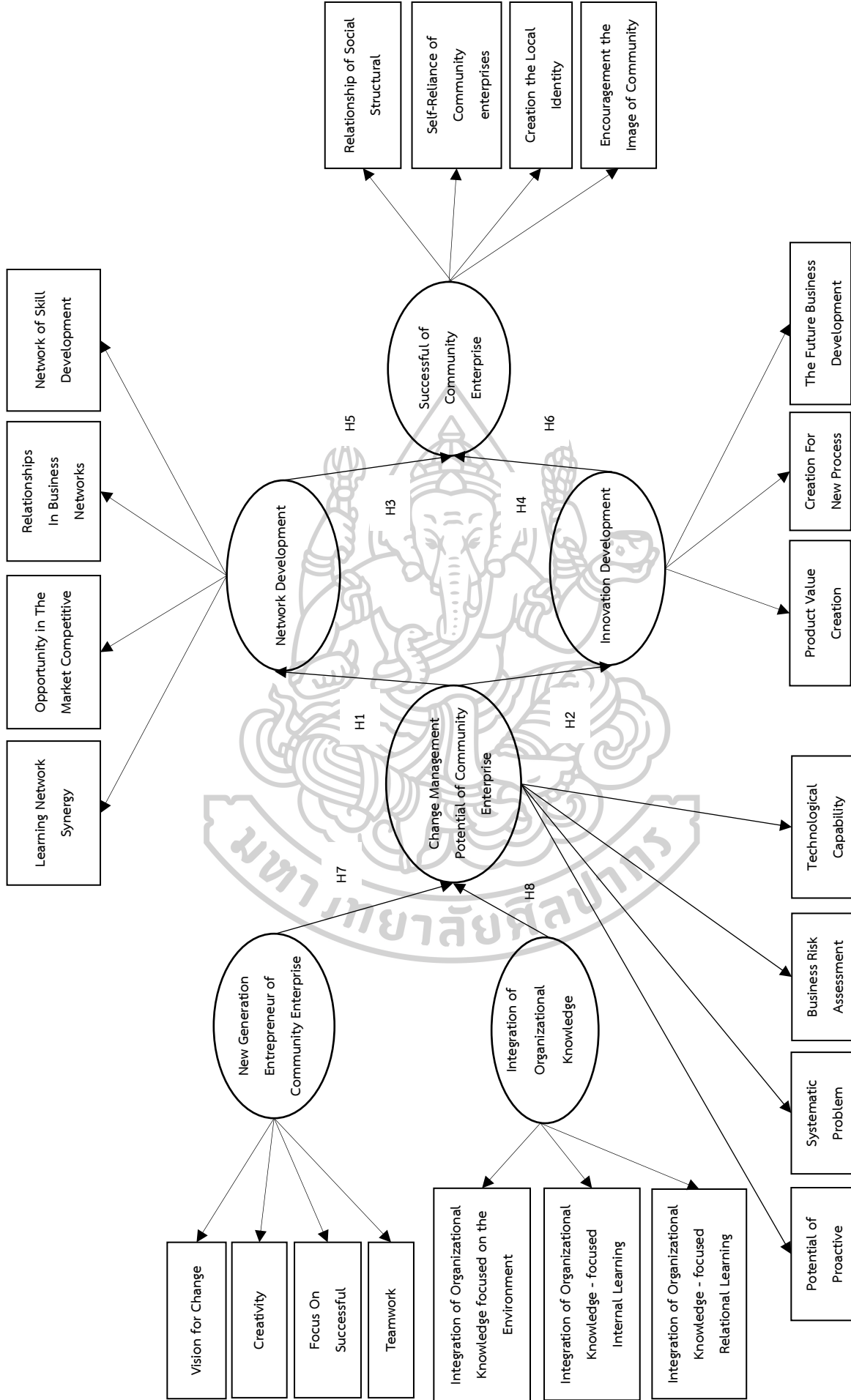
จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีตัวแปรหลักที่บูรณาการเป็นองค์ความรู้ในตัวแปรหลักใหม่ ๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (Change Management Potential of Community Enterprise) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (New Generation Entrepreneur of Community Enterprise) การบูรณาการองค์ความรู้ (Integration of Organizational Knowledge) การพัฒนาเครือข่าย (Network Development) การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development) และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (Successful of Community Enterprise) รายละเอียดดังนี้





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (ต่อ)

จากกรอบและแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 1 พบว่ามี ตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัวแปร คือ 1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ 2) การบูรณาการองค์ความรู้ มีตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัวแปร คือ 1) ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน 2) การพัฒนาเครือข่าย 3) การพัฒนานวัตกรรม และ 4) ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จากตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยโดยให้การทดสอบผลกระทบต่าง ๆ ระหว่างตัวแปรเป็นไปในทางบวกทั้งหมด

### ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ผู้วิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนรายละเอียดดังนี้

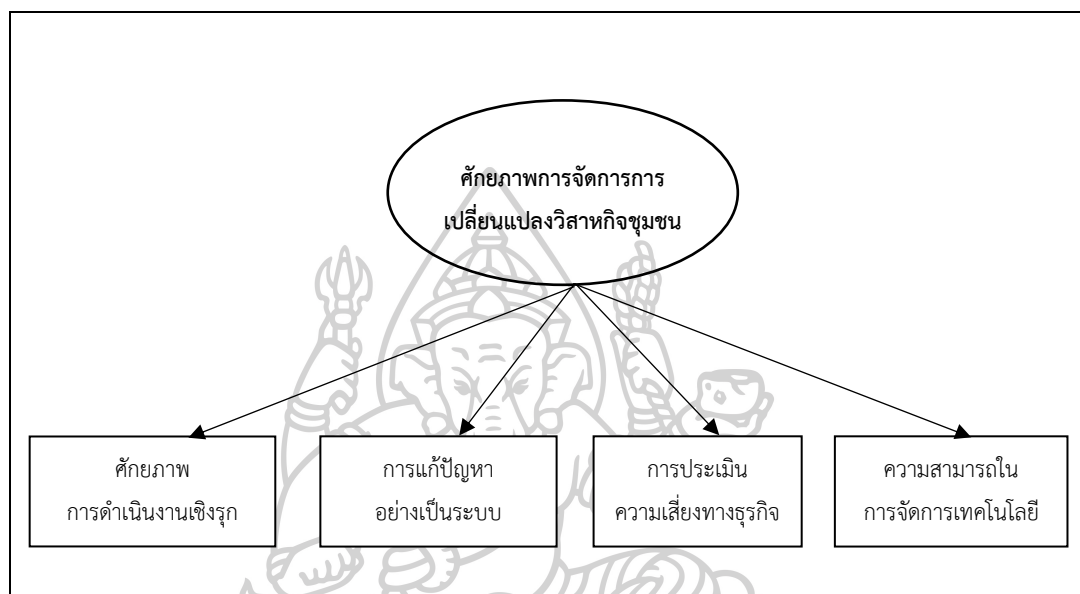
การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ การทำสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยไม่เจาะจงรูปแบบหรือวิธีการ อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปมากบ้างน้อยบ้าง แต่จะมีความแตกต่างไปจากเดิม เช่นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นมีทั้งผลกระทบในทางที่ดีและไม่ดี ดังนั้นในทุก ๆ การเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการทางการจัดการเพื่อให้เกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด และเพื่อมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุดเช่นกัน

ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจึงต้องสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบได้เพื่อการวางแผนและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน เพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอดขององค์กร วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อหาแนวทางในการปรับตัวจากการเรียนรู้ทั้งภายในองค์กร และจากเครือข่ายต่าง ๆ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ (นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และชเนตตี พุ่มฤกษ์, 2565) และเพื่อการพัฒนาองค์กรของตนให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ด้วยศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชนของจนให้สามารถดำเนินธุรกิจความเข้มแข็ง และสร้างความก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

**ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (Change Management Potential of Community Enterprise)** หมายถึง ศักยภาพในการจัดการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้เกิดการอยู่รอด โดยต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัญหา หรือปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการหาแนวทางในการรับมือ และวางแผนเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด จากการคาดการณ์ เตรียมความพร้อม ตอบสนอง และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้ประกอบการจะต้องมีความตื่นตัวในการรับมือเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นเปรียบเสมือนเป็นข้อบังคับเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทายอย่างหนึ่งสำหรับองค์กร

เพื่อการอยู่รอดอย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตาม เป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้โดยต้องอาศัยการทำความสามารถ ความเข้าใจ และความร่วมมือร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรซึ่งจะทำให้้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Vogus & Sutcliffe, 2007; Xiao & Cao, 2017) นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องพยายาม ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาด ผู้ประกอบการสามารถ ประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการตลาดซึ่งสามารถช่วยในการคาดการณ์อิทธิพลของทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมนอกของกิจการ เช่น การวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) เพื่อประโยชน์ในการใช้วางแผนงาน ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ หรือดำเนิน กิจการองค์กรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรอย่างที่สุด การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละรูปแบบหรือสถานการณ์ ประกอบไปด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อม ภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็งข้อได้เปรียบของเราผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ คงตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบ คือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์ จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กรหรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง กลยุทธ์คงตัว-เชิงรับ (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ (Threat) เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กร มาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และ สภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรค (Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัย คุกคามโดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรไม่แย่ไปกว่าเดิม โดยจะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ TOWS นั้นช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถกำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละรูปแบบหรือสถานการณ์ได้ดี ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่สามารถ วิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ได้จะทำให้เข้าใจในสถานการณ์ของธุรกิจตนเอง มีศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงได้ดี (วรินทร์ธร ธารสารสมบัติ, 2560) โดยที่ผู้ประกอบการนั้นต้องมีศักยภาพ ในการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบคู่แข่ง ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ โดยผ่านการประเมินความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นกับธุรกิจของตน นอกจากนั้น ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่าง เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จากการทบทวน

แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนผู้วิจัย ได้กำหนดองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านที่สอดคล้องกับโมเดล ดังนี้ 1) ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก 2) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และ 4) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี รายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ตัวแปรบูรณาการ “ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน” และตัวแปรสังเกต

### 3.1 ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (Potential of Proactive Operation)

หมายถึง ศักยภาพในการจัดการ รับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เกิดการอยู่รอด โดยต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัญหา หรือปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการหาแนวทางในการรับมือ และวางแผนเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด

การดำเนินงานเชิงรุกก่อให้เกิดผลดีเพราะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยหรืออุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินธุรกิจและมองหาแนวทางในการรับมือ โดยไม่รีรอให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นก่อน แต่ผู้ประกอบการสามารถประเมินและมองเห็นได้ว่าปัจจัยใดที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจจึงทำการวางแผนในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ องค์ความรู้ รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากอดีตและปัจจุบันมาวิเคราะห์และวางแผนได้ทันทั่วทั้งความรวดเร็วในการจัดการวางแผนรับมือกับปัญหานั้น ๆ เป็นการวางแผนไว้ล่วงหน้า (ชาญชัย จิตติพันธ์พรณี, 2554) และสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจชุมชนได้ เช่น ผู้ประกอบการมองเห็นความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ตรงกับประเภทผลิตภัณฑ์ของตนเองที่กำลัง

ให้ความสนใจ ผู้ประกอบการวางแผนศึกษาข้อมูลเพื่อหาโอกาสทางการตลาดในการตอบสนองลูกค้ากลุ่มดังกล่าว (ปิยะดา พิศาลบุตร, 2561) การหาช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าตามงานแสดงสินค้าต่าง ๆ แทนการขายหน้าร้านแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อเปิดโอกาสทางการตลาดและการแข่งขัน (สัญญา เคนาภูมิ, 2558) นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มช่องทางการขายตามหลักของกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุกเป็นปัจจัยสำคัญของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการมีการวางแผนในการรับมือเชิงรุกเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่รีรอให้ปัญหาหรืออุปสรรคเข้ามาประชิดตัวก่อนจึงลงมือแก้ไข ดังนั้นต่อให้สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการควบคุมมีการเปลี่ยนแปลงไปธุรกิจยังคงสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้จากการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานเชิงรุกที่ดี

### 3.2 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

หมายถึง ขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาโดยมีมุมมองอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหารวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจ การหาทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ ดำเนินการและประเมินผลติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด

เมื่อสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยสาเหตุ ผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมถึงมองหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ลำดับขั้นตอนในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงซึ่งในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเกิดจากการเรียนรู้ที่จะศึกษาและมองเห็นถึงปัญหา โดยการเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้จากภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่ยังสามารถเรียนรู้ได้จากภายนอกองค์กรได้เช่นเดียวกัน เพื่อนำแนวคิด วิธีในการจัดการแก้ไขปัญหามาประยุกต์หรือปรับใช้ให้เข้ากับบริบท และสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งในการจัดการวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อสภาพเศรษฐกิจถดถอยลง กำลังซื้อของคนในชุมชนรวมถึงคนภายนอกชุมชนลดลงส่งผลกระทบต่อยอดขายที่จะนำมาสู่ซึ่งรายได้ของชุมชนลดลง สินค้าอาหารบางประเภทไม่สามารถจัดเก็บไว้ได้นานอาจก่อให้เกิดการเสียหายซึ่งนำไปสู่การมองหาวิธีในการแปรรูปอาหารเพื่อให้เกิดการจัดเก็บได้นานมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการควรต้องศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกขณะนำมาสู่การวางแผนในการรับมือ หาแนวทางในการแก้ไข เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของตนเองยังสามารถดำเนินงานพึ่งพาตนเอง (รัชชัย พินิจใหม่, สุดารัตน์ แซ่มเงิน, สาวิตรี รังสิภัทร์ และทิพวัลย์ สีจันทร์, 2560) และมีรายรับจากการขายสินค้าต่าง ๆ นี้ได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นปัจจัยสำคัญของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการมีหลักการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จะทำให้ผู้ประกอบการมีการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น มีการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ มีหลักการในการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเดิม สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการทำให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีได้ดียิ่งขึ้น (ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง, 2560)

### 3.3 การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk Assessment)

หมายถึง การวางแผนประเมินความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านดี และร้ายต่อธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางและวิธีการจัดการในการรับมือกับความเสี่ยงทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงว่าอยู่ในระดับใด และระดับใดควรให้ความสำคัญเพื่อการวางแผนจัดการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ (ลีลาศ คุณพอง, 2558) การประเมินความเสี่ยงเปรียบเสมือนการส่งสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ประกอบการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทำการตัดสินใจ โดยทั่วไปในการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน ซึ่งมีการพิจารณาถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยประเมินวิเคราะห์เหตุการณ์ การคาดการณ์ การพยากรณ์เหตุการณ์หรือวิเคราะห์ความน่าจะเป็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะการจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (มงคล กิตติวุฒไกร และ มนัสดา ชัยสวณีย์กรณ, 2558) ซึ่งใช้วิธีการที่เป็นเหตุเป็นผลเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เพื่อประกอบการบ่งชี้และประเมินความรุนแรงของผลกระทบรวมถึงการเฝ้าระวังติดตามความเสี่ยงและสื่อสารความเสี่ยงที่แฝงในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร (วรรณวิภา จันท์หอมกุล, 2559) สำหรับความเสี่ยงเกิดขึ้นจากเหตุปัจจัยความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยงสามารถจำแนก ดังนี้

ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยแหล่งที่มาความเสี่ยงทางกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อาทิ สภาพการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยเศรษฐกิจ การเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน คือ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสนับสนุนการให้บริการ เป็นต้น

ความเสี่ยงการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี ประเภท ความเสี่ยงปฏิบัติการ ความเสี่ยงจากบุคลากร (People Risk) เป็นความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของบุคลากร รวมถึงความสามารถและจริยธรรมของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางลบต่อการดำเนินงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร

และความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการ แม้บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้มีความสามารถตรงลักษณะงาน ตั้งใจทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร และซื่อสัตย์สุจริต แต่ความเสี่ยงอาจมีสาเหตุจากระบบการควบคุมภายในไม่ดีพอหรือไม่เหมาะสม (Internal Control Risk) เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานไม่เหมาะสม กำหนดขอบเขตอำนาจอนุมัติไว้อย่างไม่ชัดเจน เป็นต้น ในการดำเนินงานธุรกิจวิสาหกิจชุมชนพบว่า มีหลายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ขาดการวางแผนและการประเมินความเสี่ยงที่ดี มีการเลิกกิจการวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านการขาดการประเมินด้านเงินทุน ซึ่งเงินทุนของวิสาหกิจชุมชนนั้นค่อนข้างต่ำอยู่แล้ว ขาดการวางแผนการที่ดีทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว (ชาลี อินทรชัย, วรรัตน์ เขียวไพรี และ ประภาพิทย์ อินทรชัย 2560) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจึงส่งผลกระทบต่อทั้งกิจการและสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ขาดอาชีพและรายได้ของทั้งครอบครัวและชุมชน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการมีการประเมินความเสี่ยงจะทำให้เกิดการวางแผนในการรับมือที่ดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลให้การตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

### 3.4 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (Technological Capability)

หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ทั้งในรูปแบบของสินค้า บริการ กระบวนการการทำงาน รวมถึงความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์โดยการใช้เทคโนโลยี

ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี เป็นการแสวงหาโอกาสและผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาแทนที่ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการไหลเวียนของความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ โดยสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเมื่อองค์กรมีความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี องค์กรจะสามารถคิดค้นหาแนวทางในการประยุกต์สิ่งต่าง ๆ จากทรัพยากร

ที่มีอยู่เข้ากับองค์ความรู้ที่ได้เรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้ามาประยุกต์ใช้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการที่นำทรัพยากรที่มีอยู่หรือสิ่งใหม่ ๆ จากการเรียนรู้มาก่อให้เกิดความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรสามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งกิจวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันควรต้องมีความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ใช้เพื่อในการปรับปรุงให้สิ่งที่ทำอยู่เดิมมีความน่าสนใจ เข้ากันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือการออกแบบสิ่งใหม่ ๆ เช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การเพิ่มช่องทางทางการขายออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนต่อไป (ปิยะดา พิศาลบุตร, 2560) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการความสามารถในการใช้เทคโนโลยีจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ของวิสาหกิจชุมชน ประยุกต์ ปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากทำให้วิสาหกิจชุมชนเกิดการวิเคราะห์ มองเห็นถึงรูปแบบการทำงาน การวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สามารถประเมินความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และก่อให้เกิดการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ หรือสิ่งใหม่ ๆ ให้น่าสนใจและดียิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อผลความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

#### **ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน**

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่มีผลต่อการพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนตามลำดับจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังนี้

##### **4.1 การพัฒนาเครือข่าย (Network Development)**

การพัฒนาเครือข่าย คือ การพัฒนาการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายของกิจการ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การวางแผนร่วมกัน การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายร่วมกัน จะนำไปสู่กิจกรรมบางอย่างร่วมกัน การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในชุมชนและภายนอกชุมชน โดยคำนึงถึงความยั่งยืนในระยะยาว (Long-term Sustainability) รวมถึงครอบคลุม มาตรการการรักษา มรดกทางทรัพยากรที่จะตกกับคนรุ่นหลังโดยอย่างน้อยให้มาก ๆ เป็นการพัฒนาที่ทำให้คุณภาพชีวิต



ดีขึ้นอย่างแท้จริง เครือข่ายประกอบด้วย เครือข่ายการผลิต เครือข่ายการตลาด เครือข่ายการเรียนรู้ และเครือข่ายหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเครือข่าย ภายในชุมชนเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มีความผูกพัน และเกื้อกูลกันเป็นฐานในการผลิตและบริการที่สำคัญ และ เครือข่ายภายนอกเป็นการเชื่อมโยง เครือข่ายมีลักษณะการแลกเปลี่ยนผลผลิต การเพิ่มช่องทางการตลาด และการ พัฒนาองค์ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง (นวรรตน์ นิธิชัยนันต์ และ นภาพรณ พัฒนฉัตรชัย, 2561) โดยเครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือ กลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบ โครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน ในการเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย ดังนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้ กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้อง ต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจ ยุบสลายไป (สุทธิดา ศิริบุญหลง, 2554) แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกัน ได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้ ในการพัฒนาที่ยั่งยืน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์กับโครงการพัฒนาใด ๆ ต้อง คำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างระบบ เศรษฐกิจและ สังคมเพื่อลดการบริโภคนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมลงไปในระดับที่ยังรักษาความสมดุลที่ดีทำให้คนอยู่ ร่วมกับธรรมชาติโดยไม่ทำลายล้างอย่างที่ผ่านมา และยังทำกันอยู่หลายแห่งให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน อยู่ดี กินดีและอยู่เย็น เป็นสุข

ในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และกลไก การตลาด ก่อให้เกิดการเติบโต การผลิต การบริโภคที่ ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวางแผน แนวทางในการพัฒนาเครือข่ายทั้งเครือข่ายภายในและภายนอก โดยการพัฒนาเครือข่ายต้องเริ่มจาก การที่เครือข่ายมีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (Common perception) คือมีความรู้สึกนึกคิดและ การรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและ มีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสบปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนิน กิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของ เครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (ฐากร ชัยสถาพร, 2561) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้ และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้ กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจาก

ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual interests/benefits) โดยในการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (Stakeholders participation) เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary relationship) เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน (Interdependent) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย และมีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) เช่น การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรม ประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่าย ตามมาด้วย ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย คือ ในการพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใด ๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรม ภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ การสร้าง “เครือข่าย” สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีเครือข่าย มีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งบุคคลภายใน และภายนอกองค์กรถือเป็นโอกาสในการพัฒนาเครือข่าย โดยผู้ประกอบการที่เป็นที่รู้จักจะช่วย ส่งเสริมภาพลักษณ์วิสาหกิจชุมชนของตนเองเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ ในเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างกัน สามารถนำเอาความรู้ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนมาปรับ ประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีความทันสมัย น่าสนใจ มากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดกับคู่แข่งอื่น ๆ การเข้าร่วม

โครงการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการผลิตสินค้าของตนให้ดียิ่งขึ้น จากการทบทวนแนวคิดการพัฒนาเครือข่าย ผู้วิจัยได้นำมาเป็น พื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยผลลัพธ์ คือ การพัฒนาเครือข่าย โดยผู้วิจัยกำหนด องค์ประกอบ 4 ด้าน คือด้านเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันด้านการตลาด ด้านความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ และด้านเครือข่ายการพัฒนา ฝีมือแรงงาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.1.1 เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (Learning Network Synergy)

หมายถึง การเกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อการนำมุมมอง หรือความรู้บางส่วนมาประยุกต์ ปรับใช้ให้เข้ากับรูปแบบ การดำเนินงานของธุรกิจ

ในการจัดการเครือข่ายจะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างเครือข่ายทั้งเครือข่าย ภายในและภายนอกองค์กรโดยความร่วมมือที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน มีการร่วมมือกันในเรื่องต่าง ๆ สามารถสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่าง เครือข่ายและยังช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในเครือข่ายได้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น มีเครือข่ายทางสังคม มากขึ้น โดยการเรียนรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ ผู้ประกอบการและสมาชิก สามารถนำไปปรับ หรือประยุกต์ใช้กับงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบอยู่ ส่งเสริมให้เกิดโอกาส ในการพัฒนา สามารถเข้าถึงทรัพยากรได้ดียิ่งขึ้น หรือการจัดกิจกรรมระหว่างกัน เช่น ผู้นำท้องถิ่นกับ เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เขามาให้การอบรมข้อมูล ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ระหว่างกัน โดยความร่วมมือระหว่างกันเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่กันและกันเพื่อวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาวิชาชีพของกลุ่มธุรกิจตนเอง (วิชัย แสงศรี, 2552; วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2550) ผู้วิจัย มีความสนใจเกี่ยวกับเครือข่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีทั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นด้วยตนเอง ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศซึ่งกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ล้วนมีแบบแผนในการดำเนินธุรกิจที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่อาจจะมีความแตกต่างอยู่ที่รูปแบบของผลิตภัณฑ์ หรือบริการของแต่ละชุมชน ซึ่งในระดับจังหวัดเดียวกันอาจมีผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันแต่ต่างท้องถิ่น เช่น ผ้าไหม ผ้ามัดย้อม โดยในแต่ละท้องถิ่นอาจมีความแตกต่างในด้านของทรัพยากรวัตถุดิบที่นำมาใช้กระบวนการผลิตที่ แตกต่างกัน แต่ถือเป็นกลุ่มสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายเหมือนกัน โดยภาครัฐซึ่งเป็นเครือข่าย ภายนอกเข้ามาให้การอบรมเกี่ยวกับทักษะการผลิต ช่วยส่งเสริมเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ สามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ ตนเองได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเครือข่าย เนื่องจากเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล แบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างภายในและภายนอกเครือข่ายซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและก่อให้เกิดการเรียนรู้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง

#### 4.1.2 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (Opportunity in The Market Competitive)

หมายถึง การมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถทางการตลาด เป็นการสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง เช่น การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า ในการทำธุรกิจเพื่อการผลิตสินค้าและบริการการตลาด (Marketing strategy) ถือเป็นสิ่งแต่ละธุรกิจควรให้ความสำคัญไม่ว่าธุรกิจนั้นจะมีระดับใดก็ตาม โดยแนวคิดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategy) หมายถึง กระบวนการของการสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังลูกค้า ตั้งแต่การขาย การสื่อสารคุณค่าไปยังลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์ต่อลูกค้าในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรและผู้ถือหุ้น การจัดการการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมายตลอดจนการได้มาและการรักษาลูกค้าผ่านทาง การจัดหาคุณค่าของลูกค้าที่เหนือกว่า (Kotler & Keller, 2012) เพราะในตลาดอาจมีสินค้าประเภทเดียวกัน ลักษณะคล้ายอยู่มากมายแต่อาจจะแตกต่างกันที่สถานที่จัดจำหน่าย ราคาที่จำหน่าย รวมถึงทรัพยากรวัตถุดิบที่นำมาใช้ โดยในการทำธุรกิจวิสาหกิจชุมชนแต่ละท้องถิ่นอาจมีวัตถุดิบที่นำมาใช้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละพื้นที่ แต่ยังคงเป็นประเภทสินค้าเดียวกัน ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชนนี้อาจไม่ได้หมายถึงการทำกำไรให้สูงสุดเพราะเป้าหมายหลักของการทำวิสาหกิจชุมชนคือการให้สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีรายได้ไปสู่ครอบครัวและชุมชน (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560) แต่เป็นการมองหาช่องทางและโอกาสในการขายผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างยั่งยืนจากการมีช่องทางการขายที่ชัดเจน การมีบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามดึงดูด การมีตราสินค้าซึ่งอาจเป็นชื่อของกลุ่มชุมชนที่น่าสนใจและง่ายต่อการจดจำ โดยข้อมูล ความรู้หรือการสนับสนุนต่าง ๆ จากเครือข่ายชุมชนเครือข่ายภาครัฐต่าง ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนนั้นจะช่วยส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น การเปิดงานแสดงสินค้าประจำปี การประกวดรางวัลวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับจังหวัด หากผู้ประกอบการมีเครือข่ายที่กว้างขวางและเป็นที่รู้จักยิ่งเปิดโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดให้แก่วิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ เพราะหากวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์หรือบริการก็จะนำไปสู่การสร้างรายได้ที่เกิดจากการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ธัญชัย สิงห์มาตย์, 2558) และยิ่งส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจชุมชนต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาเครือข่าย เนื่องจากการที่วิสาหกิจชุมชนเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดนั้น เป็นการสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคให้รู้จักแพร่หลายมากยิ่งขึ้น ทำให้การพัฒนาเครือข่ายมีการขยายตัวและเป็นที่รู้จักในวงกว้าง

#### 4.1.3 ความสัมพันธ์ในเครือข่ายธุรกิจ (Relationships in Business Networks)

หมายถึง การส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน การมีกิจกรรมหรือ โครงการร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ความสัมพันธ์ของเครือข่ายธุรกิจก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เกิดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยในความสัมพันธ์นี้ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่าย สร้างโอกาสให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ใหม่ เพิ่มความเข้มแข็งของเครือข่าย สร้างพลังในการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนา และก่อให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ การมีความสัมพันธ์ในเครือข่ายธุรกิจจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านเงินทุน ทรัพยากรที่สามารถแบ่งปันกันได้ เช่น ในการแบ่งปันทรัพยากรวัตถุดิบร่วมกันเพื่อลดต้นทุนของค่าใช้จ่าย การแบ่งปันการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิตต่าง ๆ ร่วมกัน (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2562; สุวรรณา เตชะธีระปรีดา, สุรัตน์หงส์ไทย, และ ชิดชนก ปรีชานันท์ 2560) โดยความสัมพันธ์ในเครือข่ายธุรกิจวิสาหกิจชุมชนนั้นประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนด้วยกันเองแม้จะผลิตสินค้าแตกต่างกัน และความสัมพันธ์ภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าความสัมพันธ์ในเครือข่ายธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาเครือข่าย เนื่องจากการมีความสัมพันธ์อันดีร่วมกันในเครือข่ายธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวทางการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

#### 4.1.4 เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (Network of Skill Development)

หมายถึง การสร้างเครือข่ายในการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อการผลิตสินค้า หรือการบริการของวิสาหกิจชุมชน

ในการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนั้นเป็นการช่วยส่งเสริมทักษะวิชาชีพให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนโดยมีการส่งเสริมจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้การอบรม (สุมาลีและคณะ, 2554) เพื่อการพัฒนาฝีมือแรงงานของกลุ่ม

ผู้ประกอบการ เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้ประกอบการกิจการ SMEs, กลุ่ม OTOP และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีความรู้ มีความเข้าใจในการปรับตัวในยุค 4.0 และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าหรือบริการ ตลอดจนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคิดค้นนวัตกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันผ่านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมแปลกใหม่ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ SMEs 4.0 และเพื่อเป็นการขยายการให้บริการภาครัฐ เกี่ยวกับการให้คำแนะนำด้านการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน เมื่อสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีทักษะฝีมือแรงงานจากการเรียนรู้ร่วมผ่านกิจกรรมที่ถูกจัดตั้งขึ้นในเครือข่าย จะช่วยส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ ถูกพัฒนาตามไปด้วย ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยมีพื้นฐานจากฝีมือแรงงานที่เข้มแข็ง (รศดา เวชฎาพันธ์ และ สุมาลี สันติพลวุฒิ, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาเครือข่าย เนื่องจากในการส่งเสริมและพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนั้นเป็นการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนต่าง ๆ ที่จัดอบรม มอบความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันในเครือข่าย และนำไปสู่การพัฒนาเครือข่ายอย่างยั่งยืน (ณัชชา ณัฐโชติภักดิน และคณะ, 2562)

จากการทบทวนวรรณกรรมและวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ และเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่าย

#### 4.2 การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development)

การพัฒนานวัตกรรม หมายถึง การพัฒนา ปรับปรุง สินค้า การบริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้น หรือการสร้างสรรคสิ่งใหม่ขึ้นมาโดยการนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน

โดยนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ หรือ การปรับปรุงจากสิ่งเดิม ที่เกิดจากการนำความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไปพัฒนาให้เกิดคุณค่าต่อ ลูกค้า องค์กร และสังคม ในการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้กับกิจการจะขึ้นส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Zhao, 2006) นวัตกรรมคือสิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขัน และได้มองนวัตกรรมในมุมมองที่กว้างโดยรวมเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่และแนวทางใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน (Porter, 1990) เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เอามาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุนและระยะเวลา

ในการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรมจึงถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอสามารถนำไปประยุกต์และแก้ไข ปัญหาในองค์กรได้อย่างทันที่ โดยการพัฒนาวัตกรมนั้นสามารถแบ่งเป็นตามบริบท เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมการตลาด เป็นต้น

ความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ กระบวนการ สร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Process) เริ่มตั้งแต่การสร้างความคิดสร้างสรรค์ ที่สอดคล้องกับ ทุนที่จับต้องได้และทุนที่จับต้องไม่ได้ ทรัพยากรทางนวัตกรรม (Innovation Resource) เช่น ทุนในการทำวิจัย บุคลากร เวลาและทุนทางสังคม และความสามารถในการจัดการ (Management Capability) เพื่อจัดการความเสี่ยง ลดความไม่แน่นอนและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการนวัตกรรม (Tidd et al., 2005) โดยจะมีความสอดคล้องอย่างมากกับทฤษฎีฐานทรัพยากร ของกิจการที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรแบบตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีรูปแบบการบริหารที่ไม่แน่นอนเพื่อประโยชน์สูงสุดทั้งในด้านเศรษฐกิจ และสังคม นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจที่สำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม การไหลเวียนของความรู้ มีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ มีปฏิสัมพันธ์กัน (พรรณีสวนเพลง, 2552) และการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กร ทุกประเภท โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) และต่อไปถึงผลดำเนินงานขององค์กร ตามลำดับ (Hussein et al., 2014; Power & Waddell, 2004) การพัฒนานวัตกรรมในบริบทของวิสาหกิจชุมชน เช่น การนำ นวัตกรรมมาพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจมากขึ้น การสร้างผลิตภัณฑ์ให้ตรงตาม ความต้องการของลูกค้า การทำการตลาดผ่านเทคโนโลยี นวัตกรรมสมัยใหม่ เป็นต้น

ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีความรู้ ความสามารถในด้านนวัตกรรม จะช่วย ตอบสนองต่อการนำนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น ประกอบกับผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถนำนวัตกรรมมาสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการต่อยอดในเชิงธุรกิจ การสร้างโอกาสในการขายสินค้าผ่านช่องทางใหม่ ๆ ผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย อีกทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนและนำไปสู่ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน จากการทบทวนแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมผู้วิจัยได้นำมา เป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยผลลัพธ์ คือ การพัฒนานวัตกรรม โดยผู้วิจัยกำหนด องค์ประกอบ 3 ด้าน คือการสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างกระบวนการใหม่ และการต่อยอดในเชิงธุรกิจ รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Product Value Creation)

หมายถึง การค้นหาวิธีในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากการปรับปรุงพัฒนาแปรรูปสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น มีความน่าสนใจ หรือเป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างไปจากสิ่งเดิมอย่างสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ของสินค้า การสร้างเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่น

การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์เป็นการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าก่อนเพื่อสร้างความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ การศึกษาพบว่าได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้หลายแบบ โดยดำเนินการปรับปรุงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด และยังสามารถแบ่งย่อยได้ 2 ประเภทคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) โดยในกลุ่มผลิตภัณฑ์สินค้ามีการนำเอานวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความน่าสนใจของตัวผลิตภัณฑ์ (สมเกียรติ สุนทรินทร, 2560) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โอกาสทางการตลาด รวมถึงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรม สามารถนำเอานวัตกรรมมาประยุกต์ออกแบบการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนให้มีความทันสมัย สร้างความน่าสนใจผ่านการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

#### 4.2.2 การสร้างกระบวนการใหม่ (Creation for New Process)

หมายถึง การปรับเปลี่ยนแนวทางการรูปแบบวิธีการผลิตสินค้า/ บริการให้มีรูปแบบแตกต่างออกจากเดิม การนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์จากการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องเวลา ต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมกระบวนการ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการ จัดการองค์การ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ให้ไปถึงมือผู้บริโภค หรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรมาก (นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และชเนตตี พุ่มฤกษ์, 2565) แม้วานวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถูกมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่า แต่นวัตกรรม



กระบวนการต่างมีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน ในการนำนวัตกรรมมาปรับใช้กับกระบวนการผลิตจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดระยะเวลาในการทำงานลง รวมถึงช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการสร้างกระบวนการใหม่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากเดิม การนำนวัตกรรมเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยปรับลดกระบวนการที่ไม่จำเป็น เพื่อช่วยลดต้นทุนทั้งในด้านรูปแบบของเงิน และเวลา

#### 4.2.3 การต่อยอดในเชิงธุรกิจ (The Future Business Development)

หมายถึง การนำแนวความคิดพื้นฐานกับปัจจัยทางธุรกิจที่ทำอยู่มาใช้เป็นพื้นฐานในการแตกหน่อเริ่มทำธุรกิจขึ้นมาใหม่ ซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจในเรื่องผลิตภัณฑ์และบริการเดิมหรืออาจจะไม่เกี่ยวข้องกัน การมองเห็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางการแข่งขัน เช่น การร่วมมือกับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่ผู้บริการจะอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า การดูแลเอาใจใส่ การให้บริการอย่างมีมาตรฐาน จากการศึกษาพบว่ามีหลากหลายปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการบ้านโฮมสเตย์ในชุมชนสำหรับนักท่องเที่ยว เช่น การขาดความรู้ในการทำโฮมสเตย์ การทำเชิงธุรกิจมากเกินไปส่งผลให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูง การมาตรฐานในการให้บริการ (ชูศักดิ์ อินทมนต์ และ ศรีธัญญา เลิศพุทธรักษ์, 2562) จึงมีการนำเอานวัตกรรมไปปรับใช้ในการให้บริการเพื่อสร้างความแปลกใหม่ ดึงดูด ในการให้บริการแก่ผู้พักอาศัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม พบว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ การสร้างกระบวนการใหม่ และการต่อยอดในเชิงธุรกิจล้วนมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมด้วยการนำเอานวัตกรรมมาปรับใช้ในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ของธุรกิจให้มีความน่าสนใจ เพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและในการแข่งขันได้

#### 4.3 ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (Successful of Community Enterprise)

หมายถึง ผลลัพธ์จากศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชนให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง การรักษาเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่าปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชนนั้นมีหลายมุมมองที่นักวิจัยแต่ละท่านมองต่างกัน เช่น ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน กิจกรรมธุรกิจที่ต้องอาศัยการตลาดจะต้องเริ่มต้นจากนำเงินไปลงทุน ทำการผลิต ทำการค้า ได้รายได้กลับมามากกว่าเงินทุนที่ลงทุนไปเป็นกำไร ปัจจัยด้านการตลาด เกี่ยวข้องกับความสามารถในการประมาณอุปสงค์ อุปทานได้และต้องรู้ว่าจะนำสินค้าที่ผลิตได้ไปขายที่ไหน และขายอย่างไร ปัจจัยด้านการผลิต การจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไร ต้องผ่านการวิเคราะห์ ทั้งอุปสงค์และอุปทานในตลาด ความชำนาญของผู้ผลิตเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญพอ ๆ กับโอกาสทางการตลาด การผลิตในชุมชนที่มีต้นทุนการผลิตไม่สูง พร้อมกับผู้ผลิตมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ สามารถได้รับ ผลผลิตที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้ (อิสรี แพทย์เจริญ และคณะ, 2565) การผลิตที่จะประสบความสำเร็จต้องสอดคล้องกับ โอกาสทางการตลาด และผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาด ปัจจัยด้านการบริหารและจัดการ ในด้านระบบเงิน ระบบงาน และด้านระบบบุคลากร ด้านระบบเงินหมายถึงความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุน โดยเมื่อสามารถระดมทุนและสะสมทุนได้แล้วต้องสามารถบริหารกระแสเงินไหลเข้าและไหลออกได้ เพื่อควบคุมให้ เกิดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

โดยในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจชุมชนยังมีปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจได้ ผู้วิจัยจะขอแบ่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม โดยในด้านสังคมจะมีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางสังคม คือการที่สมาชิกในชุมชนรวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม เมื่อสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง มีผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานเป็นผลิตภัณฑ์สินค้าต่าง ๆ ออกมาจำหน่ายสู่ตลาดก่อให้เกิดการสร้างรายได้ของคนในชุมชน ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น เกิดการกระจายรายได้มากขึ้น (บุญทวรรณ วิงวอน และคณะ, 2557) ส่งผลในด้านเศรษฐกิจทำให้เศรษฐกิจดีขึ้นจากการมีรายได้หมุนเวียน และนำไปสู่การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน จุดเด่นในการดำเนินวิสาหกิจชุมชนคือการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่ของตนมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่น-จุดขายที่น่าสนใจมีการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชนเพื่อดึงดูดลูกค้าและสร้างความน่าสนใจแก่นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเยี่ยมชมในชุมชน อีกทั้งยังเป็นการรักษาวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม ชีวิตความเป็นอยู่ดั้งเดิมของคนในชุมชนให้สืบต่อไป

จากการทบทวนแนวคิดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยผลลัพธ์ คือ ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบ 4 ด้าน คือการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน รายละเอียดดังต่อไปนี้

**4.3.1 การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (Relationship of Social Structural)** หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคมของการอยู่ร่วมกัน การมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ของชุมชนและสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน เพราะในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนขึ้นมาจะต้องเกิดจากการรวมกลุ่มสมาชิกกันด้วยความเต็มใจ มีการกำหนดจำนวนคน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการบริหารจัดการกระบวนการต่าง ๆ โครงสร้างทางสังคม คือ ความสัมพันธ์ของกลุ่มคนหนึ่งที่มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม โดยมีบรรทัดฐานทางสังคมเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว โดยโครงสร้างของสังคมไทย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. สังคมชนบท (กลุ่มปฐมภูมิ) จัดว่าเป็นโครงสร้างที่สำคัญที่สุดของสังคมไทย เพราะเท่ากับเป็นโครงสร้างของสังคมไทยทั้งหมด สังคมชนบท ได้แก่ การติดต่อกันแบบตัวถึงตัว สภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมซึ่งคล้ายคลึงกัน ทำให้สถานภาพและบทบาทของคนในสังคมชนบทไม่แตกต่างกันมาก มีการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น สมาชิกของสังคมทำหน้าที่สอดคล้องต่อเนื้องกันอย่างราบรื่น และมีค่านิยมในเรื่องคุณความดีทางศาสนาเป็นตัวควบคุมความประพฤติทางสังคมของชนบท

2. สังคมเมือง (กลุ่มหตุยภูมิ) โดยที่ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศอาศัยอยู่ในชนบท ซึ่งเป็นสังคมแบบประเพณีนำ และเป็นสังคมเกษตรกรรม ดังนั้นถ้ารู้จักสังคมและวัฒนธรรมไทยจะต้องพิจารณาจากโครงสร้างสังคมชนบทเป็นหลัก และ จะต้องพิจารณาถึงอิทธิพลของสังคมและวัฒนธรรม เมืองที่มีต่อสังคมและวัฒนธรรมชนบทประกอบไปด้วย ๑ กัน สังคมชนบทจัดว่าเป็นโครงสร้างที่สำคัญที่สุดของสังคมไทย เพราะเท่ากับเป็นโครงสร้างของสังคมไทยทั้งหมด สังคมชนบทซึ่งข้อแตกต่างที่เด่นชัดระหว่างสังคมชนบทกับสังคมเมือง ได้แก่ จำนวนกลุ่มขององค์การที่มีมากในสังคมเมืองหลวง หลักเกณฑ์การพิจารณาสถานภาพทางสังคมของบุคคลในเมืองหลวง ขึ้นกับฐานะทางเศรษฐกิจ อำนาจและความเกี่ยวข้องทางการเมือง และระดับการศึกษาซึ่งผิดจากเกณฑ์ของสังคมชนบท นอกจากนั้นโครงสร้างชนชั้นทางสังคมในเมืองหลวง คือประกอบด้วยกลุ่มคนที่เป็นผู้สืบเชื้อสายมาจากตระกูลเก่าและขุนนาง ค่านิยมของคนเมืองหลวงนั้นจะเน้นหนักเรื่องอำนาจและความมั่งคั่งมากกว่าชาวชนบท มีความต้องการยกระดับตัวเอง จากชั้นสังคมเดิมไปสู่ชั้นที่สูงกว่า โดยอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น ฐานะทางการเงิน การศึกษา อำนาจทางการเมือง และสิทธิต่าง ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคมเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคมเป็นความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนด้านสังคม สะท้อนให้เห็นถึงการมีโครงสร้างทางสังคมในการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนตั้งแต่ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจนถึงสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทุกคนต่างมีหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองโดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

**4.3.2 การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (Self-Reliance of Community enterprises)** หมายถึง การที่วิสาหกิจชุมชนสามารถจัดการ พึ่งพาตนเอง สามารถสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน และสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนได้อย่างพอเพียง โดยการพึ่งพาตัวเองเป็นตามเป้าหมายหลักของการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนขึ้นมาเพื่อที่จะให้คนในชุมชนมีรายได้แก่ครอบครัวและชุมชนรวมถึงสามารถพึ่งพาตนเองได้ (ธนิกันต์ ศรีจันทร์ และสัญญา เคนาภูมิ, 2565) กระบวนการพึ่งตนเองของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพบว่า มีกระบวนการในการพึ่งพาตนเอง 5 ด้าน คือ

1) การพึ่งพาตนเองด้านเศรษฐกิจ การพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจ การลงทุน หรือการใช้เงินของกลุ่มไม่ฟุ่มเฟือย เหมาะสมของการใช้จ่าย มีการพิจารณาถึงการเกิดประโยชน์หรือผลเสียมากกว่ากัน มองเห็นถึงความสำคัญของกลุ่มเป็นหลัก มีนโยบายการรู้จักประหยัด อดออม เพราะเป็น สิ่งจำเป็นมากสำหรับเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มและชุมชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคง และทางกลุ่มยังกระตุ้นเกิดระบบพึ่งพาเศรษฐกิจภายในชุมชน กลุ่มสามารถพึ่งพาชุมชนได้ และชุมชนก็สามารถพึ่งพากลุ่มได้เช่นเดียวกัน 2) การพึ่งพาตนเอง ด้านสังคม โดยคนในชุมชน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงการพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันของคนในชุมชน เพื่อเป็นการพัฒนาชุมชนของตนให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้น เพื่อความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่ดี และพื้นที่ในการจัดตั้งกลุ่มนั้นเป็นพื้นที่ของสถาบันการเงินของคนชุมชน คนในชุมชนสามารถใช้พื้นที่ส่วนนั้น เป็นลานกิจกรรมเป็นที่ประชุม เป็นสถานที่เรียนรู้ให้เกิดประโยชน์แก่คนทั่วไปได้ เป็นการพึ่งพาอาศัยกันของคนในชุมชนและยังเป็นที่รวมกลุ่มของผู้สูงอายุได้มาพบปะกัน 3) การพึ่งพาตนเองด้านทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล คือการมีคณะทำงานที่มีคุณภาพ พึ่งพาอาศัยกัน มีความสามัคคีกันในกลุ่ม มีองค์กรและสถาบันภายในชุมชนให้การสนับสนุน ทำงานร่วมกันโดยเป็นลักษณะเป็นครอบครัว และมีคนในชุมชนที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เป็นการพิจารณาถึงสภาพของชุมชนที่มีองค์ประกอบครบถ้วนที่สามารถดำเนินงานขับเคลื่อนกลุ่มให้มีศักยภาพ ในทุก ๆ ด้านได้อย่างสมบูรณ์แบบ องค์ประกอบในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การนำทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่มาเป็นสินค้าหลักของชุมชน สามารถกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของชุมชนให้เกิดการหมุนเวียนภายในชุมชน ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในการพึ่งพาตนเองของชุมชน และทรัพยากรที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นทรัพย์สิน ทางปัญญา ซึ่งได้รับการถ่ายทอดเป็นมรดกทางปัญญามาจากบรรพบุรุษ ที่สามารถนำมาประยุกต์ให้เข้ากับเทคโนโลยีสังคมสมัยใหม่อย่างสมดุล เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาและนำภูมิ ปัญญาที่มีคุณค่าทางด้านจิตใจ นำกลับมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เสริมอาชีพสร้างรายได้แก่ครอบครัว คนในชุมชน ที่จะป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดกระบวนการพึ่งตนเองของชุมชนได้ การมีความรู้ความสามารถในการใช้ภูมิปัญญา ในการผลิต และการเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติเหล่านั้น ให้แก่คนในชุมชน ที่จะหล่อหลอมให้คนในชุมชน อยู่ร่วมกันโดยการพึ่งพาตนเองได้

อย่างปกติสุข 4) การพึ่งพาตนเองทางด้านเทคโนโลยี ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม เช่นช่วยเพิ่มในเรื่องของจำนวนผลผลิตซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ เพิ่มขึ้น และยังมี การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารติดต่อ ทั้งระบบบัญชีรายรับรายจ่าย ระบบการฝากเงินและถอนเงิน ให้การดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มในชุมชนเป็นไปได้อย่างดี และมีคุณภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น 5) การพึ่งพาตนเองด้านจิตใจ โดยผู้นำกลุ่มที่มีความขยัน มีทัศนคติวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนการทำงานที่เป็นขั้นตอน เป็นระบบสามารถเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ ทำให้สมาชิกกลุ่มสามารถคล้อยตาม (สนิทเดช จินตนา, 2562)

**4.3.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (Creation the Local Identity)** หมายถึง การนำภูมิปัญญา ความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงทรัพยากรทั้งมาสร้างเอกลักษณ์ ความเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น ในการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นมีหัวใจสำคัญคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า และการตลาดขอผลิตภัณฑ์ชุมชนบนพื้นฐานเอกลักษณ์ท้องถิ่นในการยกระดับผลิตภัณฑ์ของชุมชน การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างงานและรายได้ให้แก่คนในชุมชน การนำเสนอสินค้าที่มีความแตกต่าง และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าแก่ผู้บริโภคโดยเฉพาะในด้านคุณภาพและเอกลักษณ์ของสินค้า (Ozsomer & Altaras, 2008; Strizhakova, Coulter, & Price, 2008) และเมื่อนำเอกลักษณ์ท้องถิ่นเข้ามาใช้ในการสร้างความโดดเด่นหรือจุดขายของผลิตภัณฑ์ชุมชน จะช่วยเพิ่มความพอใจและความต้องการของผู้บริโภคได้ การสร้างเอกลักษณ์ท้องถิ่นเป็นสิ่งที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะของชุมชนที่แตกต่างจากชุมชนอื่น ๆ เป็นการนำเสนอลักษณะเด่นทางธรรมชาติ สังคม ประเพณี วัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ โดยในปัจจุบันมีการนำเอาเอกลักษณ์ท้องถิ่นมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ในชุมชนอย่างกว้างขวาง

**4.3.4 การส่งเสริมภาพลักษณ์ ของชุมชน (Encouragement the image of community)** หมายถึง การสร้างภาพลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและเกิดการยอมรับในชุมชนอันเนื่องมาจากการจัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมโครงการกับเครือข่ายต่าง ๆ การสนับสนุนกิจให้สมาชิกและคนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อมและชุมชน รวมถึงสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก

## ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสาเหตุของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ และการบูรณาการองค์ความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 5.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (New Generation Entrepreneur of Community Enterprise)

หมายถึง ผู้นำที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการ มีความรู้ ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้เข้าใจในเป้าหมายและปฏิบัติตาม สามารถวางแผนและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีหลักการและเป็นระบบ

แนวคิดที่เกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการมีผู้ให้ความหมายของการเป็นผู้ประกอบการกล่าวว่า ผู้ประกอบการเป็นผู้ผลักดันที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการแทนที่ด้วยนวัตกรรมสารพัด ชนิดที่ตลาดโดยรวมมองเห็นว่าให้คุณค่าได้มากกว่า ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่จัดตั้งองค์การธุรกิจโดย ยอมรับความเสี่ยงภัยเพื่อหวังกำไรและนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย (Longenecker et al., 2006) ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่ค้นหา ตลาดและดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองตลาด ต้องเผชิญกับความเสี่ยง มีแรงกระตุ้นผลักดันเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรม และความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ เป็นผู้มีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องการเงิน การจัดการ วัตถุประสงค์ และการเผชิญกับความเสี่ยงในการริเริ่ม หรือดำเนินธุรกิจ (บุญทวารณ วังวอน, 2556) การใช้โอกาสที่มีอยู่ในตลาดและมีส่วนเกี่ยวพันกับการจัดหาและนำเอาทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่แบกรับความเสี่ยงในระหว่างแสวงหาโอกาสและเกิดความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรมนอกจากนั้นผู้ประกอบการยังทำหน้าที่ในการบริหารกิจกรรมของตนเอง Gallup (1986) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการมี 12 ประการ ประกอบด้วย 1. สามัญสำนึก คือ ความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นประจำวันอย่างมี เหตุผล และเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ เป็นความฉลาดหลักแหลมตามธรรมชาตินั่นเอง 2.การมีความรู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสาขางานที่ตนทำอยู่ คือ เกิดจากการมีประสบการณ์ผ่าน การทำงานโดยตรง การศึกษาเล่าเรียนโดยตนเอง และการศึกษาเล่าเรียนที่เป็นทางการ การที่จะทำให้ ความรู้ชนิดนี้ดำรงอยู่ต่อไปแม้จะประสบความสำเร็จแล้ว บุคคลจะต้องพยายามเรียนรู้ต่อไปอย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต 3. การพึ่งตนเอง คือ บุคคลที่ประสบความสำเร็จจะพึ่งพาทรัพยากร และความสามารถของตนเองรู้จักวางเป้าหมายชีวิตของตนให้ชัดเจน อีกทั้งวางแผนเกี่ยวกับอาชีพของตนเอง รู้จักเริ่มงาน ด้วยตนเอง และเพียรพยายามผลักดันตนจนจนโครงการ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ 4. สติปัญญาทั่ว ๆ ไป คือ ทำให้สามารถเข้าใจมโนทัศน์ต่าง ๆ (Concepts) ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถวิเคราะห์มโนทัศน์ได้อย่างถูกต้องชัดเจน ส่วนหนึ่งมาจากพันธุกรรม และอีกส่วนมาจากการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีคะแนนไอคิวสูง มีความรู้ด้านศัพท์อย่างกว้างขวาง มีทักษะในการอ่านที่ดี และมีทักษะในการเขียนที่ดีผนวกเข้าด้วยกัน 5. ความสามารถที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ แล้วเสร็จคือ มีความสามารถในการจัดการที่ดี มีนิสัยในการทำงานที่ก่อให้เกิดผล และการทำงานหนัก และมีความขยันขันแข็ง 6. ความเป็นผู้นำ คือ มีความสามารถในการโน้มน้าวใจลูกน้องหรือผู้ตาม

ให้ทำงานตามที่ ต้องการได้ 7. การมีความรู้ คือ ความเข้าใจว่าอะไรถูกอะไรผิด คือ การมีความรู้สึกไว ต่อเรื่องศีลธรรม และจริยธรรม 8. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การรู้จักประดิษฐ์คิดค้น โดยมีที่มาจาก คลังแห่งความสามารถพิเศษ ตามธรรมชาติของบุคคล และความเข้าใจอย่างแจ่มชัด หรือกลางสังหรณ์ การที่บุคคลมีความสามารถสูง กิติ และความสามารถพิเศษกิติ ทำให้บุคคลสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างแจ่มแจ้งชัดเจน รวดเร็ว ก่อให้เกิดมีความรู้ในลักษณะกลางสังหรณ์ขึ้น ความรู้แบบกลางสังหรณ์ อาจจะมาจากการประสบการณ์อัน มากมายที่บุคคลได้รับเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ 9. การมีความ เชื่อมั่นในตนเอง คือ การศึกษาและเตรียมตัวอย่างเต็มที่ก่อนที่จะเผชิญกับ สถานการณ์จริง การเพียร พยายามข้มออยู่เสมอ และความตั้งใจแน่วแน่ที่จะให้เกิดมีความมั่นใจในตัวเอง ตลอดจนไม่พอใจกับ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น 10. การมีความสามารถในการแสดงออกทางด้านการพูด คือ ความสามารถ ในการพูดในที่ สาธารณะความสามารถในการสนทนาได้ 11. การรู้จักห่วงใยหรือใส่ใจกับผู้อื่น คือ ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์สูง และมีความรู้สึกห่วงใยต่อผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง 12. โชค คือคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ทำให้เราประสบความสำเร็จ สามารถหาได้จากการทำงานหนัก คิดค้นคว้าหาสาเหตุของความล้มเหลว และความเจ็บปวดทลิกเลียงแบบแผนของความคิดในเชิงลบ พยายามสร้างแบบแผนความคิดในเชิงบวกและในแง่บวกที่ดี

จากการทบทวนวรรณกรรมในบริบทของการจัดการวิสาหกิจชุมชนพบว่าผู้นำเป็นบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในการบริหารจัดการกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถแนะนำแนวทางให้แก่สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ มีความรู้ ประสบการณ์ สามารถโน้มน้าวสมาชิกให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยจากปัญหาที่พบคือผู้นำไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน (ธนกร สิริสุคันธา, 2558) ผู้นำไม่ได้พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมโดยรวมของชุมชนว่ามีความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงและ ไม่ได้พิจารณาถึงความพร้อมของเงินทุนและบุคลากร โดยขาดการสร้าง ความเข้าใจกับทุกฝ่ายในกลุ่ม วิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่ระดับกลุ่มผู้นำจนถึงระดับสมาชิก เพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มี การอธิบายหรือแจ้งให้สมาชิกในกลุ่มเห็นถึงประโยชน์ของนวัตกรรมที่มีต่อตนเองและ กลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน (นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และชเนตตี พุ่มฤกษ์, 2565) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดองค์ประกอบของ ความเป็นผู้ประกอบการของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออกเป็น 4 ด้านดังนี้

**5.1.1 วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (Vision for Change)** หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มุมมองต่อการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในเชิงรุก มีความสามารถในการวางแผนจัดการต่อ การเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และผู้นำยังสามารถรับมือ กับการจัดการความเสี่ยงในองค์กรที่เกิดขึ้นได้อีกด้วย

**5.1.2 ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity)** หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ ในด้านความคิด กระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน สามารถชี้แนะ แนวทางให้แก่สมาชิกในการมี มุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิมเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาไป ในทิศทางที่ดีขึ้น

**5.1.3 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Successful)** หมายถึง ผู้นำที่มีการกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำ สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกมีมุมมองที่อยากจะประสบความสำเร็จจากการทำงาน

**5.1.4 การสร้างทีม (Teamwork)** หมายถึง ผู้นำสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกันและช่วยกันดำเนินกระบวนการต่าง ๆ หรือกิจกรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีความเข้าอกเข้าใจในตัวสมาชิก มีความเห็นใจ

จากการทบทวนวรรณกรรมและวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ในการปรับตัว ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นความสำเร็จ และการสร้างทีม ส่งผลต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่

## 5.2. การบูรณาการองค์ความรู้ (Integration of Organizational Knowledge)

หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากองค์ความรู้ทั้งภายใน ภายนอกของวิสาหกิจชุมชน เพื่อการเชื่อมโยง และนำไปประยุกต์ ปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงนำไปสู่การสร้าง องค์ความรู้ใหม่ ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและได้เปรียบทางธุรกิจได้ โดยมีผู้นิยามความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ในความหมายที่แตกต่างกันสามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับ การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้องค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ และองค์การแห่ง การเรียนรู้เป็นองค์การที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศภายใต้สถานการณ์ปกติและไม่ ปกติ โดยในการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เพียงแต่เกิดขึ้นแต่ภายในองค์การ สามารถเกิดจาก ภายนอกองค์การได้ด้วย โดยในการบูรณาการองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกนั้นก่อให้เกิดจาก ความร่วมมือเครือข่ายทางธุรกิจ อาจนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแบ่งปันข้อมูล องค์ความรู้ ทรัพยากรระหว่างกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการ ใหม่ ๆ ร่วมกันทั้งภายในและระหว่างเครือข่าย (วิศัลย์ธีรา เมตตานนท์, 2560) เพื่อให้สามารถบรรลุ



เป้าหมายที่คาดหวังจากการทำงานร่วมกัน เช่น การเรียนรู้วิธีในการดำเนินงานของธุรกิจ SME ซึ่งมีของธุรกิจขนาดใหญ่กว่าธุรกิจวิสาหกิจชุมชน การเรียนรู้นำไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่องค์กรเองมีอยู่กับสิ่งใหม่ที่ได้รับเครือข่าย (Jones & Macpherson, 2006)

ผู้วิจัยได้นำมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุ คือ ผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบ 3 ด้าน คือวิสัยทัศน์ในการปรับตัว ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นความสำเร็จ และการสร้างทีม รายละเอียดดังต่อไปนี้

**5.2.1 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (Integration of Organizational knowledge focused on the Environment)** หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นฐานข้อมูล

**5.2.2 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (Integration of Organizational knowledge - focused Internal Learning)** หมายถึง การศึกษาเรียนรู้องค์ความรู้จากภายใน ทั้งความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้คนรุ่นหลังสามารถนำไปปรับใช้ได้

**5.2.3 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Integration of Organizational knowledge - focused Relational Learning)** หมายถึง การศึกษาเรียนรู้จากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

## ตอนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา แล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัยที่ประกอบด้วยชุดของความสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในการศึกษา ดังต่อไปนี้

**6.1 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาเครือข่าย** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนเป็นศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงจากทั้งการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายในโดยต้องอาศัยความรู้ในการศึกษา วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านดีและไม่ดีเพื่อการวางแผน รับมือ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้ทันท่วงที และในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเมื่อผู้ประกอบการพบว่าธุรกิจกำลังประสบปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ ผู้ประกอบการซึ่งมีศักยภาพในการดำเนินการเชิงรุกเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และมีการประเมิน

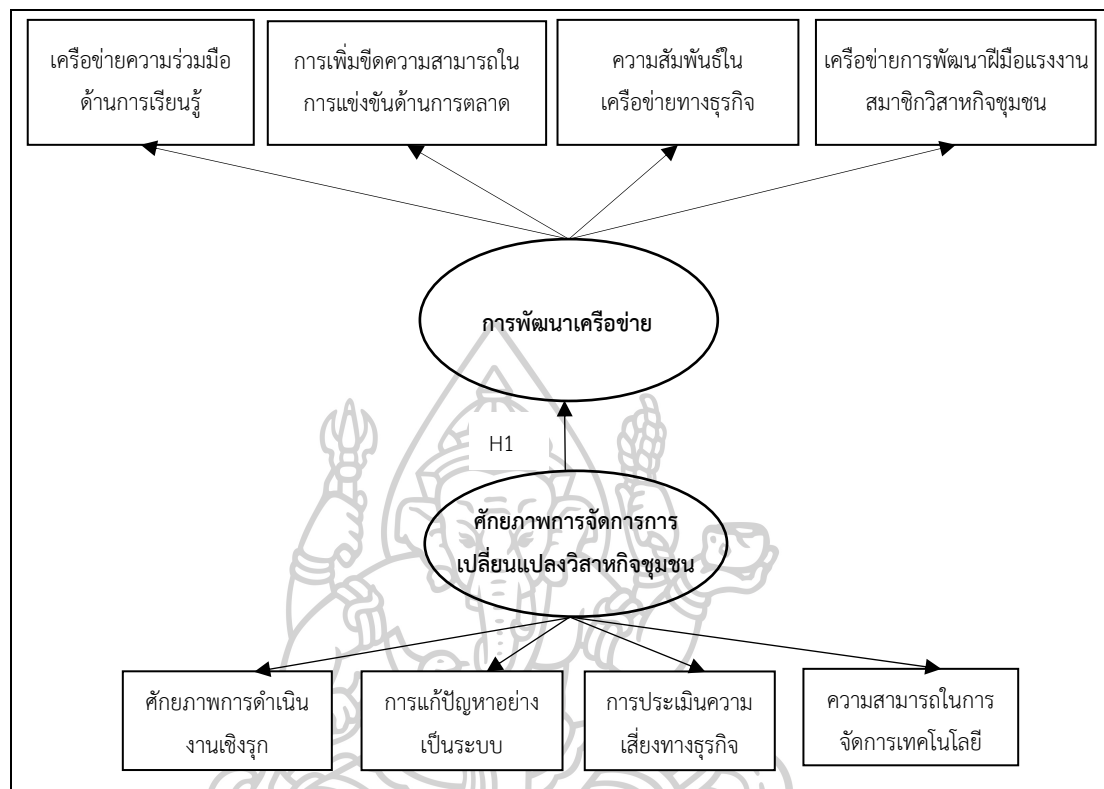
ระดับความเสี่ยงของผลกระทบนี้เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบจากทั้งเครือข่ายภายในและภายนอกอันจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างเครือข่ายเพื่อแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ของแต่ละหน่วยงานในการช่วยกันหาทางออกร่วมกัน

ในช่วงสถานการณ์และสภาวะวิกฤติโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 หน่วยงานต่าง ๆ เข้าร่วมวางแผนและเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีการศึกษา ค้นคว้า ทดลองการผลิตผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชน การสร้างองค์ความรู้ในกระบวนการผลิต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับทางรอดและทางเลือกการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชน การให้ความรู้แก่พลเมือง และชุมชนในการเข้าถึงระบบการเงินชุมชน เช่น การใช้แอปธนาคารต่าง ๆ การให้ความรู้แก่ชุมชนในการจัดเก็บผลิตผลทางการเกษตรด้วยวิธีการใหม่ ๆ (นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และชนนต์ดี พุ่มฤกษ์, 2565) ดังนั้นเมื่อเครือข่ายมีความเข้มแข็งจากการร่วมมือผนึกกำลังกำลังถือเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง ในการทำธุรกิจเป็นโอกาสที่ดีทางการตลาดอาจนำไปสู่การต่อยอดทางธุรกิจเพื่อการลดต้นทุน การนำความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี มาช่วยประโยชน์ในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและก่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนในท้ายที่สุด

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดจากศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ซึ่งนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของการพัฒนาเครือข่ายด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้



สมมติฐานที่ 1 (H1) : ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ  
การพัฒนาเครือข่าย



ภาพที่ 3 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาเครือข่าย

## 6.2 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม

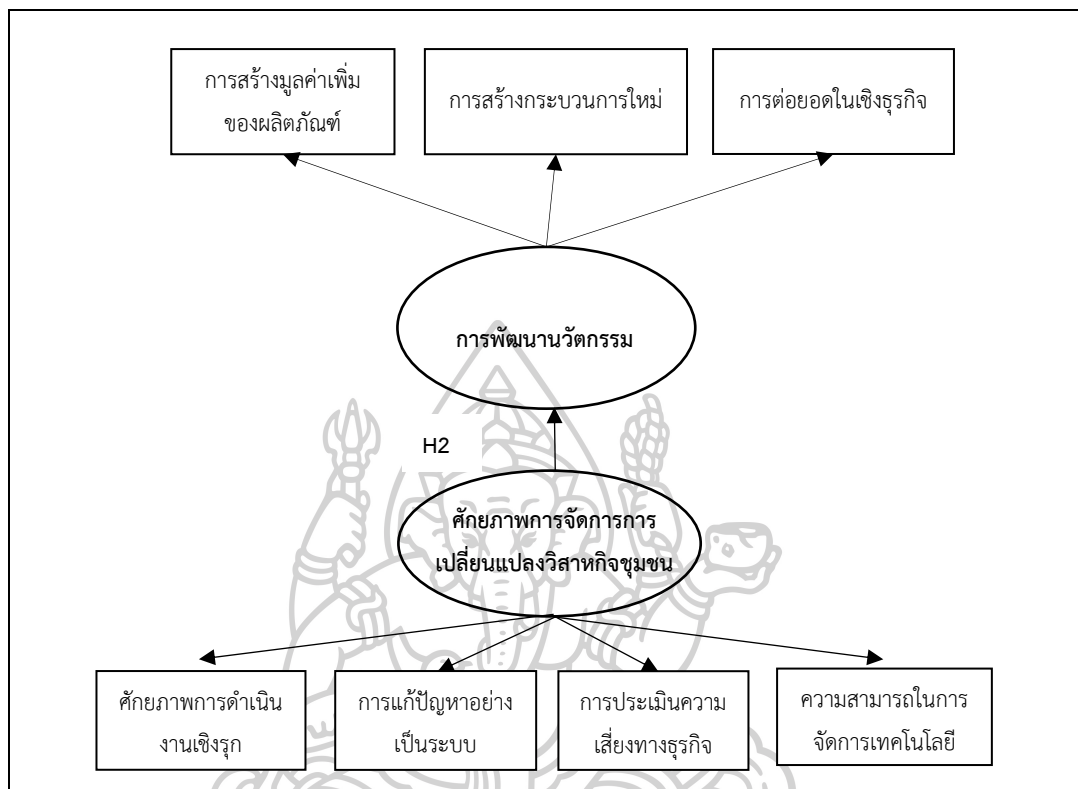
ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาพบว่านวัตกรรมเข้ามามีส่วนสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เพื่อการปรับตัวให้เกิดความอยู่รอดของธุรกิจโดยการนำเอานวัตกรรมเข้ามาแทรกอยู่ตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงผลลัพธ์ที่เป็นทั้งผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ การพัฒนานวัตกรรมมีองค์ความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่อการเชื่อมโยงความรู้เทคโนโลยี กับเครือข่ายทางสังคม ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ครอบคลุมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในด้านการบริการและการผลิต (Drejer, 2004) และองค์การที่มีประสิทธิภาพจะสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยนวัตกรรมนั้นไม่ได้จำกัดแค่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการแต่รวมไปถึงการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้วย (Holder & Matter, 2008) และเมื่อองค์การมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ออกสู่ตลาดซึ่งจะส่งผลให้องค์การ

ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ นั้นแสดงว่าองค์กรมีความสามารถในการนำเอาทรัพย์สิน และทรัพย์สินทั้งหลายที่มีอยู่แต่ให้ผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์กรในปริมาณน้อยนำมาปรับปรุง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการ สามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้าและตอบสนองความต้องการของตลาด ได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน (ภัทรพล ชุ่มมี, 2565) และเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศ ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งแตกต่างไปจากสินค้าเดิมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการมีความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี จากศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงจะช่วยส่งเสริมความสามารถ ในการพัฒนานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การบริการ รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ของกิจการเพื่อช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างความน่าสนใจ ช่วยลดต้นทุนรวมถึงยังส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ธุรกิจที่มาในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (ฐากร อนุสรณ์พาณิชย์กุล, 2563) นอกจากนี้ การดำเนินงานเชิงรุกยังช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถคิดค้นในการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ รวมถึงการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ตรงตามความต้องการของ ตลาดและลูกค้าก่อนองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดอีกช่องทางหนึ่ง

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดจากศักยภาพ การจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ซึ่งนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของการพัฒนานวัตกรรม ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้



สมมติฐานที่ 2 (H2) : ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ  
การพัฒนานวัตกรรม



ภาพที่ 4 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม

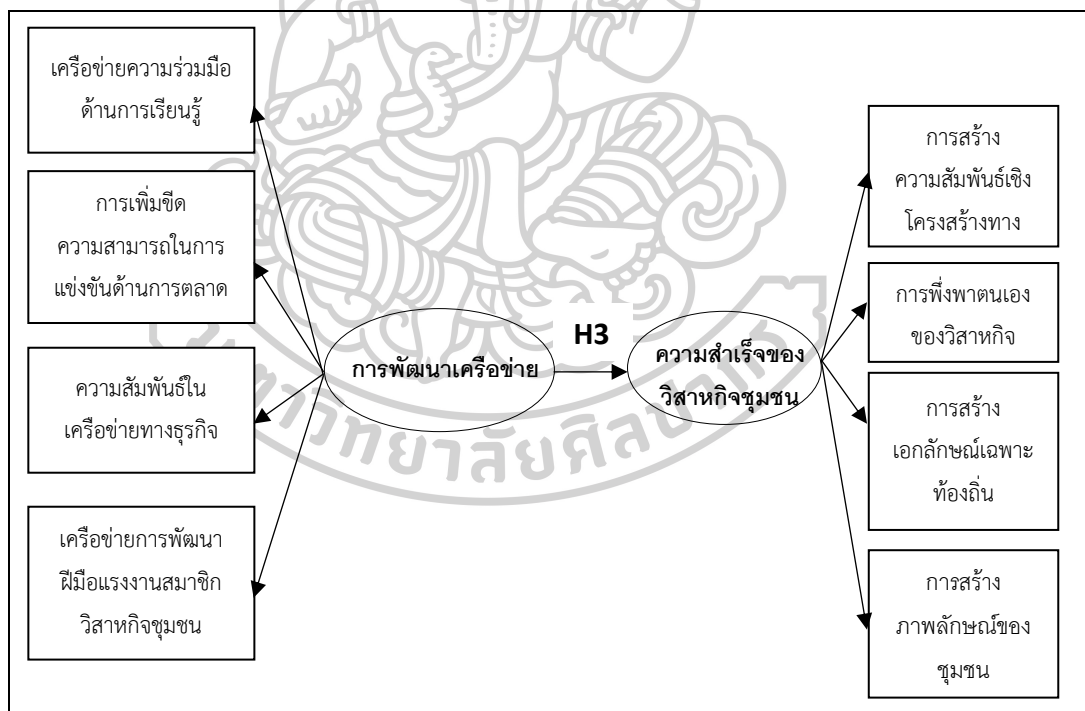
### 6.3 การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนาเครือข่ายเป็นการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายของกิจการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การวางแผนร่วมกัน การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยในความสัมพันธ์ของเครือข่ายเสริมสร้างการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาด ในการสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง การพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อการผลิตสินค้า หรือการบริการของวิสาหกิจชุมชนโดยการพัฒนาในด้านต่าง ๆ จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน กล่าวคือ เมื่อสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ มีทักษะฝีมือ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ย่อมเป็นผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งจะส่งมิติด้านเศรษฐกิจ คือ การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนตรงตามเป้าหมายหลักในการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน (ธงพลพรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556) การมีความสัมพันธ์ในเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย

ช่วยสนับสนุนมิติด้านสังคม คือ ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม การเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือกันของกลุ่มคน และเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ก่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ระหว่างกัน การแบ่งกันองค์ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจซึ่งจะเป็นประโยชน์ ทั้งในด้านการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (ณัชชา ญัฐโชติภคิน, 2562) การพัฒนาเครือข่ายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดจากการนำเอาสิ่งที่เป็นจุดเด่นหรือทรัพยากรของท้องถิ่นมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์หรือการบริการจะช่วยส่งเสริมมิติด้านสิ่งแวดล้อม คือ การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาเครือข่ายส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดจากการพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 3 (H3) : การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน**



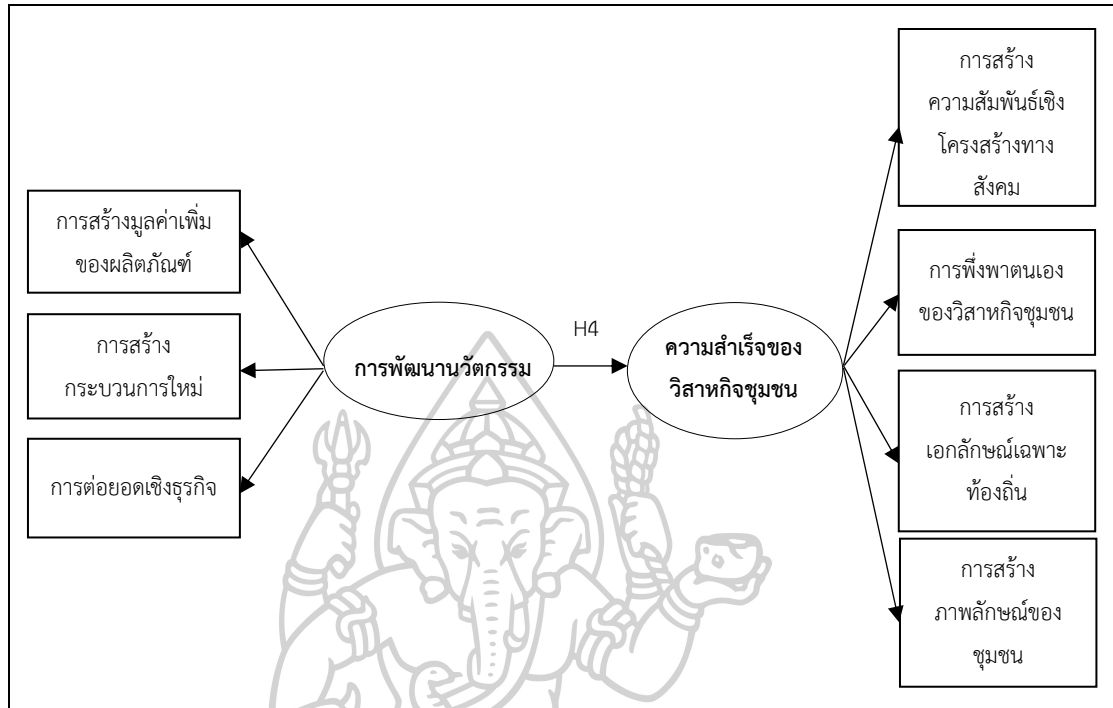
ภาพที่ 5 การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

#### 6.4 การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนานวัตกรรม เป็นการนำเอานวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงสินค้า การบริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้น หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาโดยการนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน โดยมีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมบริการ ซึ่งนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ก่อให้เกิดการสร้างความน่าสนใจแก่คนภายนอก (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560) เช่น การใช้นวัตกรรมเพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ รูปทรงดึงดูดใจ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการของการท่องเที่ยวเชิงชุมชน โดยการประยุกต์นวัตกรรมการบริการเข้ามาใช้ เพื่อการสร้างจุดเด่นในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่เข้ามาพักอาศัยหรือใช้บริการ รวมถึงการนำเอา นวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ผลิตสินค้าได้มากขึ้นด้วยระยะเวลาเท่าเดิม ช่วยให้เกิดการออกแบบกำหนดจัดให้มีกระบวนการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ ริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม (วศิน เพชรพงศ์พันธ์ และคณะ, 2566) ผลจากการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากเมื่อธุรกิจวิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างรายได้จากการขายสินค้าหรือการบริการ นั้นแสดงถึงการที่วิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ เกิดรายได้เข้าสู่ครัวเรือนและชุมชน การเกิดสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จากการนำเอาทรัพยากรท้องถิ่นที่มีมาเพิ่มมูลค่าเพื่อให้เกิดเป็นการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นเพื่อดึงดูดความน่าสนใจ ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

#### สมมติฐานที่ 4 (H4) : การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน



ภาพที่ 6 การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

#### 6.5 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่มีผลต่อการพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนนั้นเกิดจากความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายซึ่งมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อกัน มีการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างเครือข่ายซึ่งส่งผลต่อความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน แสดงให้เห็นถึงการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กัน อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคมรวมถึงมีการนำเอานวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ตั้งแต่กระบวนการดำเนินงานไปจนถึงผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นผลผลิตจากการดำเนินงาน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถทางการตลาดอันจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินและนำไปสู่การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ประยุกต์กับนวัตกรรมที่อาจก่อให้เกิดสิ่งใหม่ หรือพัฒนาสิ่งเก่าให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการนำเอาทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่นมานำเสนอโดยมีการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้นวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสาเหตุที่ธุรกิจวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากธุรกิจไม่มีการเรียนรู้ การวางแผนที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจ



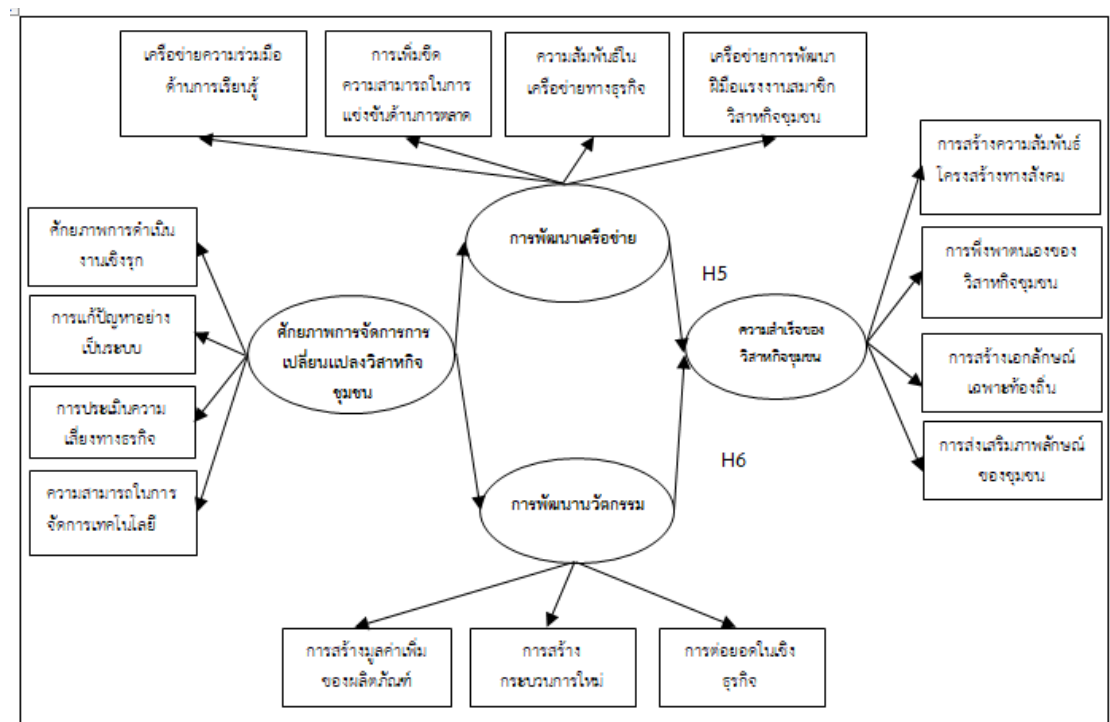
(ธนบัตร ก่อแก้ว, 2562) ดังนั้นธุรกิจวิสาหกิจชุมชนจะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มจากการที่ผู้ประกอบการมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการวางแผนแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เมื่อมีการจัดการวางแผนการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจสามารถวางแผนในการพัฒนาทั้งในด้านเครือข่ายจากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูล การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาธุรกิจและสมาชิกอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการนำเอานวัตกรรมซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ หรือการพัฒนาผลผลิตทั้งผลิตภัณฑ์และการบริการให้มีความน่าสนใจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจะสำเร็จได้ควรมีการวางแผนในการจัดการที่ดี การเข้าใจในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อการพัฒนาเครือข่าย และการพัฒนานวัตกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีผลต่อการพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้



สมมติฐานที่ 5 (H5) : ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 6 (H6) : ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 7 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยมีการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

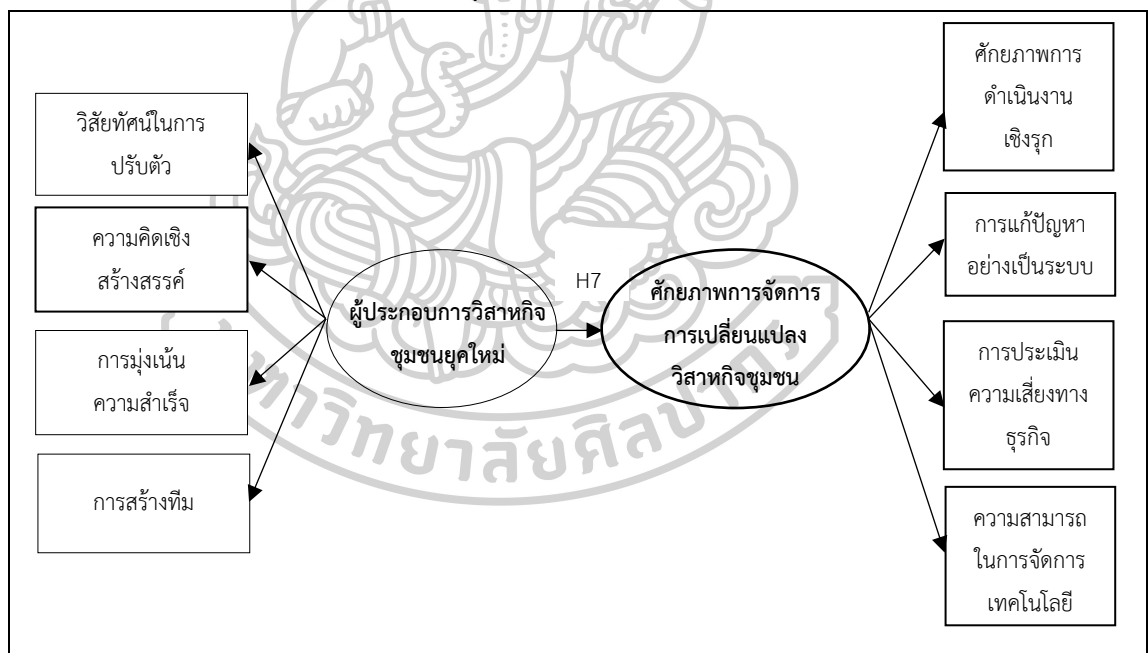
## 6.6 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ในการนำพาให้ธุรกิจวิสาหกิจชุมชนของตนเองอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีวิสัยทัศน์ในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจวิสาหกิจชุมชน สามารถโน้มน้าวทีมให้มีความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกัน การมุ่งเน้นความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่นอกจากจะ

สร้างสรรค์แนวคิด วิธีการในการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำมุมมองแก่สมาชิกในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจให้ยั่งยืนบนความเปลี่ยนแปลง เพราะความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ หากผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่สามารถนำสมาชิกในกลุ่มและธุรกิจของตนเองให้อยู่รอดอาจส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจชุมชน และสมาชิกในชุมชน (นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และ ชนตติ พุ่มฤกษ์, 2565) จึงเห็นได้ว่าเป็นผู้ประกอบการของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจชุมชน

จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างความเป็นผู้ประกอบการของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 8

**สมมติฐานที่ 7 (H7) : ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน**



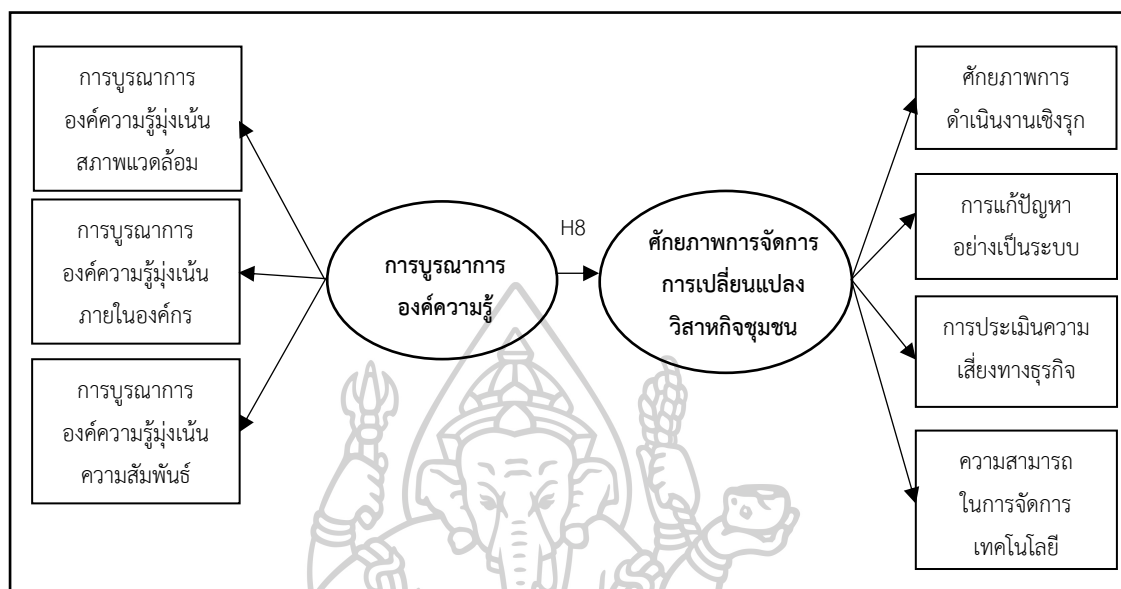
ภาพที่ 8 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

## 6.7 การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีพบว่าแนวคิดการจัดการองค์ความรู้ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ ทั้งสภาพแวดล้อมซึ่งหมายถึงภายนอกองค์การ การเรียนรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร และการเรียนรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย ในการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ล้วนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการและนำไปสู่การจัดการ วางแผนรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงนำไปสู่การพัฒนา เพราะในการจัดการองค์ความรู้จะช่วยให้กิจการมีฐานทรัพยากรที่สามารถนำไปปรับใช้ในอนาคตได้ เช่น ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการควบคุม การที่วิสาหกิจชุมชนมีการวิเคราะห์ข้อมูลมาก่อนแล้วสามารถวางแผนในการรับมือเพื่อหาแนวทางในการป้องกันหรือวางแผนรับมือจากผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่สภาพตลาดมีการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจวิสาหกิจชุมชนสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่มีมาหาแนวทางในการทำสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ธุรกิจสามารถเรียนรู้ที่จะรับมือและปรับตัวได้ทันท่วงที (วศิน เพชรพงศ์พันธ์ และคณะ, 2566) นอกจากนี้การมีความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างเครือข่ายซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายจากการเรียนรู้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันและสามารถนำเอาองค์ความรู้ทั้งหมดมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาในอนาคต ดังนั้นไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกจะเปลี่ยนไปในทิศทางใดก็ตาม หากมีการบูรณาการองค์ความรู้ที่ดี ธุรกิจวิสาหกิจชุมชนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีมาวางแผนเพื่อหาแนวทางในการรับมือเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดบนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นได้ว่าการบูรณาการองค์ความรู้ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (วิศลย์ธีรา เมตตานนท์, 2560)

จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 9

สมมติฐานที่ 8 (H8) : การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการ  
การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน



ภาพที่ 9 การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยสามารถสรุปสมมติฐานการวิจัยรายละเอียดดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาเครือข่าย

**สมมติฐานที่ 2** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม

**สมมติฐานที่ 3** การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

**สมมติฐานที่ 4** การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

**สมมติฐานที่ 5** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

**สมมติฐานที่ 6** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

**สมมติฐานที่ 7** ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

**สมมติฐานที่ 8** การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาแนวทางและพัฒนารูปแบบศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่าย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาเครือข่ายส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนานวัตกรรมส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 5) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน 6) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน 7) เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน 8) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบูรณาการองค์ความรู้ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน 9) เพื่อศึกษาแนวทางศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะเชิงการจัดการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) เป็นการผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลักในการวิจัยและอธิบายเสริมด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนแรก เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนเชิงประจักษ์ และ 2) ขั้นตอนที่สอง ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Creswell, 2013; Creswell & Clark, 2017) โดยการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ที่ได้รับมอบหน้าที่จากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ “ระดับองค์กร” เนื่องจากในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่มีอำนาจระดับการตัดสินใจในการบริหาร

องค์การ การวางแผน และกำหนดนโยบายขององค์การ โดยมีลักษณะเป็นองค์การที่มีรูปแบบโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตและการบริหารภายในขององค์การไม่เป็นลำดับขั้นในการบริหารและมีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวแทนของหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ โดยมีวิธีวิทยาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นรูปแบบแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้และความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิต ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) กับผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

สำหรับระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยครั้งนี้ คือ ขั้นตอนการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรวิจัยที่ศึกษา เครื่องมือในการเก็บข้อมูล การสร้างเครื่องมือในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เครื่องมือทางสถิติที่ใช้พิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเหมาะสม รายละเอียดดังนี้

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

**ขั้นตอนที่ 1** การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ด้วยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ ตำรา ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และแหล่งความรู้อื่น ๆ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) จัดทำโครงร่างการวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบ เพื่อขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย



**ขั้นตอนที่ 2** การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ จากนั้นนำมาสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการวิจัยด้านศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน จากนั้นผู้วิจัยจะตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงต่อเนื้อหา (Content Validity) และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective congruence Index) จากนั้นดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง (ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้) ต่อมาผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรง (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบราค (Cronbach, 1984; Cronbach & Shavelson, 2004) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือและยอมรับทางหลักสถิติที่สามารถนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

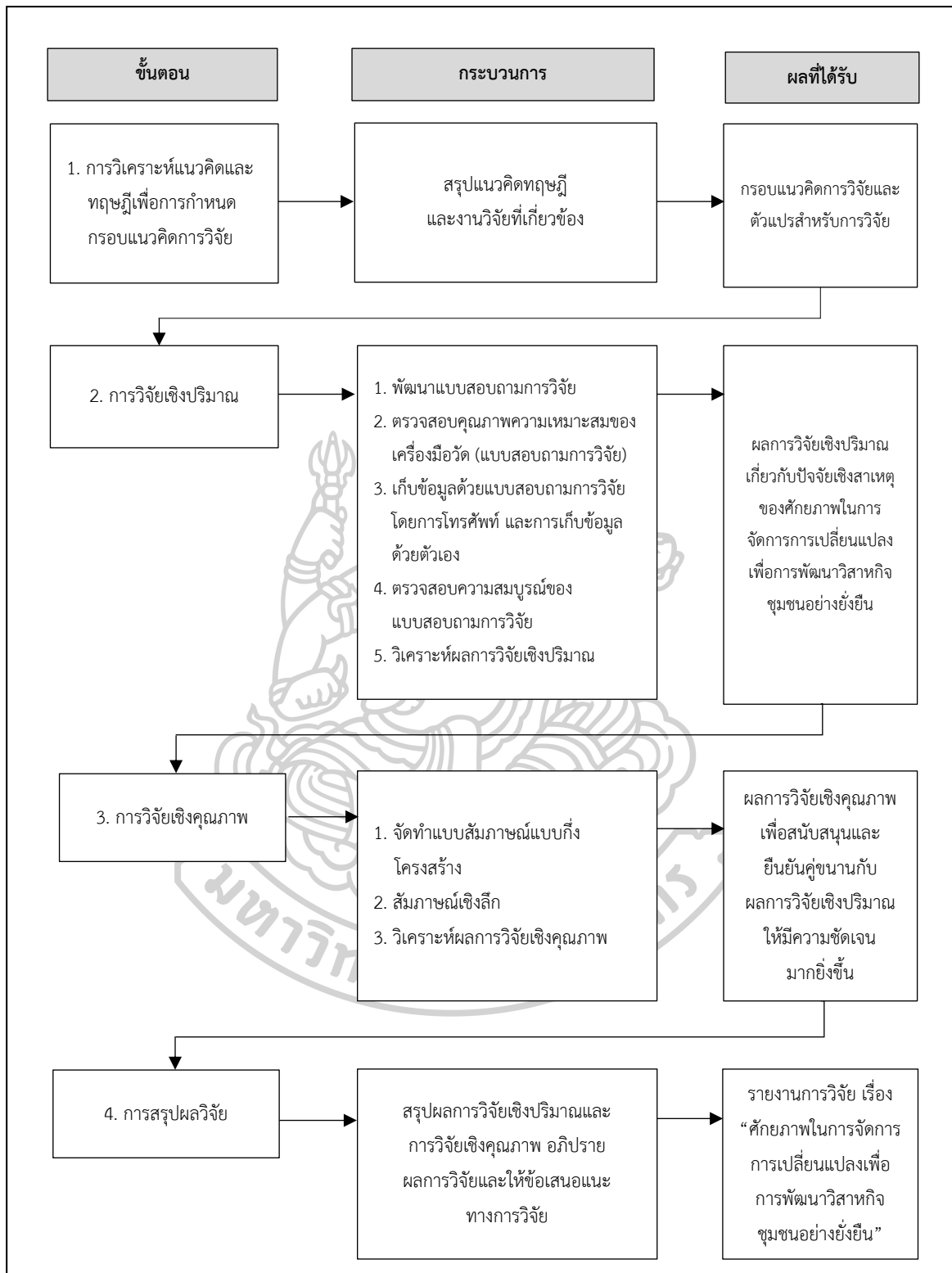
**ขั้นตอนที่ 3** การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเข้าถึงความรู้ความจริงด้วยระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัลระดับจังหวัด และหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้แก่

- 1) ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัลระดับจังหวัด
- 2) หน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์เชิงลึกและทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 4** การสรุปผลวิจัย เป็นการสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอภิปรายผลให้ข้อเสนอแนะทางการวิจัย โดยเสนอเป็นรายงานการวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน”

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 4 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งเป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รายละเอียดดังนี้

### 2.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

#### 2.1.1 ประชากร

กลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการผลิตสินค้า ที่ได้รับการอนุมัติการจดทะเบียนปี 2563 มีจำนวน 31,070 แห่ง (ข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2563) (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2564)

#### 2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางโทรศัพท์เป็นหลักเนื่องจากอยู่ในช่วงของการการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ไม่สามารถลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลด้วยตนเองได้ และการเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์อาจมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 31,070 ตัวอย่าง เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนดตามเกณฑ์ สอดคล้องกับการวิจัยนี้ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาตามเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวนอยู่ระหว่าง 10 ถึง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2010) ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 22 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 220 - 440 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างออกเป็น 5 ภาคได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างจากขนาดตัวอย่างทั้ง 5 ภาค เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างของทั้ง 5 ภาคมีจำนวนกิจการวิสาหกิจชุมชนที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในปริมาณที่เท่ากัน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างภาคละ 88 กิจการ ใช้วิธีการจับสลากเลือกจังหวัดโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2555) กำหนดให้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากเป็นผู้นำมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถในการบริหารจัดการ และมีมุมมองในเชิงองค์การ สามารถเป็นตัวแทนที่ดีขององค์การในการตอบแบบสอบถามได้สอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย งานวิจัยครั้งนี้มีการเก็บข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 440 ตัวอย่าง โดยมีจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับและสมบูรณ์ทั้งสิ้น 320 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 82.26 มีรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางโทรศัพท์

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม	จำนวน
แบบสอบถามที่เก็บข้อมูลทางโทรศัพท์	440 ตัวอย่าง
แบบสอบถามที่ไม่ได้รับการตอบกลับเนื่องจากเบอร์โทรศัพท์ไม่ถูกต้องหรือไม่สามารถติดต่อได้	51 ตัวอย่าง
สรุปจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับทั้งสิ้น	389 ตัวอย่าง
แบบสอบถามที่เนื้อหาไม่สมบูรณ์	69 ตัวอย่าง
แบบสอบถามที่มีเนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์	320 ตัวอย่าง
สรุปอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม $320/(440-51) \times 100$	คิดเป็นร้อยละ 82.26

### 2.1.3 ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีการแบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

#### 1) ตัวแปรแฝงภายนอก

1.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ทัศนคติในการปรับตัว ความคิดเชิงสรรค์ การมุ่งเน้นความสำเร็จ และการสร้างทีม

1.2 การบูรณาการองค์ความรู้ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร และการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์

#### 2) ตัวแปรแฝงภายใน

2.1 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และ ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี

2.2 การพัฒนาเครือข่าย ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ และเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

2.3 การพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ การสร้างกระบวนการใหม่ และการต่อยอดในเชิงธุรกิจ

2.4 ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน

#### 2.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยจำแนกตามวิธีการศึกษาวิจัย คือ 1) วิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามของตัวแปรที่ศึกษา ทั้งหมด และ 2) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) ดังรายละเอียดดังนี้

##### 1) เครื่องมือวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็นผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน โดยผู้วิจัยได้กำหนดมาตราวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) ในแบบสอบถามเป็น 5 ระดับ ตามนิยามเชิงปฏิบัติการของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีการแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน (กิจการวิสาหกิจชุมชน) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน ระยะเวลาในการดำเนินงาน ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน จำนวนสมาชิกในกลุ่ม รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการและอื่น ๆ ถู้อเฉลี่ยต่อปี โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 3 ด้าน มีข้อคำถาม จำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาเครือข่าย จำนวน 12 ข้อ 2) การพัฒนานวัตกรรม จำนวน 9 ข้อ และ 3) ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จำนวน 12 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ 5 ระดับ

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 2 ด้าน มีข้อคำถาม จำนวนทั้งสิ้น 21 ข้อ ประกอบด้วย 1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ จำนวน 12 ข้อ และ 2) การบูรณาการองค์ความรู้ จำนวน 9 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

**ตอนที่ 5** ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 4 ด้าน มีข้อคำถาม จำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ ประกอบด้วย 1) ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก จำนวน 3 ข้อ 2) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ จำนวน 3 ข้อ 3) การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ และ 4) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี จำนวน 3 ข้อ

**ตอนที่ 6** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

### 2.1.5 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามและเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

2) จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรสังเกตที่ศึกษาทั้งหมด 22 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแบบจำลองการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยจัดทำหนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร แนบพร้อมทั้งแบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้องเที่ยงตรง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการ รวมทั้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร การบริหารธุรกิจและการตลาด

4.1) ดร.มรกต กำแพงเพชร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการ และการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

4.2) ดร.กนิษฐา ฤทธิ์คำรพ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการค้าสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจบัณฑิต สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

4.3) ดร.ปริญญา นาคปทุม ตำแหน่ง คณบดีวิทยาลัยนานาชาติ และอาจารย์ประจำสาขาการจัดการบริการและการท่องเที่ยวนานาชาติ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยบูรพา

5) ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง ก่อนนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1.6 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

2.6.1 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยใช้การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น รายละเอียดดังนี้

1) การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้มีความสอดคล้องกับข้อคำถาม วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Item of Objective Congruence Index) =  $\sum R/N$  จากนั้นประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายชื่อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976) ทั้งนี้ พบว่าค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00

2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach & Furby, 1970) โดยนำเครื่องมือทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้ และนำมาวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ ซึ่งตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป นับว่ายอมรับได้ตามหลักสถิติ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2016)

3) นำข้อมูลจาก 2) ส่งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและขอคำแนะนำเพื่อปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ที่สุดเพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นตอนต่อไป

### 2.1.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดังนี้

1) การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยกับ ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ ในช่วงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีการเว้นระยะห่างทางสังคมทำให้ไม่สามารถลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลได้ ดังนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามผ่านทางโทรศัพท์

2) จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อใช้ในการขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือกับผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

3) ดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ โดยการขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือกับผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยนี้ก่อนเริ่มต้นการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลสอบถามเริ่มต้นตั้งแต่สิงหาคม 2563 ถึง กันยายน 2565

4) ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งก่อนและหลังจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

### 2.1.8 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1) การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ รายละเอียด ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน (กิจการวิสาหกิจชุมชน) และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มการผลิตสินค้า หรือ กลุ่มการให้บริการ) ระยะเวลาในการดำเนินงาน ทุนดำเนินงาน ในปัจจุบัน จำนวนสมาชิกในกลุ่ม รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการและอื่น ๆ ถ้าวเฉลี่ยต่อปี การเข้าร่วมอบรมโครงการกับภาครัฐหรือหน่วยงานต่าง ๆ โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน

1.2) การวิเคราะห์ค่าระกับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก 2) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และ 4) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัยเป็นระดับ ความคิดเห็นตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) (Likert, 1961) รายละเอียด ดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดค่าให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดค่าให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดค่าให้เท่ากับ 3 คะแนน



มีระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดค่าให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดค่าให้เท่ากับ 1 คะแนน

สำหรับการแปลความหมายของระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลคะแนนค่าเฉลี่ยเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) (Best & Kahn, 1993) โดยแปลจากค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) สำหรับวิธีที่นิยมใช้กัน คือ การใช้ขอบเขตที่แท้จริง (Exact Limits) คือ ใช้ค่าที่อยู่ระหว่างขอบเขตทางต่ำ (Lower Limit) กับขอบเขตทางสูง (Upper Limit) ของจำนวนที่ต่อเนื่องหรือค่าที่อยู่ตั้งแต่มาตราวัดอันตรภาค (Interval Scale) ขึ้นไป (Interval Ratio Scale) รายละเอียดดังนี้

ดังนั้น เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็น สามารถวัดและแปลความหมายได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

1.3) การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดและตัวแบบการวิจัย ประกอบด้วย

1.3.1) การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง  $\pm 3$  หรือ และค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง  $\pm 10$  แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

1.3.2) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (Schermelleh - Engel & Klein, 2010; กริช แรงสูงเนิน, 2554)

1.4) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (Kelloway, 1998; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนี้

1) การพัฒนาตัวแบบการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน โดยมีตัวแบบที่ใช้ทดสอบทั้งสิ้น 6 ตัวแบบ คือ 1) ตัวแบบการวัดศักยภาพการจัดการ

การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน 2) ตัวแบบการวัดความเป็นผู้ประกอบการของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 3) ตัวแบบการวัดการบูรณาการองค์ความรู้ 4) ตัวแบบการวัดการพัฒนาเครือข่าย 5) ตัวแบบการวัดการพัฒนานวัตกรรม และ 6) ตัวแบบการวัดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

1.5) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ และสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schermele-Engel, Klein, 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) รายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

1. การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) พิจารณาค่า  $\chi^2$  ค่า  $\chi^2/df$  ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

2. การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และการบูรณาการองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน และอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนกับผลลัพธ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

### 2.1.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

1) สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้ในการบรรยายผลลัพธ์ที่เป็นค่าสถิติของตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand Deviation)

2) สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน

3) สถิติที่ใช้ทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis with Latent Variables) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปร ประกอบด้วยสถิติพื้นฐาน ดังนี้

3.1) การทดสอบการแจกแจงข้อมูลปกติ โดยพิจารณาจากค่าความโด่ง (Kurtosis) และความเบ้ (Skewness)

3.2) การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.90 จึงจะทำให้ไม่เกิดภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Farrell, 2010)

4) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1) องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) รายละเอียดดังนี้

4.1.1) การทดสอบดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square หรือ  $\chi^2$ ) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริงกับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของตัวแบบที่พัฒนาขึ้น โดยค่าสถิติไค-สแควร์ควรมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Kline, 2011)

2) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-square หรือ  $\chi^2/df$ ) หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีผลต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากมีการใช้ค่าไค-สแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างมีจำนวนมากอาจสรุปได้ว่าตัวแบบไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน ทั้งนี้ หากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 2 แสดงว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2010)

3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของตัวแบบอิสระลบลด้วยองศาอิสระของตัวแบบอิสระกับค่าไค-สแควร์ของตัวแบบของผู้วิจัยลบลด้วยองศาอิสระของตัวแบบของผู้วิจัย โดยตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับตัวแบบอิสระมีความกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

4) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของตัวแบบของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของตัวแบบอิสระ ซึ่งตัวแบบอิสระ คือ ตัวแปรอิสระต่อกันหรือค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี GFI มีคุณสมบัติหรือกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ สำหรับค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

ตารางที่ 2 สรุปค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$
P-value	$P > 0.05$
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$
CFI	$\geq 0.95$
GFI	$> 0.90$
AGFI	$> 0.90$
RMSEA	$< 0.05$

4.1.2) การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.1.3) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) หมายถึง ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.1.4) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2011)

4.2) การวิเคราะห์ตัวแบบการวิจัยจะใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

## 2.2 ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Qualitative Research) ในการแสวงหาความรู้และความจริงจากปรากฏการณ์และประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นโดยตรง เพราะสามารถตีความหมายได้เป็นอย่างดี (ชาย โพธิสิตา, 2559) มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์และประสบการณ์จากความคิดของคนในซึ่งเป็นเจ้าของประสบการณ์หรืออยู่ในปรากฏการณ์ (Insider View) (คมกริช นันทะโรจน์พงศ์, ฤทธิ มีถาวรกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2561) เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน รายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยกำหนดให้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยอาศัยกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ (Criteria) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาและมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Information-Rich Cases) (คมกริช นันทะโรจน์พงศ์, 2562) ดังนี้

#### เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

เป็นผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน โดยพิจารณาจากผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกับกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ปี พ.ศ. 2563- 2564 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

- 1) ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัล ระดับจังหวัดประจำปี 2563-2564
- 2) หน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

### เครื่องมือวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยกำหนดเป็นแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างและเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยพิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกับกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

**ตอนที่ 4** แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

**ตอนที่ 5** แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

1) การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ รายละเอียดดังนี้

1.1) การจัดกระทำข้อมูลโดยเริ่มการจากการศึกษาการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1970) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลมีความแม่นยำ น่าเชื่อถือ โดยทำการตรวจสอบแหล่งข้อมูลทั้งในแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล (สุภางค์ จันทรวานิช, 2556)

1.2) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (สุภางค์ จันทรวานิช, 2556) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ การเลือกหาจุดที่น่าสนใจเพื่อให้เข้าใจง่าย โดยการสรุปย่อและปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกค้นหาข้อมูลตัวอย่างอันจะนำไปสู่การศึกษาต่อไป โดยการแสดงข้อมูลใช้การเขียน

เชิงพรรณนาจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ กรณีที่ผู้ให้ข้อมูลบางท่านที่ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวได้ ผู้วิจัยจะทำการอ้างอิงชื่อผู้ให้ข้อมูลเป็นชื่อสมมติแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อย ๆ เข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และการตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นตอนสุดท้าย (นิตา ชูโต, 2551)

1.3) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพมาดำเนินการบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานการวิจัยต่อไป

### **การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

#### **1. การสร้างเครื่องมือวิจัย**

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงจำเป็นต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ดังนั้นในการพัฒนาแนวคำถาม (Interview Guidelines) ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถพัฒนาแนวคำถามให้สอดคล้องกับตัวแบบ (Model) และวัตถุประสงค์ของการวิจัยและร่างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นคำถามเปิดกว้างและยืดหยุ่นต่อการตอบ สามารถปรับให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นจึงจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ติความและสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย

#### **2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย**

หลังจากจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือโดยนำแนวคำถามสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาแนวคำถามในการสัมภาษณ์ในด้านความครอบคลุมเนื้อหา ความครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถาม ความถูกต้องของโครงสร้างและภาษาที่ใช้ จากนั้นปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น เพื่อให้แบบสัมภาษณ์สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน และได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### การเตรียมการและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเตรียมการและการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จากนั้นนำส่งไปยังผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์

2. การเตรียมตัวเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากในการวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวนักวิจัยเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเตรียมตัวก่อนเข้าสัมภาษณ์ โดยการศึกษาคำถาม ระเบียบเรียงประเด็นการสัมภาษณ์และการสังเกต กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ ความเหมาะสมในการใช้ภาษา การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสม ตลอดจนการศึกษานูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ลักษณะการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างรอบด้าน จากนั้นติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อบรรยายวันเวลาและสถานที่ล่วงหน้า โดยให้เป็นไปตามวันและเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสะดวก และยืนยันการนัดหมายเมื่อใกล้ถึงวันและเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดความพร้อมมากที่สุด

3. จัดเตรียมเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย แนวคำถามสัมภาษณ์ ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบสังเกต รวมทั้งอุปกรณ์การจดบันทึกภาคสนามต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และเครื่องเขียน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participation Observation) โดยผู้วิจัยเริ่มจากการแนะนำตนเอง อธิบายความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก การนำข้อมูลไปใช้ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำวิจัย เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบวัตถุประสงค์ และให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย จากนั้นจึงเริ่มสัมภาษณ์ตามแนวคำถามสัมภาษณ์ โดยการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นและเข้าสู่คำถามต่าง ๆ ตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กระทำเช่นนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนไปจนกว่าจะหมดประเด็นคำถาม เมื่อข้อมูลที่ได้เกิดการซ้ำกันและไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (Saturation of Data) แล้วจึงสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ในขณะที่สัมภาษณ์จะมีการจดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและจดในประเด็นที่สำคัญ รวมถึงการสังเกตบริบทและสภาพแวดล้อมระหว่างการสัมภาษณ์

5. ผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่ยึดหลักจริยธรรมในบุคคล 3 ประการ คือ 1) หลักความเคารพในบุคคล 2) หลักคุณประโยชน์ที่ไม่ก่ออันตราย และ 3) หลักความยุติธรรม (ธาดา สืบหลินวงศ์, พรณแห มโหสวริยะ และ สุธี พานิชกุล, 2550) โดยผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยเพื่อเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากข้อมูลที่จะได้รับมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลัก



และการรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตัว อธิบายถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอนการศึกษา รายละเอียดการนำข้อมูลไปใช้ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลหลักไม่ประสงค์เปิดเผยรายชื่อ ข้อมูลส่วนตัวตลอดจนข้อมูลใด ๆ ที่สื่อหรือบ่งชี้ถึงผู้ให้ข้อมูลหลักและองค์กร ผู้วิจัยให้จะให้เคารพตามความประสงค์และยืนยันและยืนยันกับผู้ให้ข้อมูลทราบว่า การสัมภาษณ์นี้เป็นความลับ โดยชี้แจงว่าในการนำเสนอข้อมูลจะใช้นามสมมติแทนการใช้ชื่อจริงและข้อมูลจริง และนำเสนอข้อมูลเชิงวิชาการในภาพรวมเท่านั้น หลังจบการรายงานผลการศึกษา ผู้วิจัยจะทำลายข้อมูล ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์ได้อย่างอิสระ

### การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1) **การจัดกระทำข้อมูล** ภายหลังจากการบันทึกข้อมูลครอบคลุมทุกหัวข้อที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยจัดระเบียบข้อมูลโดยถอดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในลักษณะคำต่อคำ รวมถึงรายละเอียดที่มีใช้คำพูด จากนั้นพิมพ์เป็นบทสัมภาษณ์ (Transcript) และอ่านวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักทุกรายโดยอาศัยการตีความ (Interpret) นำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาให้รหัสข้อมูล (Coding) จัดแบ่งประเภทข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกัน มีนัยเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน (Category) และใส่รหัสเดียวกันเพื่อถ่วงน้ำหนักข้อมูลให้เหลือเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ของการวิจัยแล้วประมวลผลเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างแนวคิดและข้อมูลเชิงประจักษ์ สร้างข้อสรุปเชิงนามธรรมจากปรากฏการณ์ที่พบ จากนั้นศึกษาการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) (ชาย โพธิ์สิตา, 2556; สุภรณ์ จันทวานิช, 2559) เพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการตีความโดยใช้มุมมองที่หลากหลาย และการพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องและชัดเจน ประกอบด้วย การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.1) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulate) คือ การตรวจสอบว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิม จะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) มาเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การตีความเพื่อให้ความหมายแก่ข้อมูลที่วิเคราะห์

1.2) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulate) คือ การพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน ถ้า ข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูล เปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ คือ การใช้ข้อมูลจาก

หลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน การสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันจากผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัล ระดับจังหวัด และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งตัวบุคคลและสถานที่ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และตัวบุคคล

1.3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulate) คือ การใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ใช้วิธีการสังเกตควบคู่ไปกับการซักถาม พร้อมทั้งศึกษาเอกสารประกอบ ตลอดจนการสังเกตพฤติกรรมของ ผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือไม่ ควบคุมไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึก

**2) การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน กล่าวคือ

1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) โดยคัดสรรข้อความต่าง ๆ ที่อยู่ในข้อมูลตรงประเด็นกับเรื่อง ออกมากำหนดรหัสเป็นวลีหรือถ้อยคำที่มีความกระชับ มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เหลือเพียงส่วนที่นำไปใช้วิเคราะห์ต่อได้ แล้วนำข้อมูลมาจำแนกเป็นกลุ่ม (Clustering) และหาแบบแผน (Pattern) ของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่พบจากการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2) การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยการแสดงข้อมูลใช้การเขียนเชิงพรรณนา จากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลและจัดระเบียบเข้าด้วยกันแล้ว

3) การสร้างข้อสรุป ตีความ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Conclusion, Interpretation and Verification) โดยการนำข้อมูลที่ได้มาทำการสังเคราะห์ข้อความย่อที่มีความหมายที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป จากนั้นตีความหมายของข้อค้นพบ และการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงประเด็น และน่าเชื่อถือ เพื่อยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัย (นิศา ชูโต, 2551)

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาอธิบาย ขยายความ และยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนและกลุ่มลึกลงมากขึ้น เพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานการวิจัยต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนานวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผ่านการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนานวัตกรรม 5) เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่และการบูรณาการองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ในรูปแบบนำแบบรอง (Dominant-less Dominant Design) มีการผสมวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อขยายการตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยความสัมพันธ์แบบเชิงสาเหตุ (Causal Research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and Effect Relationship) จากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Cresswell, 2017) การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัลระดับจังหวัดประจำปี 2563 - 2564 และหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

7. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
8. ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย
9. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล เพื่อสร้างเป็นโมเดลของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

CMP	แทน	ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (Change Management Potential of Community Enterprise)
PPO	แทน	ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (Potential of Proactive Operation)
SPS	แทน	การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
BRA	แทน	การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk Assessment)
TNC	แทน	ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (Technological Capability)
GEE	แทน	ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (New generation Entrepreneur of Community Enterprise)
VFC	แทน	วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (Vision for Change)
CRV	แทน	ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity)
FSS	แทน	การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Successful)
TEW	แทน	การสร้างทีม (Teamwork)
IOL	แทน	การบูรณาการองค์ความรู้ (Integration of Organizational Knowledge)
IOE	แทน	การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (Integration of Organizational Knowledge focused on the Environment)
IOI	แทน	การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (Integration of Organizational Knowledge - focused Internal Learning)

IOR	แทน	การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Integration of Organizational Knowledge - focused Relational Learning)
SND	แทน	การพัฒนาเครือข่าย (Network Development)
LNS	แทน	เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (Learning Network Synergy)
OPC	แทน	การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (Opportunity in The Market Competitive)
RBN	แทน	ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (Relationships in Business Networks)
NSD	แทน	เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (Network of Skill Development)
IED	แทน	การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development)
PVC	แทน	การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Product Value Creation)
CNP	แทน	การสร้างกระบวนการใหม่ (Creation for new process)
FBD	แทน	การต่อยอดในเชิงธุรกิจ (The future business development)
SES	แทน	ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (Successful of Community Enterprise)
RSS	แทน	การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (Relationship of Social Structural)
CRE	แทน	การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (Self-reliance of Community enterprises)
CLI	แทน	การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (Creation the local identity)
EIC	แทน	การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (Encouragement the image of community)

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

Mean	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SK	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที (t-distribution)

R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
CR	แทน	ค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
AVE	แทน	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted)
X <sup>2</sup>	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
GFI	แทน	ดัชนีระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
SRMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard RMR)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (รวม Effects)

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน (กิจกรรมวิสาหกิจชุมชน) โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	205	64.10
หญิง	115	35.90
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	0	0.00
20 - 30 ปี	35	10.94
31 - 40 ปี	140	43.75
41 - 50 ปี	125	39.06
51 - 60 ปี	20	6.25
มากกว่า 60 ปี	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 205 คนคิดเป็นร้อยละ 64.10 และเพศหญิง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 43.75 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 39.06 อายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.94 และอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงาน (กิจการวิสาหกิจชุมชน)		
1 - 5 ปี	0	0.00
6 - 10 ปี	83	25.94
11 - 15 ปี	108	33.75
มากกว่า 15 ปี	129	40.31
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	43	13.40
ปริญญาตรี	266	83.12
สูงกว่าปริญญาตรี	11	3.48
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4 สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านประสบการณ์การทำงานในกิจการวิสาหกิจชุมชนของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 40.31 รองลงมาคือประสบการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 33.75 และประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 25.94

ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 83.12 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.48

## ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน ระยะเวลาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ทุนในการดำเนินงานปัจจุบัน จำนวนสมาชิกในกลุ่ม และ รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ถั่วเฉลี่ย บาท/ปี โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4



ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบของการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน		
สินค้าอุปโภค	77	24.10
สินค้าบริโภคน	243	75.90
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>
ระยะเวลาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน		
1 - 5 ปี	0	0.00
6 - 10 ปี	0	0.00
11 - 15 ปี	174	54.40
มากกว่า 15 ปี	146	45.60
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>
ทุนในการดำเนินงานปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 100,000 บาท	149	46.60
100,001 – 300,000 บาท	171	53.40
300,001 – 600,000 บาท	0	0.00
มากกว่า 600,001 บาท	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ ถัวเฉลี่ย บาท/ปี		
ต่ำกว่า 100,000 บาท	265	82.80
100,001 – 300,000 บาท	48	15.00
300,001 – 600,000 บาท	7	2.20
มากกว่า 600,001 บาท	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>
จำนวนสมาชิกในกลุ่ม		
7 - 10 คน	0	0.00
11 - 20 คน	82	25.62
21 - 30 คน	159	49.69
มากกว่า 30 คนขึ้นไป	79	24.69
<b>รวม</b>	<b>320</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านรูปแบบของการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่กิจการวิสาหกิจชุมชนประเภทสินค้าบริโภค จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 75.90 รองลงมาคือกิจการวิสาหกิจชุมชนประเภทสินค้าอุปโภค จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10

ด้านระยะเวลาในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน 11 – 15 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 54.40 รองลงมาคือ ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนมากกว่า 15 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 45.60

ด้านทุนในการดำเนินงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีทุนในการดำเนินงาน 100,001 – 300,000 บาท จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 53.40 รองลงมาคือ ทุนในการดำเนินงานต่ำกว่า 100,000 บาท จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 46.60

ด้านรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ ถั่วเฉลี่ยบาท/ปีของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ถั่วเฉลี่ยต่ำกว่า 100,000 บาท/ปี จำนวน 265 บาท คิดเป็นร้อยละ 82.80 รองลงมาคือ มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ถั่วเฉลี่ย 100,001 – 300,000 บาท/ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และมีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ถั่วเฉลี่ย 300,001 – 600,000 บาท/ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20

ด้านจำนวนสมาชิกในกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิก 21 – 30 คน จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 49.69 รองลงมาคือ มีจำนวนสมาชิก 11 – 20 คน จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 25.62 และมีจำนวนสมาชิกมากกว่า 30 คนขึ้นไป จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 24.69

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนอย่าง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ  
การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน โดยรวม

(n = 320)

ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก	3.78	0.45	มาก
การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.17	0.46	มาก
การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ	3.83	0.46	มาก
ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี	3.79	0.33	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.89</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง  
วิสาหกิจชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ  
การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก

(n = 320)

ข้อที่	ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการสามารถมองเห็น โอกาส อุปสรรคปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงาน และสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.58	0.50	มาก
2	กิจการมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเพื่อรับมือและตอบสนองแรงกระตุ้นจากภายนอกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.20	0.52	มาก
3	กิจการมีแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และลดโอกาสในการเกิดความเสียหาย	3.58	0.50	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน ด้านศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุกโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจกรรมมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเพื่อรับมือและ ตอบสนองแรงกระตุ้นจากภายนอกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือ กิจกรรมสามารถมองเห็น โอกาส อุปสรรคปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงาน และสามารถ รับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และกิจกรรมมีแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิด การแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที และลดโอกาสในการเกิดความเสียหาย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ เดียวกัน คือ 3.58

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

(n = 320)

ข้อที่	การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจกรรมสามารถระบุถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อนำไปสู่การ กำหนดขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา	4.20	0.52	มาก
2	กิจกรรมมีการออกแบบขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เข้าใจได้ ง่าย และทำการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา	4.03	0.67	มาก
3	กิจกรรมมีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลตามรอบเวลาและ ปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาอยู่เสมอ	4.29	0.56	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.17</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจกรรมมีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลตามรอบเวลาและ ปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ กิจกรรมสามารถระบุถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อนำไปสู่การกำหนดขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และน้อยที่สุดคือ กิจกรรมมีการออกแบบขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เข้าใจ ได้ง่าย และตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ  
การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ

(n = 320)

ข้อที่	การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการมีการประเมินความเสี่ยงจากกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนิน ธุรกิจ	4.01	0.76	มาก
2	กิจการสามารถจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ สามารถยอมรับได้หรือมีความร้ายแรง	3.60	0.49	มาก
3	เมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้น กิจการให้ความสำคัญในการหาแนวทาง ป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ ได้อย่างทันถ่วงที	3.90	0.63	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจ  
ชุมชน ด้านการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.83  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจการมีการประเมินความเสี่ยงจากกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนิน  
ธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.01 รองลงมาคือ เมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้น กิจการให้ความสำคัญ  
ในการหาแนวทางป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ ได้อย่างทันถ่วงที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และน้อยที่สุดคือ  
กิจการสามารถจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้หรือมีความร้ายแรง  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการ  
การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี

(n = 320)

ข้อที่	ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.77	0.54	มาก
2	กิจการเกิดการเรียนรู้จากการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ สอดคล้องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.69	0.46	มาก
3	กิจการใช้ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน ให้ทันสมัยและสะดวกมากยิ่งขึ้น	3.94	0.60	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ด้านการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจกรรมใช้ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน ให้ทันสมัยและสะดวกมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.94 รองลงมาคือ กิจกรรมนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และน้อยที่สุดคือ กิจกรรมเกิดการเรียนรู้จากการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. การพัฒนาเครือข่าย ประกอบด้วย เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ และเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2. การพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ การสร้างกระบวนการใหม่ และการต่อยอดในเชิงธุรกิจ และ 3. ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายโดยรวม

(n = 320)

การพัฒนาเครือข่าย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้	3.95	0.47	มาก
การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด	4.06	0.49	มาก
ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ	3.80	0.36	มาก
เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	3.60	0.37	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.85</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย  
ด้านเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้

(n = 320)

ข้อที่	เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ระหว่างเครือข่าย ร่วมกัน	3.70	0.46	มาก
2	กิจการมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันระหว่างเครือข่ายที่เอื้อ ประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย	4.39	0.59	มากที่สุด
3	กิจการนำความรู้จากเครือข่ายมาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาให้เกิด ประโยชน์จากความร่วมมือภายในเครือข่าย	3.77	0.59	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านเครือข่ายความร่วมมือ  
ด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
กิจการมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันระหว่างเครือข่ายที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.39 รองลงมาคือ กิจการนำความรู้จากเครือข่ายมาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนา  
ให้เกิดประโยชน์จากความร่วมมือภายในเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และน้อยที่สุดคือ กิจการ  
มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ระหว่างเครือข่ายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย  
ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด

(n = 320)

ข้อที่	การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตลาด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด จุดเด่น จุด ด้อย โอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ	4.01	0.76	มาก
2	กิจการสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถช่วยลดต้นทุนในการจัดการผลิตเพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ด้านต้นทุน	4.03	0.37	มาก
3	กิจการสร้างสรรค์คุณค่า ในการสร้างความแตกต่างที่ยากต่อการ เลียนแบบจากคู่แข่ง	4.14	0.65	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจกรรมสร้างสรรค์คุณค่า ในการสร้างความแตกต่างที่ยากต่อการเลียนแบบจากคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.14 รองลงมาคือ กิจกรรมสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถช่วยลดต้นทุนในการจัดการผลิตเพื่อให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และน้อยที่สุดคือ กิจกรรมมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายด้านความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ

(n = 320)

ข้อที่	ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	กิจกรรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งภายในและภายนอกของเครือข่ายทางธุรกิจ ก่อเกิดการขยายตัวของกลุ่มเครือข่ายในวงกว้างมากขึ้น	3.87	0.53	มาก
2	กิจกรรมสนับสนุนให้จัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างเครือข่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มสมาชิก	3.74	0.55	มาก
3	กิจกรรมส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย เพื่อให้กิจการเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นในกลุ่มเครือข่าย	3.79	0.41	มาก
	รวม	3.80	0.36	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจกรรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งภายในและภายนอกของเครือข่ายทางธุรกิจ ก่อเกิดการขยายตัวของกลุ่มเครือข่ายในวงกว้างมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ กิจกรรมส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย เพื่อให้กิจการเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นในกลุ่มเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และน้อยที่สุดคือ กิจกรรมสนับสนุนให้จัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างเครือข่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มสมาชิก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74



ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย  
ด้านเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

(n = 320)

ข้อที่	เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานของสมาชิก วิสาหกิจชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการสนับสนุนให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชน ที่ส่งเสริมด้านการพัฒนาฝีมือของสมาชิก	3.71	0.45	มาก
2	กิจการสามารถนำความรู้ด้านทักษะ ฝีมือ จากการเข้าร่วมกับ เครือข่ายมาใช้ในการพัฒนาทักษะ ฝีมือของสมาชิกในกิจการ	3.43	0.60	มาก
3	กิจการจัดทำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนภายในเครือข่าย การพัฒนาฝีมือของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เพื่อใช้ในการถ่ายทอด ให้แก่ผู้ที่สนใจ	3.68	0.80	มาก
	รวม	3.60	0.37	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านเครือข่ายการพัฒนา  
ฝีมือแรงงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.60  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจการสนับสนุนให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ  
ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ส่งเสริมด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานของสมาชิก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.71  
รองลงมาคือ กิจการจัดทำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนภายในเครือข่ายการพัฒนาฝีมือของ  
สมาชิกวิสาหกิจชุมชน เพื่อใช้ในการถ่ายทอดให้แก่ผู้ที่สนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และน้อยที่สุดคือ  
กิจการสามารถนำความรู้ด้านทักษะ ฝีมือ จากการเข้าร่วมกับเครือข่ายมาใช้ในการพัฒนาทักษะ ฝีมือ  
ของสมาชิกในกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมโดยรวม

(n=320)

การพัฒนานวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์	3.88	0.33	มาก
การสร้างกระบวนการใหม่	3.80	0.43	มาก
การต่อยอดในเชิงธุรกิจ	3.89	0.42	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.86</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

(n = 320)

ข้อที่	การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการคิดค้นหาวิธีในการสร้างมูลค่าเพิ่ม มีการปรับปรุง และพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ	3.80	0.52	มาก
2	กิจการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างจุดเด่น – จุดขายให้แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด	4.00	0.33	มาก
3	กิจการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากลูกค้า เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	3.85	0.49	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 17 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างจุดเด่น – จุดขายให้แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.00 รองลงมาคือ กิจการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากลูกค้า เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และน้อยที่สุดคือ กิจการคิดค้นหาวิธีในการสร้างมูลค่าเพิ่ม มีการปรับปรุง และพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม  
ด้านการสร้างกระบวนการใหม่

(n = 320)

ข้อที่	การสร้างกระบวนการใหม่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการมีการคิดค้นแนวทาง รูปแบบวิธีในการผลิตสินค้าที่เหมาะสมและสอดคล้องกับธุรกิจ	3.98	0.77	มาก
2	กิจการนำเครื่องมือหรือเทคนิคเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น	3.75	0.55	มาก
3	กิจการมีการใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการในการดำเนินงาน	3.69	0.46	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 18 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านการสร้างกระบวนการใหม่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจการมีการคิดค้นแนวทาง รูปแบบวิธีในการผลิตสินค้าที่เหมาะสมและสอดคล้องกับธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.98 รองลงมาคือ กิจการนำเครื่องมือหรือเทคนิคเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และน้อยที่สุดคือ กิจการมีการใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม  
ด้านการต่อยอดในเชิงธุรกิจ

(n = 320)

ข้อที่	การต่อยอดในเชิงธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการมีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้น มองหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาส่งเสริม และต่อยอดทางธุรกิจ	4.19	0.51	มาก
2	กิจการเห็นช่องทางในการขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่กิจการมากขึ้น	3.62	0.64	มาก
3	กิจการส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์ของกิจการอยู่ในระดับมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมน	3.87	0.53	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย ด้านการต่อยอดในเชิงธุรกิจ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจกรรมมีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้น มองหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาส่งเสริม และต่อยอดทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.19 รองลงมาคือ กิจกรรมส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์ของกิจการอยู่ในระดับมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และน้อยที่สุดคือ กิจกรรมเห็นช่องทางในการขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่กิจการมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยรวม

(n=320)

ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม	3.60	0.50	มาก
การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน	3.53	0.47	มาก
การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น	3.72	0.43	มาก
การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน	3.74	0.14	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.65</b>	<b>0.20</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ด้านการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์เชิง  
โครงสร้างทางสังคม

(n=320)

ข้อที่	การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการช่วยส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมให้สมาชิกในชุมชน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.72	0.61	มาก
2	กิจการสนับสนุนให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนและชุมชนเกิดความ ร่วมมือร่วมใจระหว่างกัน เกิดค่านิยมทางสังคมร่วมกัน	3.62	0.64	มาก
3	กิจการและชุมชนสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเองได้โดย ไม่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในชุมชนและท้องถิ่น	3.49	0.65	มาก
	รวม	3.60	0.50	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ด้านการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจการช่วยส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมให้สมาชิกในชุมชนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.72 รองลงมาคือ กิจการสนับสนุนให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนและชุมชนเกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างกัน เกิดค่านิยมทางสังคมร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และน้อยที่สุดคือ กิจการและชุมชนสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเองได้โดยไม่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในชุมชนและท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน  
ด้านการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน

(n=320)

ข้อที่	การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.45	0.50	มาก
2	กิจการสามารถสร้างรายได้ สร้างอาชีพให้แก่สมาชิก เพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน	3.71	0.72	มาก
3	กิจการส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ของกลุ่มสมาชิกและครอบครัวของสมาชิกให้ดียิ่งขึ้น	3.45	0.50	มาก
	รวม	3.53	0.47	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ด้านการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กิจการสามารถสร้างรายได้ สร้างอาชีพให้แก่สมาชิก เพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.71 รองลงมาคือ กิจการสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และกิจการส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ของกลุ่มสมาชิกและครอบครัวของสมาชิกให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.45

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน  
ด้านการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น

(n=320)

ข้อที่	การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการสามารถถ่ายทอดเอกลักษณ์เฉพาะตัวของท้องถิ่นมาสร้าง จุดขายให้มีความน่าสนใจ ดึงดูดสร้างชื่อเสียงให้แก่ชุมชน	3.71	0.72	มาก
2	กิจการสามารถสร้างความเชื่อมโยงเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นให้ เข้ากับกลยุทธ์ด้านการตลาดได้อย่างดี	3.52	0.60	มาก
3	กิจการมีแนวทางในการอนุรักษ์เอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นให้ สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชนได้อย่างยั่งยืน	3.95	0.60	มาก
	รวม	3.72	0.43	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ด้านการสร้าง  
เอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นราย  
ข้อ พบว่า กิจการมีแนวทางในการอนุรักษ์เอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคน  
ในชุมชนได้อย่างยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือ กิจการสามารถถ่ายทอดเอกลักษณ์  
เฉพาะตัวของท้องถิ่นมาสร้างจุดขายให้มีความน่าสนใจ ดึงดูดสร้างชื่อเสียงให้แก่ชุมชน มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.71 และน้อยที่สุดคือ กิจการสามารถสร้างความเชื่อมโยงเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นให้เข้ากับ  
กลยุทธ์ด้านการตลาดได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน  
ด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน

(n=320)

ข้อที่	การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจกรรมมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความ น่าเชื่อถือทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย	3.97	0.37	มาก
2	กิจกรรมสนับสนุนให้สมาชิกและคนในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ต่าง ๆ ในการพัฒนาชุมชน	3.38	0.48	ปานกลาง
3	กิจกรรมจัดกิจกรรมในการส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ถึงภาพลักษณ์ ของชุมชนต่อภายนอก	3.89	0.31	มาก
	รวม	3.74	0.14	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ด้านการส่งเสริม  
ภาพลักษณ์ของชุมชน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า กิจกรรมมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือทั้งภายในและ  
ภายนอกเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ กิจกรรมจัดกิจกรรมในการส่งเสริม  
ประชาสัมพันธ์ถึงภาพลักษณ์ของชุมชนต่อภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และน้อยที่สุดคือ กิจกรรม  
สนับสนุนให้สมาชิกและคนในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาชุมชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.38

#### ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจ  
ชุมชน แบ่งออกได้ 2 ด้าน ได้แก่ 1. ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์  
ในการปรับตัว ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นความสำเร็จ และความสามารถในการสร้างทีม  
2. การบูรณาการองค์ความรู้ ประกอบด้วย การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม  
การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร และการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์  
มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้



ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน  
ยุคใหม่โดยรวม

(n=320)

ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
วิสัยทัศน์ในการปรับตัว	3.63	0.31	มาก
ความคิดเชิงสร้างสรรค์	3.78	0.45	มาก
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	4.17	0.46	มาก
การสร้างทีม	3.83	0.46	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.85</b>	<b>0.20</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 25 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ โดยรวม  
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน  
ยุคใหม่ ด้านวิสัยทัศน์ในการปรับตัว

(n=320)

ข้อที่	วิสัยทัศน์ในการปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1	ท่านมีวิสัยทัศน์ที่ดีในเชิงบวก พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง	3.38	0.48	ปานกลาง
2	ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด	4.07	0.59	มาก
3	ท่านมีความสามารถวิเคราะห์ วางแผน จัดการ แก้ไขปัญหาที่เกิด จากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที มีความกระตือรือร้นต่อ ปัญหาที่พบเจอ	3.45	0.50	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 26 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่  
ด้านวิสัยทัศน์ในการปรับตัว อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อ พบว่า ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและ  
ประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือ ท่านมีความสามารถวิเคราะห์ วางแผน  
จัดการ แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที มีความกระตือรือร้นต่อปัญหาที่พบเจอ  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และน้อยที่สุดคือ ท่านมีวิสัยทัศน์ที่ดีในเชิงบวก พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน  
ยุคใหม่ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์

(n=320)

ข้อที่	ความคิดเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ท่านมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการออกแบบกระบวนการดำเนินงานให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและมีความเหมาะสม	3.58	0.50	มาก
2	ท่านสามารถให้คำแนะนำ แนวทางเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานต่อสมาชิกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น	4.20	0.52	มาก
3	ท่านสามารถมองเห็นโอกาสและช่องทางในการสร้างธุรกิจขึ้นมาภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง	3.58	0.50	มาก
	รวม	3.78	0.45	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านสามารถให้คำแนะนำ แนวทางเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานต่อสมาชิกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือ ท่านมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการออกแบบกระบวนการดำเนินงานให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและมีความเหมาะสม และท่านสามารถมองเห็นโอกาสและช่องทางในการสร้างธุรกิจขึ้นมาภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน คือ 3.58

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน  
ยุคใหม่ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ

(n=320)

ข้อที่	การมุ่งเน้นความสำเร็จ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน อย่างชัดเจน	4.20	0.52	มาก
2	ท่านสามารถถ่ายทอด โน้มน้าวสมาชิกให้มีมุมมองมุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จ	4.03	0.67	มาก
3	ท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมาย มีการประเมินผล และติดตาม ผลอย่างเคร่งครัดเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง	4.29	0.56	มากที่สุด
	รวม	4.17	0.46	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่  
ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อ พบว่า ท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมาย มีการประเมินผล และติดตามผลอย่างเคร่งครัด  
เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ ท่านมีการกำหนดเป้าหมาย  
และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถ  
ถ่ายทอด โน้มน้าวสมาชิกให้มีมุมมองมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน  
ยุคใหม่ ด้านการสร้างทีม

(n=320)

ข้อที่	การสร้างทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ท่านมีความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน	4.01	0.76	มาก
2	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ	3.60	0.49	มาก
3	ท่านมีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.90	0.63	มาก
	รวม	3.83	0.46	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ด้านการสร้างทีม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านมีความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.01 รองลงมาคือ ท่านมีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และน้อยที่สุดคือ ท่านมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้ โดยรวม

(n=320)

การเรียนรู้องค์ความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม	3.97	0.60	มาก
การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร	3.67	0.58	มาก
การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์	3.92	0.52	มาก
รวมเฉลี่ย	3.85	0.58	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้้องค์ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้องค์ความรู้  
ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม

(n=320)

ข้อที่	การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในด้านดีและไม่ดีต่อธุรกิจ	3.77	0.54	มาก
2	กิจการมีความสามารถในการจัดการองค์ความรู้และการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก	3.69	0.46	มาก
3	กิจการสามารถนำองค์ความรู้มาปรับ ประยุกต์ใช้ได้อย่าง สอดคล้องและเหมาะสมกับธุรกิจ	3.94	0.60	มาก
	รวม	3.97	0.60	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้ ด้านการบูรณาการ องค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ พบว่า กิจการสามารถนำองค์ความรู้มาปรับ ประยุกต์ใช้ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม กับธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.94 รองลงมาคือ กิจการมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในด้านดีและไม่ดีต่อธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และน้อยที่สุดคือ กิจการมีความสามารถในการจัดการองค์ความรู้และการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากการเรียนรู้ จากสภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้  
ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร

(n=320)

ข้อที่	การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่มาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้านที่ยากต่อการเลียนแบบ ต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้	3.70	0.46	มาก
2	กิจการมีการจัดเก็บองค์ความรู้ภายในที่ดี อยู่ในรูปแบบที่สามารถ เข้าใจได้ง่าย	4.39	0.59	มากที่สุด
3	กิจการมีความสามารถในการจัดการองค์ความรู้จากภายในเพื่อสร้าง คุณค่าที่แตกต่างไปจากคู่แข่งได้ และนำไปสร้างเป็นจุดเด่นของ กิจการได้	3.77	0.59	มาก
	รวม	3.67	0.58	มาก

จากตารางที่ 32 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้ ด้านการบูรณาการองค์  
ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อ พบว่า กิจการมีการจัดเก็บองค์ความรู้ภายในที่ดี อยู่ในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่าย  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.39 รองลงมาคือ กิจการมีความสามารถในการจัดการองค์ความรู้จากภายใน  
เพื่อสร้างคุณค่าที่แตกต่างไปจากคู่แข่งได้ และนำไปสร้างเป็นจุดเด่นของกิจการได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.77 และน้อยที่สุดคือ กิจการให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่ มาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น  
ประชาชนชาวบ้านที่ยากต่อการเลียนแบบ ต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้  
ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์

(n=320)

ข้อที่	การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	กิจการเห็นถึงความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรมระหว่าง เครือข่าย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล	4.01	0.76	มาก
2	การนำองค์ความรู้ไปสร้างสรรค์ ประยุกต์ ปรับใช้ให้เกิด ประโยชน์ ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน	4.03	0.37	มาก
3	กิจการมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันระหว่างเครือข่าย	4.14	0.66	มาก
	รวม	3.92	0.52	มาก

จากตารางที่ 33 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้ ด้านการบูรณาการองค์  
ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อ พบว่า กิจการมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันระหว่างเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ  
4.14 รองลงมาการนำองค์ความรู้ไปสร้างสรรค์ ประยุกต์ ปรับใช้ให้เกิด ประโยชน์ ในการบริหารจัดการ  
วิสาหกิจชุมชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และน้อยที่สุดคือ กิจการเห็นถึงความสำคัญของ  
การเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างเครือข่าย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

#### ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแปร

การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแปร ผู้วิจัยได้ตรวจสอบลักษณะข้อมูลของตัวแปร  
สังเกตซึ่งต้องมีการแจกแจงแบบปกติเนื่องจากส่งผลต่อวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยการพิจารณา  
ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกต รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 34 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
1. ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (PPO)	-0.175	-1.511
2. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (SPS)	-0.723	0.048
3. การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (BRA)	0.577	-0.831
4. ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (TNC)	0.077	0.325
5. เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (LNS)	-0.730	-1.163
6. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (OPC)	0.615	-0.973
7. ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (RBN)	-0.449	-0.485
8. เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (NSD)	1.083	1.444
9. การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (PVC)	1.746	4.455
10. การสร้างกระบวนการใหม่ (CNP)	0.477	-1.116
11. การต่อยอดในเชิงธุรกิจ (FBD)	0.982	2.340
12. การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (RSS)	1.621	2.895
13. การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (CRE)	0.414	-1.181
14. การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (CLI)	0.090	-1.432
15. การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (EIC)	1.260	-0.415
16. วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (VFC)	0.206	0.104
17. ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CRV)	-0.175	-1.511
18. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (FSS)	-0.723	0.048
19. การสร้างทีม (TEW)	0.577	-0.831
20. การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (IOE)	0.077	0.325
21. การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (IOI)	-0.730	-1.163
22. การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (IOR)	0.615	-0.973

ตารางที่ 34 พบว่า เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตทั้ง 22 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.730 ถึง 1.746 ซึ่งมีค่าสัมบูรณ์ไม่เกิน 3 และมีค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -1.511 ถึง 4.455 ซึ่งมีค่าสัมบูรณ์ไม่เกิน 10 ถือว่าอยู่ใน เกณฑ์ยอมรับ แสดงว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) และ ไม่มีผลทำให้เกิดอคติในการประมาณค่าด้วย Maximum Likelihood ดังนั้น สามารถนำตัวแปร สังเกตทุกตัวไปวิเคราะห์ด้วยตัวแบบการวัดและตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นได้



ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	PPO	SPS	BRA	TNC	LNS	OPC	RBN	NSD	PVC	CNP	FBD	RSS	CRE	CLI	EIC	VFC	CRV	FSS	TEW	IOE	IOI	IOR	
Mean	3.785	4.174	3.834	3.798	3.950	4.059	3.802	3.608	3.882	3.804	3.895	3.609	3.540	3.727	3.745	3.632	3.785	4.174	3.834	3.798	3.950	4.059	
S.D.	0.449	0.462	0.461	0.333	0.477	0.496	0.362	0.372	0.337	0.432	0.423	0.496	0.477	0.433	0.141	0.308	0.449	0.462	0.461	0.333	0.477	0.496	
PPO	1																						
SPS	.724**	1																					
BRA	.657**	.384**	1																				
TNC	.184**	.201**	.632**	1																			
LNS	.271**	.212**	.718**	.634**	1																		
OPC	.136**	.149**	.620**	.846**	.382**	1																	
RBN	.260**	.110*	.408**	.712**	.692**	.701**	1																
NSD	.179**	.478**	.153**	.292**	.158**	.220**	.074	1															
PVC	.331*	.116*	.305**	.393**	.564**	.213**	.505**	.732**	1														
CNP	.224**	.214**	.297**	.291**	.795**	.189**	.659**	.154**	.783**	1													
FBD	.207**	.477**	.221**	.331**	.598**	.465**	.609**	.308**	.498**	.499**	1												
RSS	.495**	.389**	.136**	.151**	.160**	.543**	.646**	.146*	.137**	.248**	.701**	1											
CRE	.469**	.258**	.544**	.403**	.229**	.388**	.173*	.695**	.358**	.184**	.407**	.107	1										
CLI	.195**	.679**	.187**	.156**	.228**	.217**	.230**	.794**	.400**	.208**	.177**	.170**	.670**	1									
EIC	.265**	.208**	.202**	.218**	.445**	.439**	.303**	.409**	.194**	.679**	.138**	.164**	.627**	.503**	1								
VFC	.417**	.215**	.869**	.767**	.736**	.566**	.645**	.381**	.678**	.628**	.350**	.143**	.421**	.150**	.162	1							
CRV	.795**	.724**	.657**	.184**	.271**	.136**	.260**	.179**	.131**	.192**	.207**	.495**	.469**	.195**	.265**	.417**	1						
FSS	.724**	.760**	.384**	.125**	.212**	.149**	.110**	.478**	.116**	.214**	.477**	.389**	.258**	.679**	.208**	.215**	.724**	1					
TEW	.657**	.384**	.780**	.732**	.718**	.620**	.408**	.153**	.305**	.297**	.221**	.136**	.544**	.187**	.202**	.769**	.657**	.384**	1				
IOE	.184**	.701**	.732**	.690**	.634**	.846**	.712**	.292**	.395**	.291**	.331**	.151**	.403**	.156**	.218**	.767**	.184**	.201**	.832**	1			
IOI	.271**	.212**	.718**	.634**	.790**	.382**	.692**	.158**	.564**	.795**	.598**	.160**	.229**	.228**	.445**	.636**	.271**	.212**	.718**	.634**	1		
IOR	.136**	.149**	.620**	.746**	.382**	.792**	.701**	.220**	.213**	.189**	.465**	.543**	.388**	.170**	.439**	.566**	.136**	.149**	.620**	.646**	.382**	1	

\*\*p-value 0.01, \* p-value &lt;0.05

ตารางที่ 35 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.110 - 0.795 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แต่เป็นระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับที่ไม่สูงเกินไป โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่สูงกว่า 0.80 (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554) ซึ่งแสดงว่าไม่ก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตในการวิจัยนี้จึงไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุสามารถนำไปวิเคราะห์ตัวแบบการวัดและตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้นได้ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 36 การทดสอบ KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.599
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3,446.870
	df	150
	Sig.	0.000

ตารางที่ 36 การทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรทุกตัวเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่า ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) เท่ากับ 0.599 มีค่ามากกว่า 0.5 ส่วนผลการทดสอบ Bartlett's test of Sphericity พบว่า ค่า Chi-Square เท่ากับ 3,446.870 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 150 และมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 แสดงว่า การตรวจสอบความเหมาะสม ของกลุ่มตัวแปร ด้วยทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรทุกตัว ยอมรับตัวแปรทั้งหมด 22 ตัวแปร ว่ามีความสัมพันธ์กันและไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ ดังนั้น ตัวแปรทั้งหมดจึงเหมาะสมในการนำไปใช้ วิเคราะห์ตัวแบบการวัดและตัวแบบการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Harman, 1976)

### ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่มสามารถเป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรสังเกตในแต่ละองค์ประกอบย่อยได้หรือไม่ รายละเอียดดังนี้

**ตัวแปรแฝงภายใน** ประกอบด้วย 1) ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (PPO) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (SPS) การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (BRA) และความสามารถ

ในการจัดการเทคโนโลยี (TNC) 2) การพัฒนาเครือข่าย (SND) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (LNS) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (OPC) ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (RBN) และเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (NSD) 3) การพัฒนานวัตกรรม (IED) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (PVC) การสร้างกระบวนการใหม่ (CNP) และการต่อยอดในเชิงธุรกิจ (FBD) 4) ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (RSS) การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (CRE) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (CLI) และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (EIC)

**ตัวแปรแฝงภายนอก** ประกอบด้วย 1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (GEE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (VFC) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CRV) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (FSS) และการสร้างทีม (TEW) 2) การบูรณาการองค์ความรู้ (IOL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (IOE) การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (IOI) และการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (IOR)

โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted) และค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) ทั้งนี้ จากการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของตัวแบบการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝง Latent Variable: LV ที่ศึกษาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนโดยตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ตัวแปรแฝงรวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่มขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

1) ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (PPO) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (SPS) การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (BRA) และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (TNC)

2) การพัฒนาเครือข่าย (SND) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (LNS) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (OPC) ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (RBN) และเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (NSD)

3) การพัฒนานวัตกรรม (IED) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (PVC) การสร้างกระบวนการใหม่ (CNP) และการต่อยอดในเชิงธุรกิจ (FBD)

4) ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (RSS) การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (CRE) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (CLI) และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (EIC)

5) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (GEE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (VFC) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CRV) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (FSS) และการสร้างทีม (TEW)

6) การบูรณาการองค์ความรู้ (IOL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (IOE) การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (IOI) และการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (IOR)

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 66 ข้อ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบ หรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ตอบแบบสอบถาม ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 320 ชุด จากนั้นตรวจสอบแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) และตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR และ ค่า Average Variance Extracted: AVE) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับตัวแบบ พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) พบว่า ตัวแปรแฝง ทุกตัวมีค่า Construct Reliability (CR) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 และมีค่า Average Variance Extracted (AVE) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ดังนั้น ผลลัพธ์จึงจะเป็นไปตามเกณฑ์ รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกตทุกตัว

ตัวแปรสังเกต	ความเชื่อมั่นของ ตัวแปรสังเกต (Composite Reliability: CR)	ความแปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ด้วย องค์ประกอบ (Average Variance Extracted: AVE)
1. ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (PPO)	0.701	0.521
2. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (SPS)	0.732	0.543
3. การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (BRA)	0.720	0.538
4. ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (TNC)	0.800	0.560
5. เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (LNS)	0.788	0.542
6. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (OPC)	0.768	0.532
7. ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (RBN)	0.764	0.556
8. เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (NSD)	0.775	0.521
9. การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (PVC)	0.787	0.567
10. การสร้างกระบวนการใหม่ (CNP)	0.721	0.553
11. การต่อยอดในเชิงธุรกิจ (FBD)	0.799	0.571
12. การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (RSS)	0.812	0.574
13. การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (CRE)	0.790	0.538
14. การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (CLI)	0.789	0.560
15. การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (EIC)	0.793	0.571
16. วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (VFC)	0.756	0.563
17. ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CRV)	0.818	0.654
18. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (FSS)	0.796	0.634
19. การสร้างทีม (TEW)	0.842	0.571
20. การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (IOE)	0.776	0.601
21. การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (IOI)	0.765	0.587
22. การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (IOR)	0.752	0.573

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกตทุกตัว พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกต (Composite Reliability: CR) อยู่ระหว่าง 0.701 - 0.842 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 แสดงว่า ผ่านเกณฑ์ กล่าวคือ ตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น ส่วนค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted: AVE) อยู่ระหว่าง 0.521 - 0.645 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่า ผ่านเกณฑ์ กล่าวคือ ตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง (Hair, 2010) ทั้งนี้ สรุปผลการประเมินตัวแบบมาตรวัด แสดงว่า ตัวแปรสังเกตทั้งหมดมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000; Fornell & Larcker, 1994)

จากการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน พบว่า ตัวแบบที่ปรับค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีและมีความสอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 162.34 ที่องศาอิสระ (Degree of Freedom: df) เท่ากับ 169 ที่ระดับนัยสำคัญ (p-value) 0.50 ค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระ ( $\chi^2 / df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.89 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เท่ากับ 1.01 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normal Fit Index: NFI) เท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.92 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผลลัพธ์ทุกค่าเป็นไปเกณฑ์ทั้งหมด รายละเอียดดังตารางที่ 38

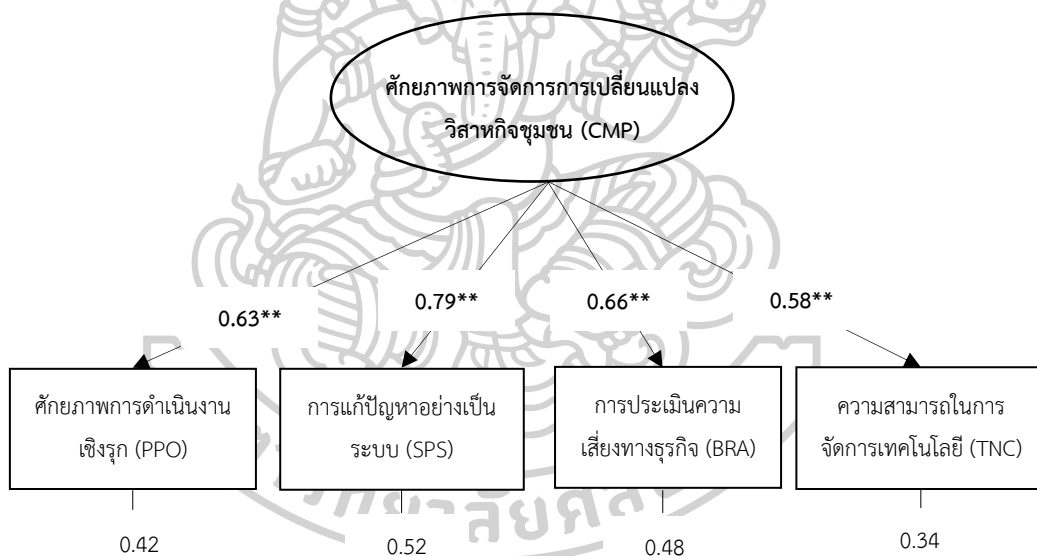
ตารางที่ 38 ดัชนีพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ดัชนีความกลมกลืน

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณ	ผลลัพธ์
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	162.34	-
df	-	169	-
P-Value	$P > 0.05$	0.50	-
$\chi^2/df$	$\chi^2 / df \leq 2$	0.89	-
CFI	$\geq 0.95$	1.01	ผ่านเกณฑ์
NFI	$0.90 \leq NFI \leq 1$	0.94	ผ่านเกณฑ์
GFI	$0.90 \leq GFI \leq 1$	0.94	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	0.92	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	0.000	ผ่านเกณฑ์

### ผลการวิเคราะห์ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุและปัจจัยผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของปัจจัยเชิงสาเหตุและปัจจัยผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เพื่อใช้ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและการวัดตัวแปรแฝง รวมทั้งยืนยัน ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่มขององค์ประกอบหลัก ดังรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1) ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (PPO) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (SPS) การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (BRA) และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (TNC) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจากภาพรวม (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

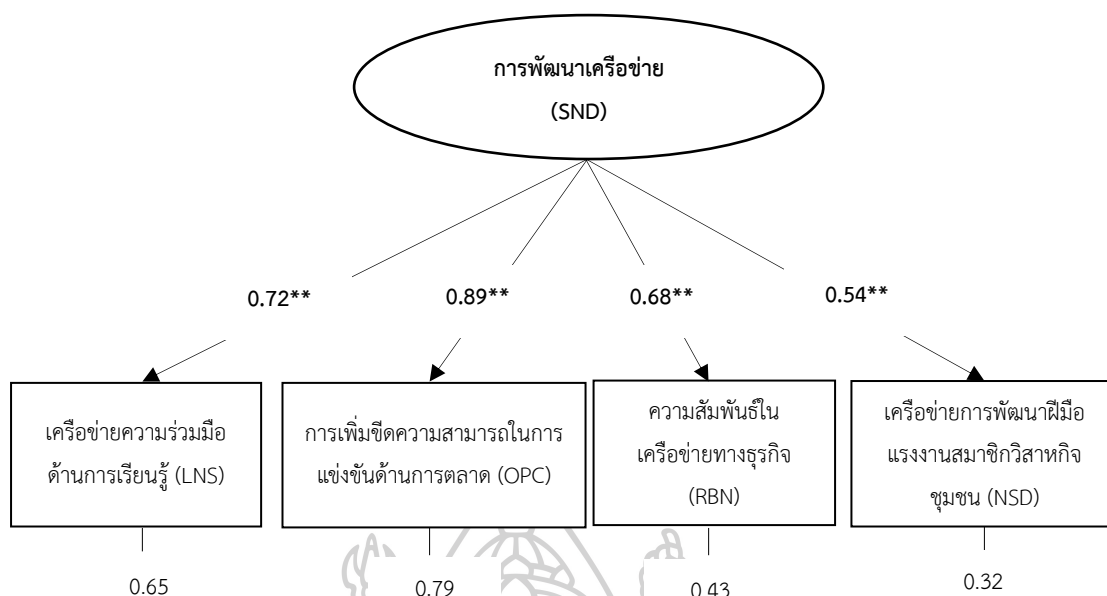
ตารางที่ 39 สรุปองค์ประกอบหลักของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด (CR)	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด (AVE)
ศักยภาพ การจัดการ การเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน (CMP)	ศักยภาพการดำเนินงาน เชิงรุก (PPO)	0.63	3	0.76	0.44
	การแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ (SPS)	0.79	1		
	การประเมินความเสี่ยง ทางธุรกิจ (BRA)	0.66	2		
	ความสามารถในการ จัดการเทคโนโลยี (TNC)	0.58	4		

จากภาพที่ 11 และตารางที่ 39 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (SPS) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.79 ด้านการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (BRA) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.66 ด้านศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (PPO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.63 และด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (TNC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.58 ซึ่งทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.4 อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) จาก การพิจารณาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.44 มีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Hair et al., 2006; Hair et al., 2011) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR) มีค่าเท่ากับ 0.76 มีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Hair et al., 2010) อย่างไรก็ตามหากความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า 0.5 แต่ค่าดัชนีการวัด (CR) สูงกว่า 0.6 ยังถือว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิง องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell, & Larcker, 1981; Huang et al., 2013) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับตัวแบบ

**2) การพัฒนาเครือข่าย (SND)** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (LNS) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (OPC) ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (RBN) และเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (NSD) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจากภาพรวม (Model Fit Index) และ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) รายละเอียดดังนี้





ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาเครือข่าย

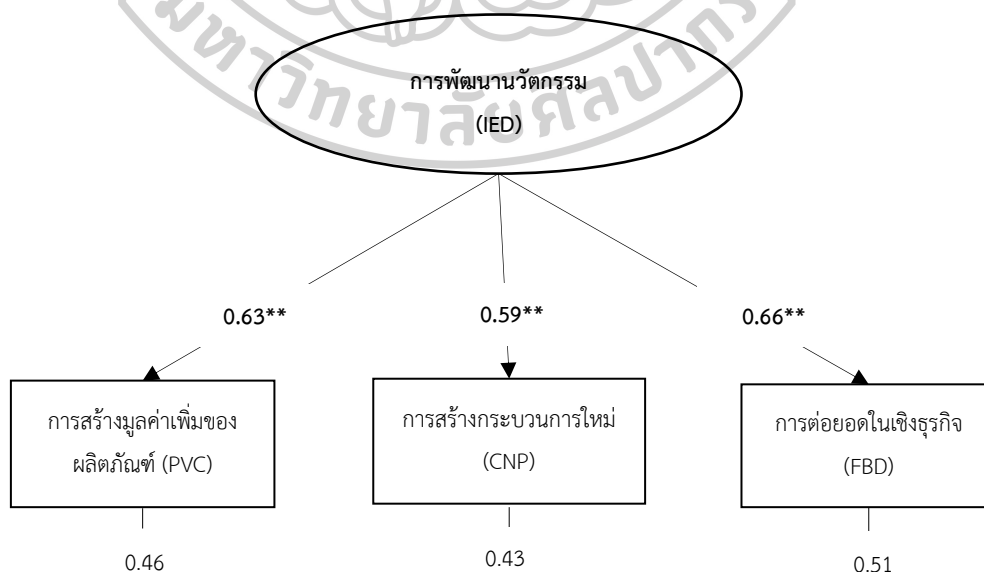
ตารางที่ 40 สรุปลักษณะประกอบหลักของการพัฒนา

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE)
การพัฒนาเครือข่าย (SND)	เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (LNS)	0.72	2	0.80	0.51
	การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (OPC)	0.89	1		
	ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (RBN)	0.68	3		
	เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (NSD)	0.54	4		

จากภาพที่ 12 และตารางที่ 40 การพัฒนาเครือข่าย (SND) ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด (OPC) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.89 ด้านเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ (LNS) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.72 ด้านความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ (RBN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.68 และด้านเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (NSD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.54 ซึ่งทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.4 อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) จาก การพิจารณาค่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.51 มีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Hair et al., 2006; Hair et al., 2011) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR) มีค่าเท่ากับ 0.80 มีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Hair et al., 2010) อย่างไรก็ตาม หากความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า 0.5 แต่ค่าดัชนีการวัด (CR) สูงกว่า 0.6 ยังถือว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิง องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell, & Larcker, 1981; Huang et al., 2013) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตของการพัฒนาเครือข่าย มีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับตัวแบบ

### 3) การพัฒนานวัตกรรม (IED) ประกอบด้วยตัว

แปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (PVC) การสร้างกระบวนการใหม่ (CNP) และการต่อยอดในเชิงธุรกิจ (FBD) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจากภาพรวม (Model Fit Index) และ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) รายละเอียดดังนี้



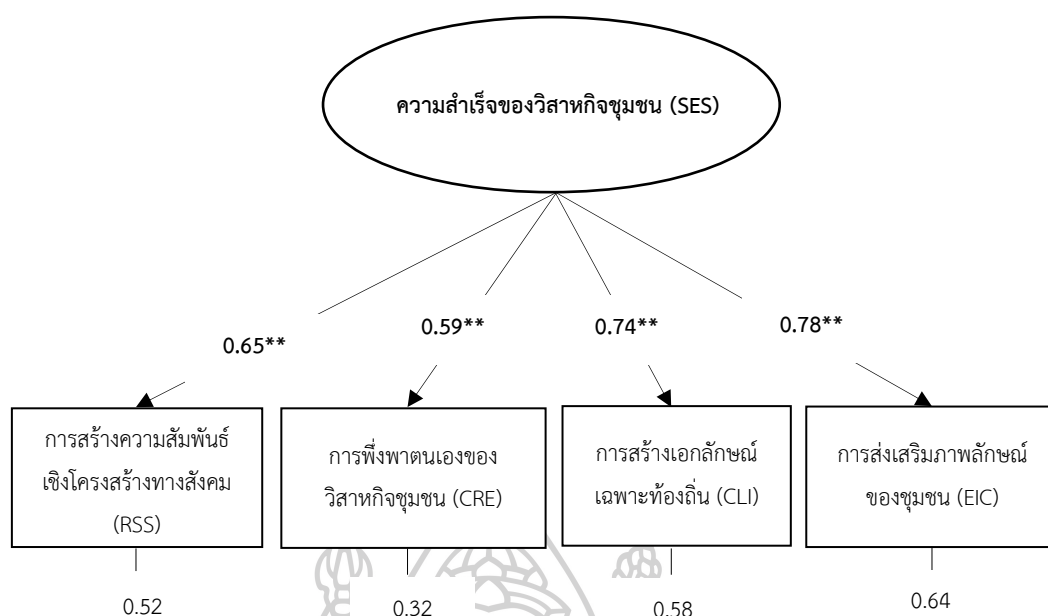
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์การพัฒนานวัตกรรม

ตารางที่ 41 สรุปองค์ประกอบหลักของการพัฒนานวัตกรรม

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE)
การพัฒนา นวัตกรรม (IED)	การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (PVC)	0.63	2	0.66	0.39
	การสร้างกระบวนการใหม่ (CNP)	0.59	3		
	การต่อยอดในเชิงธุรกิจ (FBD)	0.66	1		

จากภาพที่ 13 และตารางที่ 41 การพัฒนานวัตกรรม (IED) ด้านการต่อยอดในเชิงธุรกิจ (FBD) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.66 ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (PVC) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.63 และด้านการสร้างกระบวนการใหม่ (CNP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.59 ซึ่งทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.4 อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) จาก การพิจารณาค่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.39 และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR) มีค่าเท่ากับ 0.66 ซึ่งความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า 0.5 แต่ค่าดัชนีการวัด (CR) สูงกว่า 0.6 ยังถือว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิง องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell, & Larcker, 1981; Huan et al., 2013) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตของการพัฒนานวัตกรรมมีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับตัวแบบ

**4) ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES)** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (RSS) การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (CRE) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (CLI) และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (EIC) ซึ่งผู้วิจัย ได้พิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจากภาพรวม (Model Fit Index) และ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

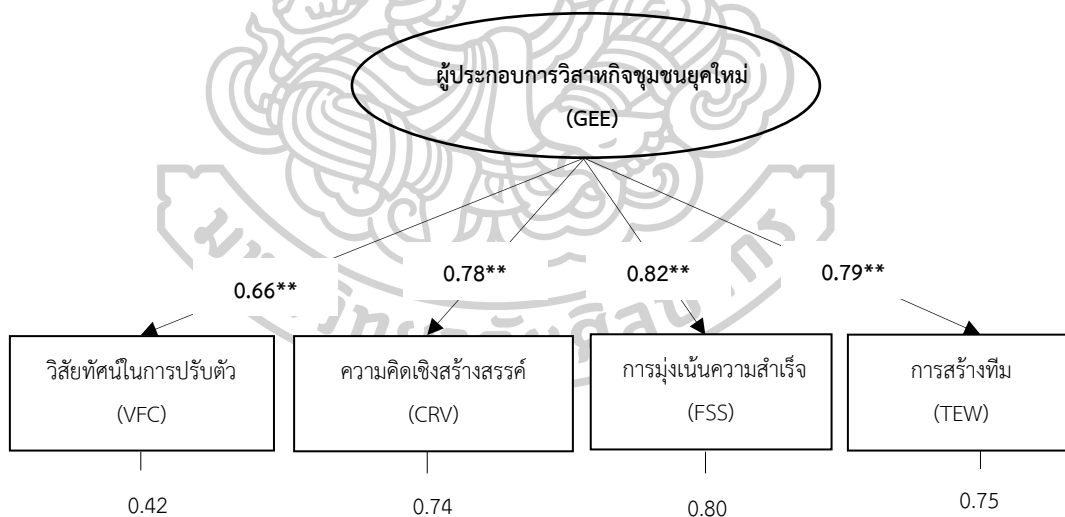
ตารางที่ 42 สรุปลักษณะองค์ประกอบหลักของความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE)
ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES)	การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (RSS)	0.65	3	0.78	0.48
	การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน (CRE)	0.59	4		
	การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (CLI)	0.74	2		
	การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (EIC)	0.78	1		

จากภาพที่ 14 และตารางที่ 42 ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES) ด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน (EIC) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.78 ด้านการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น (CLI) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.74 ด้านการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม (RSS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.66 และด้านการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน

(CRE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.59 ซึ่งทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.4 อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) จาก การพิจารณาค่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.48 มีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Hair et al., 2006; Hair et al., 2011) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR) มีค่าเท่ากับ 0.78 มีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Hair et al., 2010) อย่างไรก็ตาม หากความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า 0.5 แต่ค่าดัชนีการวัด (CR) สูงกว่า 0.6 ยังถือว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิง องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell, & Larcker, 1981; Huang et al., 2013) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตของความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับตัวแบบ

5) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (GEE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (VFC) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CRV) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (FSS) และการสร้างทีม (TEW) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจากภาพรวม (Model Fit Index) และ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่

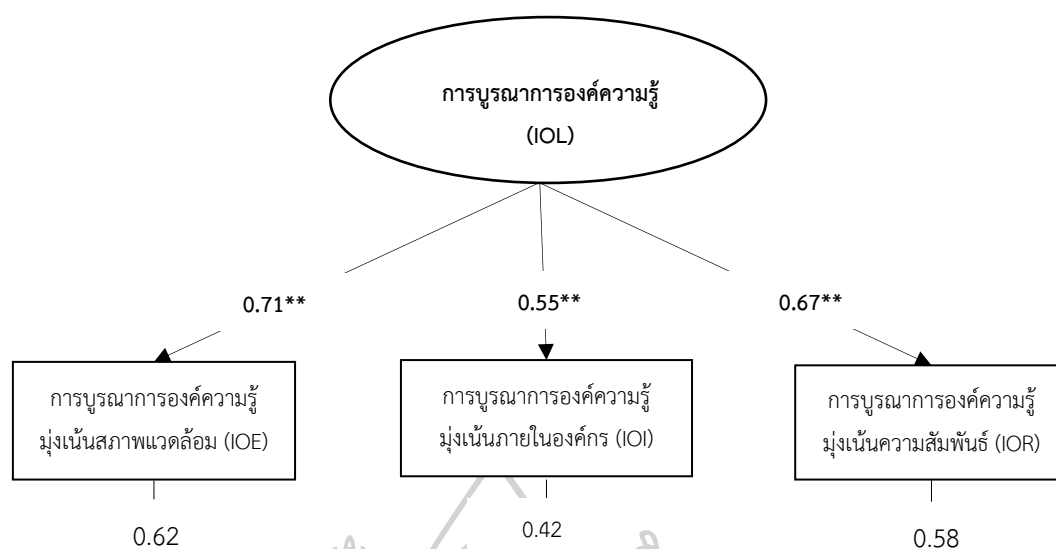
ตารางที่ 43 สรุปองค์ประกอบหลักของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด (CR)	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด (AVE)
ผู้ประกอบการวิสาหกิจ ชุมชนยุคใหม่ (GEE)	วิสัยทัศน์ในการปรับตัว (VFC)	0.66	4	0.84	0.58
	ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CRV)	0.78	3		
	การมุ่งเน้นความสำเร็จ (FSS)	0.82	1		
	การสร้างทีม (TEW)	0.79	2		

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 43 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (GEE) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ (FSS) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.82 ด้านการสร้างทีม (TEW) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.79 ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CRV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.78 และด้านวิสัยทัศน์ในการปรับตัว (VFC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.66 ซึ่งทั้งหมดมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมากกว่า 0.4 อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) จาก การพิจารณาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.58 มีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Hair et al., 2006; Hair et al., 2011) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR) มีค่าเท่ากับ 0.84 มีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Hair et al., 2010) อย่างไรก็ตาม หากความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า 0.5 แต่ค่าดัชนีการวัด (CR) สูงกว่า 0.6 ยังถือว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิง องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell, & Larcker, 1981; Huang et al., 2013) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (GEE) มีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับตัวแบบ

#### 6) การบูรณาการองค์ความรู้ (IOL) ประกอบด้วย

ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (IOE) การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (IOI) และการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (IOR) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจากภาพรวม (Model Fit Index) และ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์การพัฒนานวัตกรรม

ตารางที่ 44 สรุปองค์ประกอบหลักของการบูรณาการองค์ความรู้

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด (CR)	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด (AVE)
การบูรณาการ องค์ความรู้ (IOL)	การบูรณาการองค์ความรู้ มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (IOE)	0.71	1	0.68	0.41
	การบูรณาการองค์ความรู้ มุ่งเน้นภายในองค์กร (IOI)	0.55	3		
	การบูรณาการองค์ความรู้ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (IOR)	0.67	2		

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 44 การบูรณาการองค์ความรู้ (IOL) ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม (IOE) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.71 ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (IOR) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.67 และด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร (IOI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.55 ซึ่งทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.4 อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) จาก การพิจารณาค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัด (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.41 มีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Hair et al., 2006; Hair et al., 2011) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR) มีค่าเท่ากับ 0.68 มีความเหมาะสม

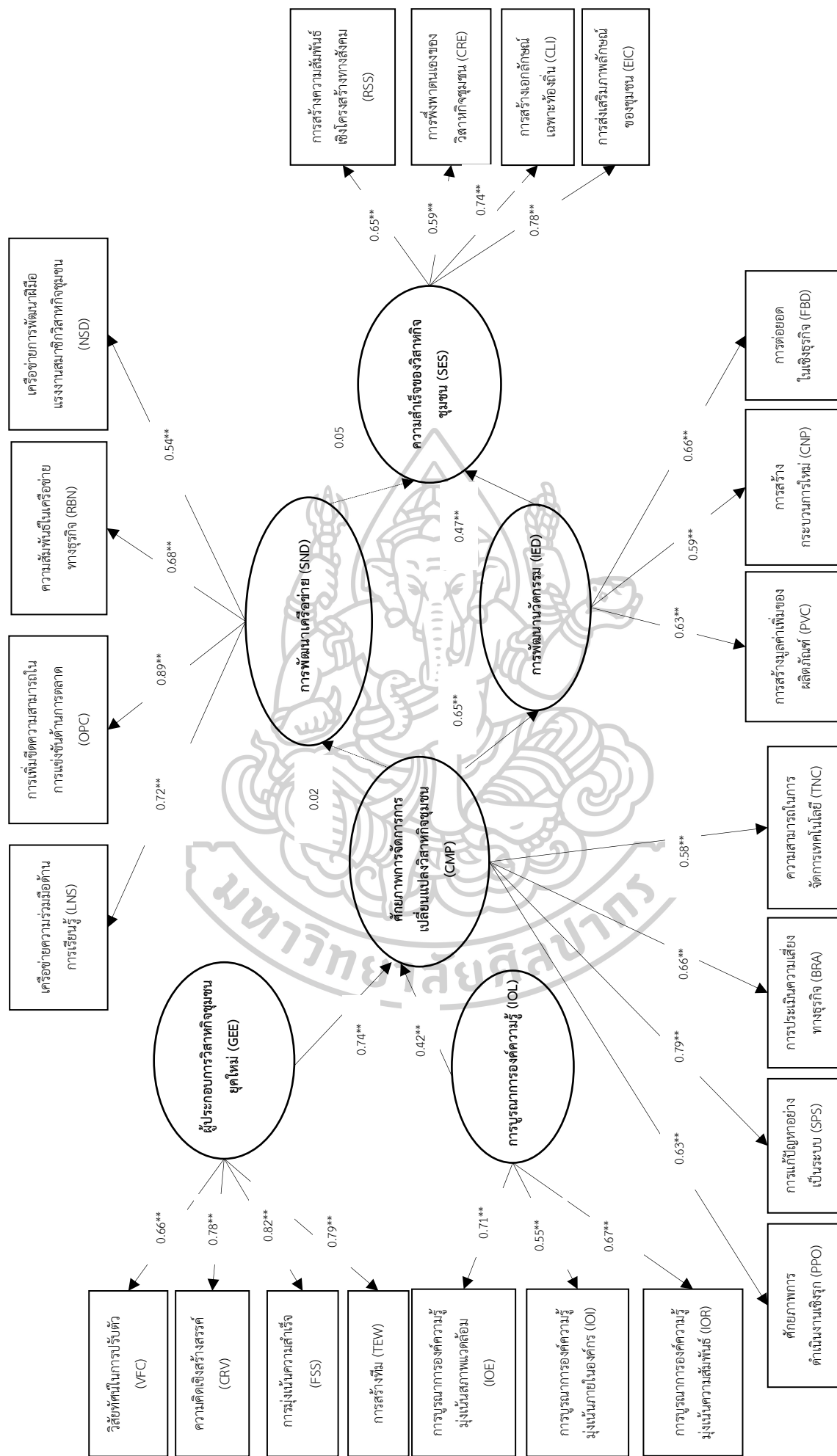
(CR  $\geq 0.70$ ) (Hair et al., 2010) อย่างไรก็ตาม หากความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า 0.5 แต่ค่าดัชนีการวัด (CR) สูงกว่า 0.6 ยังถือว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิง องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell, & Larcker, 1981) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ของการบูรณาการองค์ความรู้ มีความน่าเชื่อถือจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเมื่อปรับตัวแบบ

### ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแบบสมมติฐานการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2 / df$ ) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับตัวแบบ (Model Modification) โดยพิจารณาจากการปรับพารามิเตอร์ในตัวแบบด้วยค่าดัชนี (Model Modification Indices: MI) ทำให้ค่าค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันและมีค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด รายละเอียดดังนี้







ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

### ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เพื่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อยู่เสมอ ซึ่งได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทดสอบและอธิบายสมมติฐานของการวิจัย ประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวม ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 45 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)											
	ศักยภาพการจัดการ เปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน (CMP)			การพัฒนาเครือข่าย (SND)			การพัฒนานวัตกรรม (IED)			ความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชน (SES)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ศักยภาพการจัดการ เปลี่ยนแปลงวิสาหกิจ ชุมชน (CMP)				.02		.02						
ผู้ประกอบการวิสาหกิจ ชุมชน ยุคใหม่ (GEE)	.74**		.74									
การบูรณาการองค์ความรู้ (IOL)	.42**		.42									
ศักยภาพการจัดการ เปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP)							.65**		.65		.17	.52
การพัฒนาเครือข่าย (SND)										.05		.05
การพัฒนานวัตกรรม (IED)										.47**		.47

\*\* $p < 0.01$

ตารางที่ 45 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ที่ได้ทำการพัฒนาขึ้นมา มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยเรียงลำดับตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาเครือข่าย พบว่า ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเครือข่าย (SND) ดังนั้น **จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 1**

**สมมติฐานที่ 2** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม พบว่า ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม (IED) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.65 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.65 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2**

**สมมติฐานที่ 3** การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน พบว่า การพัฒนาเครือข่าย (SND) ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.05 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.05 ดังนั้น **จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 3**

**สมมติฐานที่ 4** การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน พบว่า การพัฒนานวัตกรรม (IED) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.47 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.47 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4**

**สมมติฐานที่ 5** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.17 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.52 **จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 5**

**สมมติฐานที่ 6** ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยมีการพัฒนานวัตกรรม ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (SES) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.47 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6**

**สมมติฐานที่ 7** ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ (GEE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.74 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.74 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7**

**สมมติฐานที่ 8** การบูรณาการองค์ความรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน พบว่าการบูรณาการองค์ความรู้ (IOL) อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (CMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.42 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.42 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐาน การวิจัยที่ 8**

ดังนั้น จึงสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เรื่อง ศักยภาพในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
1	ศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อการพัฒนาเครือข่าย	ปฏิเสธสมมติฐาน
2	ศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อพัฒนานวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
3	การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4	พัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน	ยอมรับสมมติฐาน
5	ศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปร ส่งผ่าน	ปฏิเสธสมมติฐาน
6	ศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปร ส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
7	ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน	ยอมรับสมมติฐาน
8	การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน	ยอมรับสมมติฐาน

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ศึกษาด้วยวิธีวิหยาปรากฏการณ์นิยม โดยใช้การสัมภาษณ์ เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) โดยกำหนดให้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัลระดับจังหวัดประจำปี 2563 - 2564 และหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและ พัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีข้อมูลที่มาก

และลึกตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาและมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Information-Rich Cases) สามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยันและขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ให้มีความชัดเจน ลุ่มลึก และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้างที่ครอบคลุมเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน องค์ประกอบของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ และการบูรณาการองค์ความรู้ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืนในอนาคต

**ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก**

ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

**1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก: ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัล ระดับจังหวัด ประจำปี 2563 – 2564**

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ประจำปี 2563 ประสพการณ์ทำวิสาหกิจชุมชน 15 ปี จำนวนสมาชิก 45 ราย

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ประจำปี 2563 ประสพการณ์ทำวิสาหกิจชุมชน 9 ปี จำนวนสมาชิก 32 ราย

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3 ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ประจำปี 2564 ประสพการณ์ทำวิสาหกิจชุมชน 19 ปี จำนวนสมาชิก 50 ราย

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ประจำปี 2564 ประสพการณ์ทำวิสาหกิจชุมชน 12 ปี จำนวนสมาชิก 35 ราย

## 2. ผู้เชี่ยวชาญ: ด้านการส่งเสริมศักยภาพและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาด้านการตลาด ที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชนเชิงท่องเที่ยว

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาด้านการตลาด ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์ และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่เกิดจากความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในการประเมินสถานการณ์จากสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามสังคม เศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่จะสนับสนุนให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถรับมือ ดำเนินกิจการตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

### 2.1 ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นกับการดำเนินงานเชิงรุกเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการมุ่งเน้นการศึกษา การวางแผนงานล่วงหน้า มีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละช่วงปี รวมถึงมองหาแนวทางในการรับมือจากแรงกระตุ้นภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิสาหกิจชุมชน ผู้นำมีการนำเอาประสบการณ์จากในอดีตมาแบ่งปันกับกลุ่มสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เริ่มถดถอย ถึงแม้ว่าจะมีการเข้ามาสนับสนุนช่วยเหลือจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็ตาม ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจเล็กอย่างเช่นวิสาหกิจชุมชน และธุรกิจต่าง ๆ ที่ไม่มีเงินทุนรองรับเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการดำเนินงานเชิงรุกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจเกิดประสิทธิภาพและยังสามารถดำเนินต่อไปได้ท่ามกลางสภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจึงเล็งเห็นความสำคัญในการดำเนินงานเชิงรุกมากกว่าการรอรับการช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการเป้าหมายที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นตั้งเป้าหมายไว้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การวางแผนงานประจำปี ก็มีทำอยู่ตลอด เดี่ยวนี้มีหน่วยงานเข้ามาช่วยเหลือเยอะ แต่พอมีโควิดก็ต้องคอยช่วยเหลือตัวเอง อะไรที่เราทำเองได้ เราก็ลงมือทำก่อน ไม่ต้องรอคนพวกนั้น ยิ่งตอนนี้รายได้ก็ลดลงไปเยอะ เพราะเดินทางไปขายสินค้าก็ไม่ได้” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 4, 2564)

## 2.2 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้สังเกตเห็นถึงปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจจากทั้งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ภาวะเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนในปัจจุบัน ซึ่งการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัญหา การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จะนำมาซึ่งทางเลือก หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผู้นำจะนำข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาถึงความเป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดของแต่ละกิจการอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจการ โดยแต่ละรูปแบบที่ถูกนำมาตัดสินใจนั้นจะต้องมีการติดตามผล และประเมินผลว่าสามารถแก้ไขปัญหาที่นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ นอกจากนี้แนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบผู้นำสามารถจัดเก็บเป็นรูปแบบที่สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในภายภาคหน้าได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“วิสาหกิจชุมชนเองก็ต้องวางแผน จะธุรกิจเล็กหรือใหญ่มีเจอปัญหาทั้งนั้น อยู่ที่ว่าจะมองเห็นมันไหม ยิ่งปัญหาเยอะ รายได้ก็น้อยลงไปเรื่อย ๆ ผู้นำอย่างเรา ๆ ก็ต้องวางแผนเพื่อเอาตัวรอดเหมือนธุรกิจอื่น ๆ นั่นแหละ แต่มันก็มีหน่วยงานที่เข้ามาช่วยเหลืออยู่ เขาก็มาให้คำแนะนำว่าเราควรต้องทำยังไง มีตัวอย่างมาให้เราดู ก็ทำให้เราเข้าใจง่ายขึ้น แล้วก็ลองเอามาปรับใช้ดู” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 2, 2563)

## 2.3 การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจเนื่องจากมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อกิจการ เพื่อนำไปหาแนวทางในการรับมือของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น ความต้องการของตลาดที่ไม่แน่นอนตามฤดูกาล โดยปริมาณความต้องการของตลาดบางครั้งขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ภัยธรรมชาติที่อาจส่งผลกระทบต่อทรัพยากรทางธรรมชาติที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนำมาเป็นผลิตภัณฑ์หลักของกิจการ ทำให้สินค้าที่ผลิตออกมาไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ซึ่งเป็นความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ หากกิจการไม่มีการประเมิน

ความเสี่ยงหรือวางแผนเพื่อหาแนวทางรองรับความเสี่ยงนี้ อาจทำให้ขาดรายได้ระยะสั้นและส่งผลกระทบต่อภาพรวมของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“หน้าฝนปีก่อนก็แย่ไปเหมือนกัน พืชผลที่ปลูกไว้เสียหายเกือบหมด แต่ยังดีที่เราไม่ได้ทำสินค้าแค่อย่างเดียว มันก็ยังมีสินค้าแปรรูปอื่น ๆ ที่เราเตรียมไว้ มันก็ต้องมีแผนสำรองอยู่แล้ว ไม่เช่นนั้นก็ไม่เหลืออะไร น้ำพัดมาที่ มันก็เสียหาย โดนไปหมด ไม่ใช่แค่เรา คนทำมาหากินก็แย่กันไปหมด” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 1, 2563)

“ตั้งแต่มีโควิด-19 ระบาด มาปีสองปี ก็เห็นแล้วแหละว่าถ้าไม่วางแผนก็คงลำบาก นี่ก็มองหาสินค้าที่เอาไปแปรรูปเพิ่ม หาอะไรที่มันหลากหลายดึงดูดพวกนักท่องเที่ยวเวลาผ่านไปเดี๋ยวนี้ก็จะรอไปออกบูธขายของเหมือนเมื่อก่อน มันก็ลำบาก” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 2, 2563)

## 2.4 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งในรูปของสินค้า-การบริการ กระบวนการการทำงานต่าง ๆ และยังนำไปสู่แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งในปัจจุบันผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเริ่มให้ความสนใจกับการนำนวัตกรรมเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ภาครัฐและภาคเอกชนมีการสนับสนุนการนำนวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งเครื่องมือ ความรู้ต่าง ๆ ถ่ายทอดให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปพัฒนาและปรับใช้กับกิจการของตนเอง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถนำนวัตกรรมมาปรับใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า-การบริการของตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อก่อนก็ไม่มีเครื่องจักรอะไรพวกนี้ แต่พอมีภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุน เขาก็ช่วยเหลือทั้งเงินทุนและเครื่องจักรให้เราทำงานง่ายขึ้น ช่วยลดเวลาในการผลิตสินค้าลงไปได้ แต่พวกเราก็ต้องเรียนรู้ ปรับตัวอยู่เหมือนกัน และก็ช่วยวางแผนการต่อยอดสินค้าใหม่ ๆ พอมีเครื่องจักรเข้ามาช่วย เราก็มีเวลาเอาไปคิดอะไรใหม่ ๆ หาช่องทางการขายเพิ่มขึ้นได้” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 2, 2563)



### ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้เกิดขึ้นจากการสร้างศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน

ผลลัพธ์ที่ได้เกิดขึ้นจากการสร้างศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน จากการวิจัยพบว่าศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

#### 3.1 การพัฒนาเครือข่าย

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่าย โดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางภาครัฐและภาคเอกชนได้เข้ามาสนับสนุนเพื่อส่งเสริมการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนให้มี การแลกเปลี่ยนความรู้ การวางแผนงานร่วมกัน การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายร่วมกันซึ่งนำไปสู่กิจกรรมบางอย่างร่วมกันนำไปสู่ความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน สำหรับการพัฒนาเครือข่าย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ และเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีรายละเอียดที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

##### 3.1.1 เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ จากการเกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อการนำมุมมอง หรือความรู้บางส่วนมาประยุกต์ ปรับใช้ให้เข้ากับรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจโดยความร่วมมือนี้ โดยหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้เข้ามาให้การสนับสนุนองค์ความรู้ต่าง ๆ จากการจัดกิจกรรมเพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในการร่วมมือระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ นี้ สะท้อนให้เห็นถึงความร่วมมือและความเข้มแข็งของทั้งประชาชนและหน่วยงานที่มุ่งหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ การถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกันทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดความคิด หรือแนวคิดใหม่ ในการปรับปรุงสินค้า – บริการที่มีอยู่ของตนให้ดีขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ภาครัฐมีหน่วยงานที่คอยสนับสนุนจัดกิจกรรมให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สนใจมาเข้าร่วมอยู่เรื่อย ๆ ในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้งก็ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานไหนเป็นคนจัด ก็จะมีการติดตามแต่ละหัวข้อ ซึ่งจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเหล่านั้นเกิดไอเดียใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะเอาไปพัฒนาสินค้าของเขา” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2)

“การที่วิสาหกิจชุมชนมาเข้าร่วมกิจกรรมที่เราจัดขึ้นแต่ละครั้ง พวกเขาก็จะได้แลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างกับวิสาหกิจชุมชนกันเอง และก็มีหน่วยงานอย่างเรา คอยให้คำแนะนำเขาอีกที มีการวัดผล ติดตามผลหลังจากที่พวกเขามาอบรมกับพวกเราเหมือนกัน” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1)

### 3.1.2 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด โดยการมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถทางการตลาดนี้ เป็นการสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง เช่น การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจ ดึงดูดลูกค้าด้วยการเพิ่มเติมความคิดสร้างสรรค์ลงไปบนผลิตภัณฑ์ มีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานปัจจุบัน และจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการในอนาคต จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเขาก็มีการเรียนรู้ และปรับรูปแบบพวกผลิตภัณฑ์สินค้า ช่องทางการขายสินค้าใหม่ ๆ ยึดหลัก 4P แล้วเอามาปรับใช้ว่ามีด้านไหนที่ต้องให้ความสำคัญ อย่างเช่นตอนนี้ก็มี เฟจ Facebook, Line ที่เข้ามามีส่วนในตรงนี้ แต่บางทีมันคือการเอาสิ่งเก่ามาทำให้มันดูใหม่เท่านั้น อาจจะต้องสร้างให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเขามีกระบวนการคิดทางการตลาดมากขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

### 3.1.3 ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจโดยการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายเพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน การมีกิจกรรมหรือ โครงการร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ส่วนใหญ่มาจากการสนับสนุนของหน่วยงานจากภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อมอบ องค์ความรู้ให้แก่วิสาหกิจชุมชน เครือข่ายต่าง ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้แก่ชุมชนของตนเองได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การสร้างเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนถือว่าจำเป็นต่อการทำธุรกิจอยู่ไม่น้อย เพราะเราสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ อย่างเช่นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท่องเที่ยวในชุมชน ก็ช่วยดึงดูดผู้คนเข้ามา สินค้าวิสาหกิจชุมชนก็สามารถขายได้เพิ่มขึ้น สร้างรายได้ให้กับชาวบ้าน การสนับสนุนจากภาครัฐที่เข้ามามีบทบาท เป็นกระบอกเสียงช่วยโปรโมทที่ยิ่ง ทำให้คนรู้จัก น่าสนใจมากยิ่งขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

### 3.1.4 เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยการสร้างเครือข่ายในการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อการผลิตสินค้า หรือ การบริการของวิสาหกิจชุมชน การสร้างเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานนี้เกิดมาจากการรวมกลุ่มกันของวิสาหกิจชุมชน มีทั้งในอำเภอเดียวกัน แต่คนละชุมชน หรือเป็นเครือข่ายที่อยู่คนละจังหวัด สืบเนื่องจากกิจกรรมที่ทางหน่วยงานต่าง ๆ จัดตั้งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปิดอบรม หรือการจัดงานแสดงสินค้าที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ได้มีโอกาสทำความรู้จักกันนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การส่งเสริมฝีมือแรงงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนก็ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ เขาจะมาให้ความรู้ สอนวิธีการต่าง ๆ ที่เราสามารถนำไปปรับใช้ได้ บางทีก็มีเปิดอบรมให้พวกเราไปเข้าร่วม และก็มีไลน์กลุ่มให้เราสามารถติดต่อสอบถามเขาเพิ่มเติมได้อีก พวกเขาแนะนำดี ให้ความรู้พวกเราได้เลย” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 3, 2564)

### 3.2 การพัฒนานวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้า - บริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาโดยการนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน ในการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในกระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ สำหรับการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ การสร้างกระบวนการใหม่ และการต่อยอดในเชิงธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

### 3.2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทาง โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากการปรับปรุง พัฒนาแปรสภาพสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น มีความน่าสนใจ หรือเป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างไปจากสิ่งเดิมอย่างสร้างสรรค์ มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์ การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและความต้องการของตลาด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“วิธีที่จะทำให้เราเป็นที่รู้จัก เราก็ต้องสร้างจุดเด่นที่น่าสนใจ ดึงดูดสายตาลูกค้า เราเลยต้องหาวิธีที่จะทำให้มันเกิดความแตกต่าง แต่ยังคงความเป็นสินค้าชุมชนอยู่ ทำให้มันดูมีมูลค่าเพิ่มขึ้น อย่างเช่นตอนนี้ก็มีการปรับปรุงตัวบรรจุภัณฑ์ให้มันสวยงาม ทันสมัยมากขึ้น คนที่มาซื้อเขาก็สนใจ เพราะเขาเห็นมันดูแปลกตาดี มีสีสันสดใส” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ต.เด่นที่ 1, 2563)

“มีการเปิดสัมมนา อบรมพวกความรู้เหล่านี้บ่อยครั้งให้กับกลุ่มสมาชิก วิสาหกิจชุมชน เราจะมีทีมงาน มีวิทยากรที่เขาสามารถให้ความรู้ ให้คำแนะนำพวกนี้ได้ เหมือนเราได้ไปแนะแนวทาง ว่าทำอย่างไรที่จะทำให้สินค้าที่คุณทำอยู่ มันมีมูลค่าเพิ่มขึ้น กลุ่มสมาชิกก็สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้ด้วย เพื่อจะช่วยให้พวกเขาเกิดไอเดียใหม่ ๆ ขึ้นมา” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2)

### 3.2.2 การสร้างกระบวนการใหม่

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการผลิตสินค้า การนำเสนอขายสินค้า ให้มีรูปแบบแตกต่างออกจากเดิม ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป มีการนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์จากการดำเนินงานมากที่สุด เช่นการลดต้นทุนด้านเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เทคโนโลยีอะไรต่าง ๆ พวกเราก็มีการนำเอามาใช้ เอามาปรับปรุงสิ่งที่ทำอยู่ให้มันดีกว่าเก่า ส่วนมากพวกเราก็ยังติดการใช้วิธีเก่า ๆ ก็ต้องค่อยเป็นค่อยไป เพราะว่าเราทำกันมานาน จะเปลี่ยนไปใช้พวกเครื่องมืออะไรใหม่ ๆ เลย ต้องเรียนรู้เยอะอยู่เหมือนกัน ที่ผ่านมามีการลงสินค้าที่เราทำตาม Facebook ก็จะมีคนจากที่อื่น ๆ เขาติดต่อมาสั่งของ ช่วยเพิ่มช่องทางรายได้ให้กับเรา” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 4, 2564)

### 3.3.3 การต่อยอดในเชิงธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการนำแนวความคิดพื้นฐานกับปัจจัยทางธุรกิจที่ทำอยู่ มาศึกษาเพื่อมองหาแนวทางในการต่อยอดธุรกิจขึ้นมาใหม่ที่สามารถผสมผสานกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ซึ่งอาจมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจในเรื่องผลิตภัณฑ์เดิมหรืออาจจะไม่เกี่ยวข้องกัน มองเห็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางทางธุรกิจ การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ส่วนมากเราก็พยายามหาวิธีที่เหมาะสมกับเรา ที่กลุ่มของเราพอจะทำได้ เช่นว่าไปออกงานขายของมีการจัดงานใหญ่ ๆ หรือพวกงาน OTOP ที่จัดตามห้าง ตามศาลากลางจังหวัด ถ้าเราไปขายสินค้าตามงานพวกนั้น คนก็จะรู้จักเรามากขึ้น พวกเขาได้เห็นสินค้าจริงเราก็ให้ข้อมูล แนะนำสินค้าของเราได้ มันก็เหมือนการเพิ่มช่องทางการขายของของเราพยายามทำยังไงก็ได้ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น งานเล็ก งานใหญ่เราก็ไปร่วมกับเขาหมด” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 2, 2563)

### 3.3 ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญและการมุ่งเน้นความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นผลลัพธ์จากศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชนให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง การรักษาเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรมสำหรับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน ซึ่งมีรายละเอียดที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

### 3.3.1 การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันในสังคม การมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันทั้งภายในและภายนอก ดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ของชุมชน และสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน การมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคมยังมีส่วนช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชนจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีเครือข่ายที่รู้จัก มีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับทั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในละแวกเดียวกัน หรือต่างอำเภอ ต่างชุมชน ก็ช่วยทำให้เราเห็นว่าแต่ละที่เขามีกิจการกันอย่างไร มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการบริหารจัดการ ซึ่งบางครั้งเราก็สามารถนำเอามาปรับปรุง พัฒนาการจัดการธุรกิจของเราได้” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 3, 2563)

### 3.3.2 การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการเรียนรู้ และมีความสามารถในการจัดการพึ่งพาตนเอง เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การสร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม จากการบริหารจัดการทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับกลุ่มต่าง ๆ เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การที่เราบริหารจัดการธุรกิจของชุมชนเราได้ ทำให้คนในชุมชนมีอาชีพ มีรายได้จากการขายสินค้า ก็ถือว่าเราได้พึ่งพาตนเองระดับหนึ่ง แต่ก็ต้องวางแผนว่าจะทำอะไรที่ให้มันยั่งยืน ให้พวกเขาอยู่ได้ มันก็ต้องหาวิธีพัฒนาต่อไป เช่น การเข้าร่วมโครงการ แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเอามาทำให้สิ่งที่มีอยู่มันดีขึ้น” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 3, 2563)

“พวกเราพยายามจัดหาโครงการที่จะเข้ามาสนับสนุนธุรกิจชุมชน เพื่อให้พวกเขาสามารถพึ่งพาตนเองได้ และเอาไปต่อยอดกับธุรกิจของตนเอง มันอาจจะไม่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที แต่พวกเราเชื่อว่าการให้ความรู้ คำแนะนำแก่พวกเขา ผสมผสานกับสิ่งที่มีพวกเขามีอยู่แล้ว จะช่วยให้พวกเขานำไปพัฒนาธุรกิจของตนเองและทำให้มันดีขึ้นได้” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

### 3.3.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมองเห็นถึงคุณค่าของทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ ทั้งทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรวัตถุดิบ พืชพันธุ์วัฒนธรรมที่สั่งสมจากรุ่นสู่รุ่น การถ่ายทอดภูมิปัญญาของแต่ละพื้นที่ แต่ละท้องถิ่น การนำทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่มาประยุกต์ ปรับใช้เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนถึงจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ชุมชน การค้นหาและการสร้างอัตลักษณ์ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงทางธุรกิจ เพื่อสร้างประโยชน์และรายได้ให้แก่ชุมชนและสมาชิก จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การสร้างอัตลักษณ์ให้กับสินค้าของชุมชนเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะจะทำให้สินค้านั้นมีมูลค่าเพิ่มขึ้น เกิดความแตกต่างจากสินค้าทั่วไป การใส่ความเป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่นลงไป ทั้งตัวสินค้าเองและอาจจะเพิ่มเข้าไปในตัวบรรจุภัณฑ์ที่เราออกแบบ สิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้สินค้าของเรามีราคาเพิ่มขึ้นเป็นหลายเท่า” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 1, 2563)

### 3.3.4 การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ของชุมชน นอกเหนือจากการสร้างการเป็นที่รู้จักในสังคม เพื่อก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และเกิดการยอมรับในชุมชน โดยการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชนนั้น อันเนื่องมาจากการเข้าร่วมกิจกรรม โครงการกับเครือข่าย หน่วยงานต่าง ๆ ให้การสนับสนุนสมาชิกและคนในชุมชนได้มีส่วนร่วม และเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อมและชุมชน รวมถึงสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การสร้างภาพลักษณ์ของเรา เปรียบเสมือนการทำให้เป็นที่รู้จัก การทำให้เขายอมรับในตัวสินค้าของชุมชนเรา โดยการสร้างจุดยืน หาจุดเด่น ถ่ายทอดภูมิปัญญาชาวบ้านของเราผ่านตัวสินค้าของชุมชน แต่สินค้าที่เราทำออกมา ก็ต้องเป็นสินค้าที่ได้คุณภาพ มีความปลอดภัยด้วยเหมือนกัน” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 2, 2563)

## ตอนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน จากการวิจัย พบว่าศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ การบูรณาการองค์ความรู้ และการมีส่วนร่วมในสังคมของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

### 4.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ โดยคุณลักษณะของผู้ประกอบยุคใหม่นั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้เข้าใจในเป้าหมายและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน สามารถวางแผนและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นต่อความสำเร็จ สามารถช่วยขับเคลื่อนให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนของตนเองดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสามารถวางแผนการดำเนินงานในเชิงรุก มีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเสี่ยงด้วยกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ และสามารถสร้างทีมงานให้มีความสามัคคี เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของกิจการ พบว่ามี รายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

#### 4.1.1 วิสัยทัศน์ในการปรับตัว

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการมีวิสัยทัศน์ มีมุมมองด้านการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในเชิงรุก มองเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการวางแผนการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์การณ์ไกล และมีความสามารถในการรับมือกับการจัดการความเสี่ยงในองค์กรที่เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิสาหกิจชุมชนควรต้องเล็งเห็นปัญหาที่อาจจะตามมา และสามารถวางแผนในการจัดการปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้เกิดความอยู่รอดให้ได้ อาจจะไม่ได้ราบรื่นเสียทีเดียว แต่อย่างน้อยสามารถพาธุรกิจให้ผ่านพ้นช่วงวิกฤตไปได้ รวมไปถึงผู้นำจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นทั้งด้านการบริหาร และการจัดการธุรกิจ” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)



“เราต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัว และต้องคิดต่อว่ามันจะเกิดปัญหาอะไรตามมาบ้าง เราจะคิดถึงแต่ตัวเองไม่ได้ ต้องคิดถึงสมาชิกของเราด้วย เพราะถ้ากิจการเราอยู่รอด สมาชิกของเราก็จะอยู่รอดตามไปด้วย ไม่ใช่ว่าจะยึดแต่สิ่งเก่า ๆ ไม่ปรับตัวเลย มันไม่ได้ ถ้าเราไม่ปรับตัวตามยุคสมัย ตามสถานการณ์ เราก็อาจจะไม่รอดกันหมด” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ดีเด่นที่ 1, 2563)

#### 4.1.2 ความคิดเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการกระบวนสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์ทั้งในด้านกระบวนการคิด การวิเคราะห์ วางแผน สามารถชี้แนะแนวทางให้แก่สมาชิกในกลุ่มเกิดความคิดใหม่ ๆ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น เป็นผู้นำที่มีทัศนคติเชิงเชิงบวก เชื่อมั่นในคุณค่า และศักยภาพทั้งของตนเองและผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักใช้วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ผู้นำที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถพาธุรกิจไปสู่ความก้าวหน้าได้ โดยผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่น รู้จักการแก้ไขปัญหา สามารถบริหารจัดการองค์กรในการใช้ทรัพยากรที่มีได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างบรรยากาศในการดำเนินธุรกิจให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจแก่กันในองค์กร รวมไปถึงสนับสนุนสมาชิกในชุมชน และกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความคิดใหม่ ๆ” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

#### 4.1.3 การมุ่งเน้นความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการ รวมถึงเล็งเห็นถึงกิจกรรม หรือสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจการนำไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการโน้มน้าวผลักดันให้สมาชิกในกลุ่มมีมุมมองที่อยากจะประสบความสำเร็จ และสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จร่วมกันในองค์กรจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ผู้นำต้องมีแนวคิดก่อนว่าจะทำอย่างไรให้ธุรกิจมันประสบความสำเร็จ แล้วค่อยมาวางแผน กำหนดเป้าหมายให้กับสมาชิก ว่าต้องทำอะไร อย่างไร ผู้นำควรต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ แน่แนวทางได้ มันถึงจะช่วยให้บรรลุผลตามที่เรที่ตั้งไว้” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1)

#### 4.1.4 การสร้างทีม

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการสร้างทีมให้สมาชิกในกลุ่มความเป็นหนึ่งเดียวกัน มองเห็นถึงเป้าเดียวกัน เกิดมีความสามัคคี ร่วมใจในการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงกิจกรรมที่จะสนับสนุนให้องค์กรนำไปสู่สำเร็จ มีความเข้าใจในตัวสมาชิก ความเห็นใจ และมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การมีทีมที่ดีจะช่วยให้เราสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ง่ายขึ้น เพราะทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน มีความมุ่งมั่น รู้หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน สนับสนุน ผลักดันซึ่งกันและกัน แต่การจะมีทีมที่ดีได้นั้น ผู้นำก็ถือเป็นคนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้สมาชิกมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน และร่วมมือกันที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผล” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

“การทำงานเป็นทีม ถือเป็นทักษะอย่างหนึ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจ เพราะมันไม่ใช่แค่คนใดคนหนึ่งที่จะทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่มันคือการร่วมแรงร่วมใจกัน การรู้หน้าที่ของตน รับผิดชอบหน้าที่โดยอยู่ภายใต้เป้าหมายเดียวกัน เพราะฉะนั้นผู้นำต้องมีความสามารถที่จะโน้มน้าวให้สมาชิกแต่ละคนมีทักษะในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ต้องเปิดความใจและให้โอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็น” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2)

#### 4.1.5 ภาวะความเป็นผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการมีภาวะความเป็นผู้นำ การเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและดำเนินไปอย่างก้าวหน้า มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง โดยผู้นำจะต้องเป็นที่ยอมรับในกลุ่มสมาชิกและชุมชน สามารถแสดงให้สมาชิกเห็นถึงศักยภาพในการจัดการ รวมถึงการดำเนินงานที่มีความยุติธรรม ทั้งในด้านการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่ม ไม่มีความลำเอียง หรืออคติในการปฏิบัติ หากองค์กรมีผู้นำที่ดี มีความกระตือรือร้น จะสามารถช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การที่เราได้รับความไว้วางใจ และได้เป็นผู้นำกลุ่ม ไม่ใช่เพราะว่าเราเก่ง หรือทำงานได้ดีที่สุด แต่ส่วนหนึ่งเพราะเรามีความรับผิดชอบ รับฟังผู้อื่น และก็กล้าที่จะตัดสินใจ ทำทุกอย่างตรงไปตรงมา สมาชิกในทีมแต่ละคนเขาก็มีความเก่งเหมือนกัน แต่เก่งกันคนละด้าน ถ้าจะให้กิจการเราประสบความสำเร็จ พวกเราก็ต้องช่วยกัน” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ดีเด่นที่ 4, 2563)

“การบริหารจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งเลยมาจากการมีผู้นำที่ดี ไม่ใช่แค่คนเก่ง แต่ต้องมีความเป็นผู้นำด้วย เวลามีปัญหาที่ต้องตัดสินใจก็ต้องเด็ดขาด ไม่เช่นนั้นธุรกิจมันก็จะไปต่อไม่ได้” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

## 4.2 การบูรณาการองค์ความรู้

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการบูรณาการองค์ความรู้วิสาหกิจชุมชนทั้งจากองค์ความรู้ภายในวิสาหกิจชุมชน ที่มาจากภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความรู้จากปราชญ์ชาวบ้านที่สั่งสมกันมา และองค์ความรู้จากภายนอกวิสาหกิจชุมชน เช่น การถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามาให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ความรู้ ผ่านโครงการ กิจกรรมที่ให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วม การบูรณาการองค์ความรู้นั้นจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยง และการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานสูงสุด รวมถึงการเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น พบว่ามี รายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

### 4.2.1 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเคลื่อนไหว มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และนำมารวบรวมเป็นฐานข้อมูล เพื่อนำศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่อาจจะก่อให้เกิดทั้งผลกระทบทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี รวมถึงเพื่อการวางแผนในการดำเนินงานที่อาจส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง เราจำเป็นจะต้องสังเกต และหาข้อมูลว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร เช่นว่า ในช่วงโควิด19 ระบาดหนัก ๆ นอกจากจะต้องใช้ชีวิตแบบระมัดระวังแล้ว เศรษฐกิจก็แย่ เราเองก็ไม่ได้คิดว่ามันจะกระทบนานขนาดนี้ เอาจริง ๆ ยังมองภาพไม่ออกด้วยซ้ำว่าเศรษฐกิจมันจะกลับมาดีได้อย่างไร แต่มันก็ทำให้เราได้เรียนรู้แล้วว่า เราควรต้องหาแผนสำรองเอาไว้เสมอ” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 2, 2563)

#### 4.2.2 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร การนำองค์ความรู้จากภายใน จากความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้านและความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมประสบการณ์ในการเรียนรู้ ยกต่อการลอกเลียนแบบ และนำมาจัดรูปแบบเป็นองค์ความรู้ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เพื่อนำไปถ่ายทอดให้แก่สมาชิกในกลุ่ม รวมถึงคนรุ่นหลังสามารถนำไปประยุกต์และปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ และยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรามีจุดแข็งจากการที่เรามีปราชญ์ชาวบ้าน และการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้าน ถ่ายทอดออกมาผ่านตัวสินค้าของเรา สินค้าของเรามีเรื่องราว ส่วนพวกความรู้ต่าง ๆ เราถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น เลยทำให้สินค้าของเรามีจุดเด่น น่าสนใจ และมีความแตกต่างจากคู่แข่ง เราเลยต้องรักษาจุดเด่นตรงนี้เอาไว้ให้ดี” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 4, 2564)

#### 4.2.3 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการบูรณาการองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ซึ่งการบูรณาการองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ อันเนื่องมาจากการเรียนรู้จากเครือข่ายทั้งภายในวิสาหกิจชุมชน และภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน การมีความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน การแบ่งปันทรัพยากรความรู้กับเครือข่ายต่าง ๆ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับเครือข่าย นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้องค์กรสามารถขยายเครือข่ายให้กว้างมากขึ้น เปิดมุมมองใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยน เพื่อการนำมาประยุกต์ และปรับใช้กับองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“กลุ่มของเราก็จะมีการส่งตัวแทนไปเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ไปแลกเปลี่ยนความรู้กัน และก็ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติม เราก็เอามาคุยกันในกลุ่ม ว่ามีส่วนไหนที่เราพอจะเอามาปรับใช้ได้บ้าง เผื่อว่าสิ่งที่ทำอยู่มันจะดีขึ้น เช่น พวกการแปรรูป เพิ่มมูลค่า ขยะหลังจากที่เราใช้วัตถุดิบเสร็จ มันช่วยลดขยะของชุมชนเราและยังส่งเสริมภาพลักษณ์ให้ชุมชนเราได้ด้วย” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1)

#### 4.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีบทบาทและมีส่วนช่วยให้แบบแผน หรือแนวทางการพัฒนามีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการที่แต่ละวิสาหกิจชุมชนได้มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction) ในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน โดยกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นทั้งที่เป็นทางการและไม่ทางการ การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือตัวแทนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมถือเป็นหัวใจสำคัญและพลังในการขับเคลื่อนเพื่อก่อการพัฒนวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน รวมถึงการประเมินและติดตามผลที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพจากการดำเนินงานว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องหรือไม่เพียงใด หากมีการพบข้อบกพร่องหรืออุปสรรคด้านใด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถนำมาวางแผน เพื่อหาแนวทางการแก้ไขและนำไปสู่การขยายผลเพื่อการปรับใช้ในวงกว้างให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมต่อสภาพเศรษฐกิจ และผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนโดยรวม

##### 4.3.1 การมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผน การวิเคราะห์ปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาทั้งภายในและภายนอกวิสาหกิจชุมชน การจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการตั้งเป้าหมาย และนำมากำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะใช้ทั้งในส่วนของทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรวัตถุดิบ งบประมาณ รวมถึงการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อการแก้ไขปัญหา และแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงปัญหาและสาเหตุที่ชัดเจนมากขึ้นจากประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน รูปแบบแผนที่ถูกคิดค้นสามารถตอบสนองความต้องการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ของและชุมชนได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการจัดการวางแผนสามารถช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่การอาจเกิดขึ้นจาก การพิจารณาประเด็นปัญหาที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“บางครั้งปัญหาที่เราเจอ เรามองเห็นปัญหา แต่เราคิดไม่ตกว่าจะจัดการมัน อย่งไรดี การสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ ก็มีอยู่ แต่มันอาจจะไม่เหมาะสมกับธุรกิจเราซะ ทีเดียวน พวกเราก็พยายามนำมาปรับใช้ เพื่อการแก้ไขปัญหา ให้เราอยู่รอดได้” (ผู้นำกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 2, 2563)

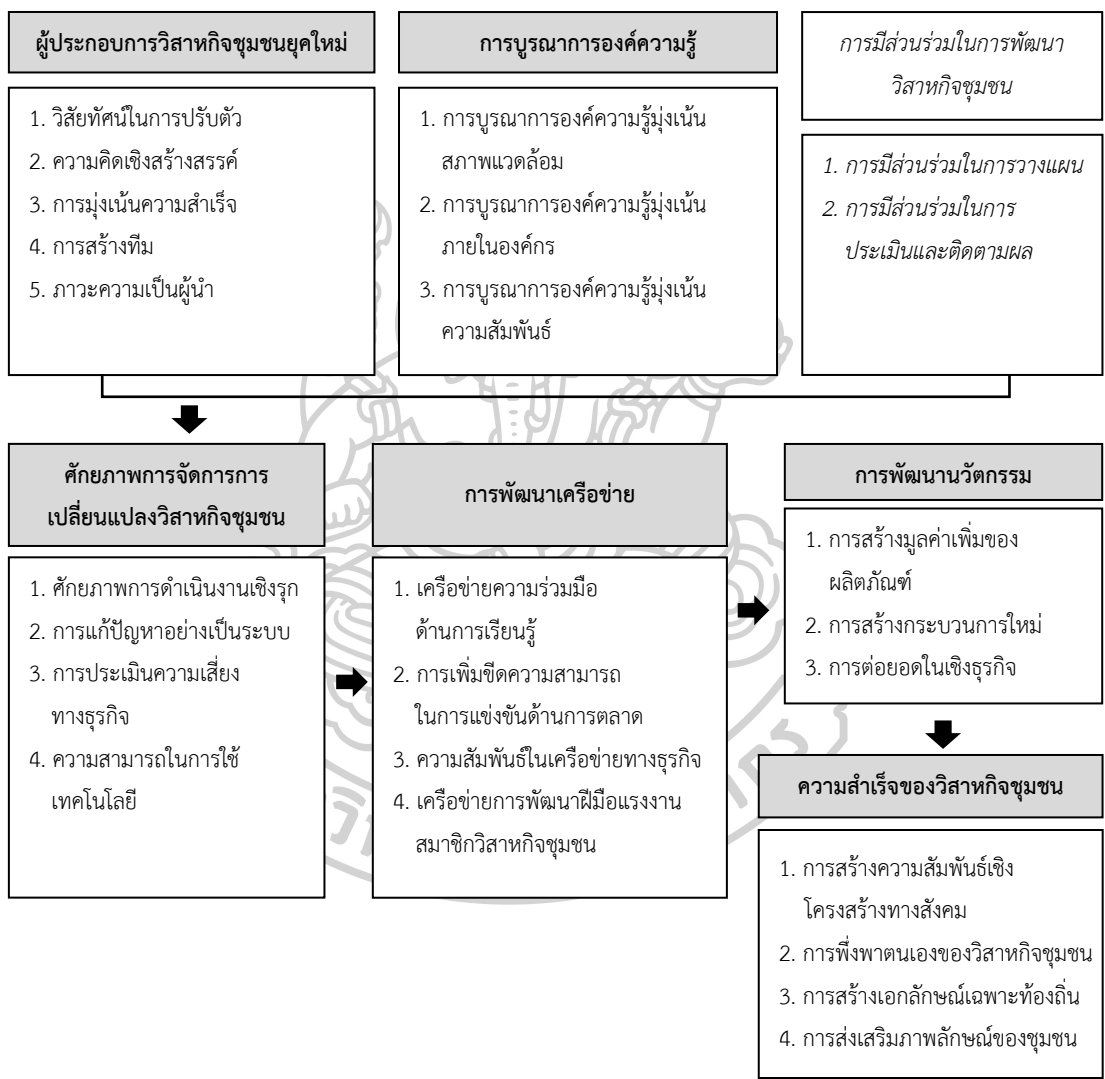
“หน่วยงานของเรามีการกำหนดแผนการสำรวจ ลงพื้นที่กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างความใกล้ชิดและเพื่อเก็บข้อมูลจากชุมชน ว่ามีความยากลำบากในการดำเนินงาน ด้านใด หรือมีจุดใดที่อยากให้หน่วยงานของเราเข้าไปให้การสนับสนุนมากขึ้น มีการจัดเวที การเรียนรู้กับกลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เราสามารถแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น มุมมองปัญหา ระหว่างกันได้” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1)

#### 4.3.2 การมีส่วนร่วมในการประเมินและติดตามผล

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญในการมี ส่วนร่วมในการประเมินและติดตามผล ซึ่งเป็นตัวชี้วัดว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน ตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ จากการกำหนดรูปแบบการประเมินเพื่อทำการชี้วัดผล ร่วมกัน การประเมินผลเป็นกระบวนการศึกษา การวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบว่ากระบวนการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด และการติดตามผลนั้นจะช่วยบ่งบอกถึงปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหา อุปสรรค การควบคุมและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผนงาน และภายในระยะเวลาที่กำหนด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีรายละเอียดของคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เราจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อการประเมินและการติดตามผลหลังจาก ที่เราได้จัดกิจกรรม จัดโครงการให้ชาวบ้านมาเข้าร่วม เราจะได้รู้ว่าสิ่งที่เราจัดทำขึ้นมา มันสอดคล้อง มันมีประโยชน์กับพวกเขาเพียงใด การที่เราได้รับรู้ความคิดเห็นจากชาวบ้าน ทำให้เราสามารถนำมาวางแผนต่อได้ว่า ควรจะเพิ่มหัวข้อใด หรืออะไรที่เราควรจัดทำ เพื่อให้ พวกเขาสามารถดำเนินธุรกิจและพึ่งพาตัวเองได้” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2)

ทั้งนี้ เมื่อนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์อย่างละเอียด พบว่า ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้เป็นอย่างดีทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และยังทำให้เกิดตัวแบบของการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนเพิ่มเติมจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 18 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจ

## ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืนในอนาคต

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการวางแผน แนวทางในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีความสอดคล้องและสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีแนวคิด มุมมองที่การณ์ไกล มุ่งเน้นให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ และรู้จักการเรียนรู้ที่จะปรับตัวจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่าย รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนจัดทำขึ้น โดยเข้ามามีบทบาทในการพัฒนา อบรมให้ความรู้ เพื่อให้กิจการวิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้จากการสร้างจุดเด่น จุดแข็งผ่านการสร้างอัตลักษณ์ของท้องถิ่น ช่วยสนับสนุนในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เป็นที่รู้จัก และเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ซึ่งการทำธุรกิจไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ไม่เพียงแต่การขายสินค้าเพื่อมุ่งเน้นการทำกำไร แต่จะต้องมีการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้ที่ดี เพื่อให้สมาชิกได้เกิดการฝึกฝน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาความรู้ การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ต่อยอดในการดำเนินการธุรกิจ และเพื่อให้เกิดการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียด ดังนี้

“การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ให้ทุกคนเห็นภาพ มีเป้าหมายร่วมกัน ก็ไม่ใช่เรื่องยากที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล แต่อาจจะมีปัจจัยภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้อย่างน้อยเราสามารถหาแนวทางในการป้องกันเพื่อไม่ให้มันเลวร้าย จากการช่วยเหลือของภาครัฐเองก็ดี หรือภาคเอกชนที่เข้ามามีบทบาท สามารถช่วยแก้ไขปัญหาล่าช้าได้บ้าง” (ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ 3, 2564)

“การจัดกิจกรรมให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือกิจการหลายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน พูดคุย ทำให้เราได้เห็นมุมมองใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำแต่ละกิจการที่มีต่อสภาพสังคม และปัญหาที่ต้องการได้รับความช่วยเหลือ เรามีการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้เพื่อเอามาพัฒนาในการจัดกิจกรรม โครงการให้มันดียิ่ง ๆ ขึ้นไป และพยายามเพิ่มช่องทางที่จะให้แต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้เข้ามามีบทบาทและส่วนร่วม” (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)



## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนานวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผ่านการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนานวัตกรรม 5) เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่และการบูรณาการองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อช่วยในการอธิบายและขยายผลให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน และตรวจสอบความสอดคล้องของ ตัวแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามประมวลผลและวิเคราะห์ โดยใช้สถิติ มีรายละเอียดดังนี้

##### 1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 320 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 205 คน และเพศหญิง จำนวน 115 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานในกิจการวิสาหกิจชุมชนมากกว่า 15 ปี

## 2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน

กิจการวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่กิจการวิสาหกิจชุมชนประเภทสินค้าบริโภค จำนวน 243 คน และกิจการวิสาหกิจชุมชนประเภทสินค้าอุปโภค จำนวน 77 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน 11 – 15 ปี ส่วนใหญ่มีทุนในการดำเนินงาน 100,001 – 300,000 บาท มีจำนวนสมาชิก 21 – 30 คน และส่วนใหญ่มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ เฉลี่ยต่ำกว่า 100,000 บาท/ปี

## 3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

### 3.1 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ด้านศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้านการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ด้านการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี และศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก ตามลำดับ

### 3.2 ผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนยั่งยืน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาเครือข่าย ด้านการพัฒนานวัตกรรม และด้านความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน สามารถสรุปเป็นรายด้านดังนี้

#### 3.2.1 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาเครือข่าย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการพัฒนาเครือข่ายทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ ด้านความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ และด้านเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ตามลำดับ

#### 3.2.2 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการพัฒนานวัตกรรมทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการต่อยอดในเชิงธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และด้านการสร้างกระบวนการใหม่ ตามลำดับ

#### 3.2.3 ผลลัพธ์ด้านความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม และด้านการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน ตามลำดับ

### 3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ด้านผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ และการบูรณาการองค์ความรู้ สามารถสรุปเป็นรายด้านดังนี้

#### 3.3.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างทีม ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ และด้านวิสัยทัศน์ในการปรับตัว ตามลำดับ

#### 3.3.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบูรณาการองค์ความรู้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบูรณาการองค์ความรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ และด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร ตามลำดับ

### 4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

#### 4.1 ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

องค์ประกอบหลักของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบย่อยด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ องค์ประกอบด้านศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก และองค์ประกอบด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี ตามลำดับ

#### 4.2 การพัฒนาเครือข่าย

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาเครือข่าย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ และองค์ประกอบด้านเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ตามลำดับ

#### 4.3 การพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบหลักของการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบด้านการต่อยอดในเชิงธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และองค์ประกอบด้านการสร้างกระบวนการใหม่ ตามลำดับ

#### 4.4 ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

องค์ประกอบหลักของความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น องค์ประกอบด้านการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม และองค์ประกอบด้านการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน ตามลำดับ

#### 4.5 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่

องค์ประกอบหลักของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการสร้างทีม องค์ประกอบด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ และองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ในการปรับตัว ตามลำดับ

#### 4.6 การบูรณาการองค์ความรู้

องค์ประกอบหลักของการบูรณาการองค์ความรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร ตามลำดับ

### 5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

- 1.1 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาเครือข่าย
- 1.2 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม
- 1.3 การพัฒนาเครือข่ายไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
- 1.4 การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
- 1.5 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
- 1.6 ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
- 1.7 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน
- 1.8 การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

## สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่ได้รับรางวัล ระดับจังหวัดประจำปี 2563-2564 และผู้ให้ข้อมูลสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญในบริบทการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีการคัดเลือกโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 8 ท่าน ทำให้ได้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ศึกษา และสามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### 1. ความสำคัญของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน หมายถึง ศักยภาพในการจัดการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้เกิดการอยู่รอด โดยต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัญหา หรือปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการหาแนวทางในการรับมือ และวางแผนเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการวางแผน เพื่อรับมือต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ศักยภาพ การดำเนินงานเชิงรุก การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1.1 ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก

สถานการณ์การดำเนินกิจการในปัจจุบัน มีการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงอย่างมากทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องมีการเรียนรู้ เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนเชิงรุก ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานอยู่เสมอ เรียนรู้ที่จะปรับตัว หาแนวทางในการป้องกัน การแก้ไขปัญหา การคาดการณ์ และวางแผนและรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

#### 1.2 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นการสังเกตเห็นถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การแก้ไขปัญหาในระยะยาว โดยการใช้ความสำคัญต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา พิจารณาถึงทางเลือกที่ดีที่สุด ก่อนการตัดสินใจ รวมถึงการประเมินและติดตามผล ว่าแนวทางดังกล่าวสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

### 1.3 การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ

ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญและส่งผลเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ผู้นำวิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนประเมินความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านดี และร้ายต่อธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางและวิธีการจัดการในการรับมือ โดยมีการกำหนดแผนงานมากกว่า 1 แผน เพื่อเป็นแผนสำรองในกรณีที่แผน 1 ไม่ประสบความสำเร็จ การประเมินความเสี่ยงและนำมาจัดวางแผนจะช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

### 1.4 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ในยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง สภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้ประกอบการจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก นอกเหนือจากการเรียนรู้ที่จะปรับตัวเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น ผู้นำวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญและความสนใจต่อการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ เพื่อให้รูปแบบในการดำเนินงานสอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการใช้สื่อออนไลน์ (Social Media) เช่น Facebook เว็บไซต์ต่าง ๆ หรือ แอปพลิเคชัน Line ซึ่งเป็นช่องทางที่ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมใช้

## 2. ผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีผลต่อการพัฒนาเครือข่าย และการพัฒนานวัตกรรม และส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนสามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.1 การพัฒนาเครือข่าย

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนจัดขึ้น โดยการตัวแทนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนไปเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชี่ยวชาญ การจัดการวางแผนร่วมกัน ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่าย จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของการพัฒนาเครือข่าย ประกอบด้วย เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ และเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.1.1 เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้

หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากการเผยแพร่ความรู้ เปิดเวทีเพื่อแต่ละกิจการวิสาหกิจชุมชน เข้ามาร่วมแบ่งปันความรู้ และปัญหาที่พบจากการดำเนินงาน เกิดเป็นมุมมองใหม่ ๆ และยังเป็นการสร้างเครือข่ายด้านการเรียนรู้ที่เกิดจากการแบ่งปันประสบการณ์ และความรู้ร่วมกัน ซึ่งผู้นำหรือตัวแทนวิสาหกิจชุมชนที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม สามารถนำความรู้ มุมมอง แนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายไปประยุกต์ปรับใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของตนเอง

### 2.1.2 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด

ในยุคที่มีตลาดสินค้าอุปโภค บริโภค มีการแข่งขันรุนแรง แต่ละกิจการจึงจำเป็นต้องหาแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด เพื่อการสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ถึงแม้ว่ากิจการวิสาหกิจชุมชนจะไม่ได้มีการแข่งขันที่รุนแรง เมื่อเทียบกับกลุ่มสินค้าโดยทั่วไปในตลาด แต่ผู้นำวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันดังกล่าว เช่น การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า จากการขายสินค้าหน้าร้านเพียงอย่างเดียว โดยเพิ่มช่องทางออนไลน์ ในการนำเสนอสินค้าและการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคที่สนใจได้รับรู้มากขึ้น การเข้าร่วมขายสินค้าประจำจังหวัด หรือเข้าร่วมการขายสินค้าตามเทศกาลใหญ่ ๆ ซึ่งจะสามารถช่วยขยายช่องทางการจำหน่ายและยังเป็นการเพิ่มช่องทางรายได้ให้แก่กิจการ

### 2.1.3 ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ

การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างเครือข่ายภายในและภายนอก ช่วยเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนในการสร้างเครือข่าย การพึ่งพาซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือให้คำแนะนำ รวมถึงการสนับสนุนและยังส่งผลต่อการสร้างรายได้ให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนได้ เช่น การร่วมมือระหว่างแหล่งท่องเที่ยวชุมชนที่ช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยว ผู้บริโภคเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่ชุมชน ซึ่งจะช่วยในการสนับสนุนให้กิจการวิสาหกิจชุมชนได้รับการประชาสัมพันธ์ เป็นที่รู้จักมากขึ้น และช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนและคนชุมชน

### 2.1.4 เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ในการพัฒนาและส่งเสริมฝีมือแรงงานให้กับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เป็นการเพิ่มทักษะ ความเชี่ยวชาญในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อการผลิตสินค้า หรือบริการของวิสาหกิจชุมชน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะฝีมือ จากการสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้น ผลักดันให้กลุ่มสมาชิกเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำธุรกิจแนวใหม่ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี และการพัฒนาปรับปรุงแบบการทำธุรกิจรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตต่อไป เช่น หลักสูตรการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และการขายของออนไลน์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดออนไลน์ กิจกรรม โครงการต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้

## 2.2 การพัฒนานวัตกรรม

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการนำนวัตกรรมเข้ามาบีบบทบาทในการดำเนินงานของกิจการ ในการพัฒนา ปรับปรุงการผลิตสินค้า การออกแบบ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้น เพื่อการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรมให้กับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของการพัฒนานวัตกรรมประกอบด้วย การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ การสร้างกระบวนการใหม่ และการต่อยอดในเชิงธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์เป็นการพัฒนาคุณภาพสินค้าของชุมชนให้กลายเป็นนวัตกรรม หรือสร้าง ความแตกต่างในสินค้าประเภทเดียวกันจากชุมชนอื่น จนกลายเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ของสินค้าจากทรัพยากรวัตถุดิบในชุมชน โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และการสร้างรายได้ให้แก่กิจการ

### 2.2.1 การสร้างกระบวนการใหม่

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการผลิตสินค้า การนำเสนอขายสินค้า ให้มีรูปแบบแตกต่างออกจากเดิมซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์จากการดำเนินงานมากที่สุด เช่น การลดต้นทุนด้านเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

### 2.2.3 การต่อยอดในเชิงธุรกิจ

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการหาแนวทางในการพัฒนาเพื่อการต่อยอดในเชิงธุรกิจของกิจการวิสาหกิจชุมชน โดยการนำแนวความคิดพื้นฐานกับปัจจัยทางธุรกิจที่ทำอยู่ มาศึกษาเพื่อมองหาแนวทางในการต่อยอดธุรกิจขึ้นมาใหม่ที่สามารถผสมผสานกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ซึ่งอาจมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจในเรื่องผลิตภัณฑ์เดิมหรืออาจจะไม่เกี่ยวข้องกัน มองเห็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางทางธุรกิจ มีการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่กิจการ

## 2.3 ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญและมุ่งเน้นต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชนให้มีความสอดคล้องกับทั้ง 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม จากผลการศึกษา



เชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.3.1 การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันในสังคม การมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันทั้งภายในและภายนอก สามารถดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ชัดเจน ซึ่งการมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคมยังมีส่วนช่วยในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชน เพื่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนและสังคมร่วมกัน

### 2.3.2 การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการพึ่งพาตนเองผ่านการเรียนรู้ และความสามารถในการดำเนินงานของกิจการจากการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่ม และการมีผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีภาวะความเป็นผู้นำสามารถแนะแนวทางให้แก่สมาชิก ประกอบกับการสร้างจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชน จากการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่ตนเองมีผสมผสานกับภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ถูกถ่ายทอดต่อกันมา เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การสร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม และเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

### 2.3.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น

ในแต่ละชุมชน แต่ละพื้นที่จะมีการสร้างเอกลักษณ์ท้องถิ่นเฉพาะตัวผ่านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการนำทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรวัตถุดิบที่มีในชุมชนมาสรรค์สร้างเป็นการนำทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่มาประยุกต์ ออกแบบเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนถึงจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ชุมชน การค้นหาและการสร้างอัตลักษณ์ จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงทางธุรกิจ และเพื่อสร้างประโยชน์และรายได้ให้แก่ชุมชนและสมาชิก

### 2.3.4 การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการสร้างและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเป็นที่รู้จักในสังคมและวงกว้าง จะช่วยก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และการยอมรับในชุมชน โดยการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชนนั้นเกิดได้จากการเข้าร่วมกิจกรรม เข้าร่วมโครงการกับเครือข่าย หน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนสมาชิกและคนในชุมชนได้มีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อมและชุมชน รวมถึงสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก

### 3. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ การบูรณาการองค์ความรู้ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 3.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่

คุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่นี้จะต้องมีความเป็นผู้ประกอบการ เข้าใจหลักในการทำธุรกิจ มีความรู้ ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้เข้าใจในเป้าหมายและปฏิบัติตาม สามารถวางแผนและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นความสำเร็จ สามารถช่วยขับเคลื่อนให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนของตนเองดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ สามารถวางแผนการดำเนินงานในเชิงรุก มีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเสี่ยงด้วยกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ และสามารถสร้างทีมงานให้มีความสามัคคี เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของกิจการ จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ในการปรับตัว ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การสร้างทีม และภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

##### 3.1.1 วิสัยทัศน์ในการปรับตัว

ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มุมมองด้านการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในเชิงรุก มองเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการวางแผนการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์การณ์ไกล และมีความสามารถในการรับมือกับการจัดการความเสี่ยงในองค์กรที่เกิดขึ้น

##### 3.1.2 ความคิดเชิงสร้างสรรค์

ผู้นำวิสาหกิจชุมชนควรมีคุณลักษณะที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ทั้งในด้านความคิดกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน สามารถชี้แนะ แนวทางให้แก่สมาชิกในการมีมุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิมเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น การให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์ทั้งในด้านกระบวนการคิด การวิเคราะห์ วางแผน สามารถชี้แนะแนวทางให้แก่สมาชิกในกลุ่มเกิดความคิดใหม่ ๆ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น เป็นผู้นำที่มีทัศนคติเชิงเชิงบวก เชื่อมั่นในคุณค่า และศักยภาพทั้งของตนเองและผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักใช้วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส

### 3.1.3 การมุ่งเน้นความสำเร็จ

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการ รวมถึงเล็งเห็นถึงกิจกรรม หรือสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจการนำไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการโน้มน้าว ผลักดันให้สมาชิกในกลุ่ม มีมุมมองที่อยากจะประสบความสำเร็จ และสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จร่วมกันในองค์กร

### 3.1.4 การสร้างทีม

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการสร้างทีมให้สมาชิกในกลุ่ม ความเป็นหนึ่งเดียวกัน มองเห็นถึงเป้าเดียวกัน เกิดมีความสามัคคี ร่วมใจในการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงกิจกรรมที่จะสนับสนุนให้องค์กรนำไปสู่สำเร็จ มีความเข้าใจในตัวสมาชิก ความเห็นใจ และมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้

### 3.1.5 ภาวะความเป็นผู้นำ

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการมีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและดำเนินไปอย่างก้าวหน้า มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง โดยผู้นำจะต้องเป็นที่ยอมรับในกลุ่มสมาชิกและชุมชน สามารถแสดงให้สมาชิกเห็นถึงศักยภาพในการจัดการ รวมถึงการดำเนินงานที่มีความยุติธรรม ทั้งในด้านการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่ม ไม่มีความลำเอียง หรืออคติในการปฏิบัติ หากองค์กรมีผู้นำที่ดี มีความกระตือรือร้น จะสามารถช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

## 3.2 การบูรณาการองค์ความรู้

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการบูรณาการองค์ความรู้ทั้งจากองค์ความรู้ภายในวิสาหกิจชุมชน ที่มาจากภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความรู้จากปราชญ์ชาวบ้านที่สั่งสมกันมา และองค์ความรู้จากภายนอกวิสาหกิจชุมชน เช่น การถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามาให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ความรู้ ผ่านโครงการกิจกรรมที่ให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วม การบูรณาการองค์ความรู้จะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยง และการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานสูงสุด รวมถึงการเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของการบูรณาการองค์ความรู้ประกอบด้วย การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร และการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### 3.2.1 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเคลื่อนไหว มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลจำเป็นให้ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และนำมารวบรวมเป็นฐานข้อมูล เพื่อนำศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจจะก่อให้เกิดทั้งผลกระทบทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี รวมถึงเพื่อการวางแผนในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### 3.2.2 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร การนำองค์ความรู้จากภายใน จากความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน และความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมประสบการณ์ในการเรียนรู้ ยากต่อการลอกเลียนแบบ และนำมาจัดรูปแบบเป็นองค์ความรู้ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เพื่อนำไปถ่ายทอดให้แก่สมาชิกในกลุ่ม รวมถึงคนรุ่นหลังสามารถนำไปประยุกต์และปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ และยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง

### 3.2.3 การบูรณาการองค์ความรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ซึ่งการบูรณาการองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ อันเนื่องมาจากการเรียนรู้จากเครือข่ายทั้งภายในวิสาหกิจชุมชน และภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน การมีความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน การแบ่งปันทรัพยากรความรู้กับเครือข่ายต่าง ๆ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับเครือข่าย นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้องค์กรสามารถขยายเครือข่ายให้กว้างมากขึ้น เปิดมุมมองใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยนเพื่อนำมาประยุกต์ และปรับใช้กับองค์กร

## 3.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีบทบาทและมีส่วนช่วยให้แบบแผน หรือแนวทางการพัฒนาที่มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการที่แต่ละวิสาหกิจชุมชนได้มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction) ในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน โดยกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นทั้งที่เป็นทางการและไม่ทางการ การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือตัวแทนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมถือเป็นหัวใจสำคัญและพลังในการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน รวมถึง

การประเมินและติดตามผลที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพจากการดำเนินงานว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องหรือไม่เพียงใด หากมีการพบข้อบกพร่องหรืออุปสรรคด้านใด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถนำมาวางแผน เพื่อหาแนวทางการแก้ไขและนำไปสู่การขยายผลเพื่อ การปรับใช้ในวงกว้างให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมต่อสภาพเศรษฐกิจ และผู้ประกอบการวิสาหกิจ ชุมชนโดยส่วนรวม จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมในการพัฒนา วิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการมีส่วนร่วมในการประเมินและ ติดตามผล ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### 3.3.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผน การวิเคราะห์ปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาทั้งภายในและภายนอกวิสาหกิจชุมชน การจัดลำดับ ความสำคัญ เพื่อการตั้งเป้าหมาย และนำมากำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนแนวทาง ในการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะใช้ทั้งในส่วนของทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรวัตถุดิบ งบประมาณ รวมถึงการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจ ชุมชนด้านต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะทำให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงปัญหาและสาเหตุที่ชัดเจนมากขึ้นจากประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน รูปแบบแผนที่ถูกคิดค้นสามารถตอบสนองความต้องการและแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ของและชุมชนได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการจัดการ วางแผนสามารถช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่การอาจเกิดขึ้นจากการพิจารณาประเด็นปัญหาที่มี ความยุ่งยาก ซับซ้อน

### 3.3.2 การมีส่วนร่วมในการประเมินและติดตามผล

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการประเมินและ ติดตามผล ซึ่งเป็นตัวชี้วัดว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน ตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้หรือไม่ จากการกำหนดรูปแบบการประเมินเพื่อชี้วัดผลร่วมกัน การประเมินผลเป็น กระบวนการศึกษา การวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบว่ากระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นว่ามี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด และการติดตามผลนั้นจะช่วยบ่ง บอกถึงปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา อุปสรรค การควบคุมและการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน และภายใน ระยะเวลาที่กำหนด

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของ ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่าย 2) เพื่อศึกษา อิทธิพลของศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาเครือข่าย ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 4) เพื่อศึกษา อิทธิพลของการพัฒนานวัตกรรม ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 5) เพื่อศึกษาอิทธิพลของ ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมี การพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน 6) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรม ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน 7) เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ส่งผลต่อ ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน 8) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบูรณาการ องค์ความรู้ ส่งผลต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ผลการวิจัยได้บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่าย

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ทักษะ ในการดำเนินงานเชิงรุก ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การประเมินความเสี่ยงในการรับมือ ต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีไม่ได้ ทำให้เกิดการพัฒนาคือเครือข่าย เนื่องจากศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เป็นศักยภาพขององค์กรในการบริหารจัดการ การดำเนินงานให้เกิดความอยู่รอดต่อสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง แต่การพัฒนาเครือข่าวนั้นเกิดจากความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามา มีบทบาท มีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนใน วิสาหกิจชุมชนเกิดการพัฒนาด้านต่าง ๆ เช่น เครือข่าย การพัฒนาฝีมือแรงงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยการจะพัฒนาฝีมือแรงงานได้นั้นจำเป็นต้องใช้ บุคลากรที่มีทักษะ ฝีมือ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงเวลาและเงินทุน เพื่อให้การพัฒนาฝีมือแรงงานมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สนิทเดช จินตนาและธีระพงษ์ ภูริปาณิก (2560) พบว่าหลายวิสาหกิจชุมชนยังมีข้อจำกัดในด้านเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาฝีมือแรงงาน ของกลุ่มสมาชิก การขาดความรู้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2561) พบว่ามีข้อจำกัดต่อศักยภาพในการผลิต ไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐานสากลเพราะปัจจัยและ กระบวนการผลิตมีลักษณะเป็นแนวท้องถิ่น และการมีรายได้ไม่ต่อเนื่องของกิจการวิสาหกิจชุมชน

## 2. ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเห็นถึงความสำคัญในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจึงมองเห็นถึงการนำนวัตกรรมเอามาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้น โดยการนำนวัตกรรมเข้ามามีบทบาทในการต่อยอดสินค้าวิสาหกิจชุมชนในเชิงธุรกิจ นำมาใช้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

การพัฒนานวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนเป็นการการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการของวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับการศึกษาของ วิชรพันธ์ ภาสุข (2557) พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมได้มีการศึกษามาเป็นระยะเวลาานาน เนื่องจากเป็นความสามารถขององค์กรในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่กำหนดเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว (Wang and Ahmed ,2004) กล่าวคือการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการวัดความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้นหรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Ferraresi et al., 2012) มีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ และเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และจะนำมาซึ่งรายได้ของกิจการให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับรูปแบบการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา (Thetchip, 2018) การนำนวัตกรรมมาใช้วัดความสามารถทางด้านนวัตกรรมกระบวนการ เป็นการปรับปรุงหรือสร้างสรรค์กระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น รวมถึงแนวคิดการบริหารงานและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ดังนั้นศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้กิจการดำเนินต่อไปได้อย่างก้าวหน้า เกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมถึงช่วยเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (อภิรักษ์ณ์ ธรรมวิมุติ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2560) (จันทิมา พรหมเกษ และคณะ, 2562)

## 3. การพัฒนาเครือข่ายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การพัฒนาเครือข่ายไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการมีผู้นำที่ดี มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร

ให้มีประสิทธิภาพ การบูรณาการองค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาประยุกต์ปรับใช้ ในการดำเนินงาน มีการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการพัฒนาทั้งในด้านของกระบวนการดำเนินงาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่เป็นส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน การพัฒนาเครือข่าย เป็นเพียงส่วนหนึ่งแต่ยังไม่ส่งผลเพียงพอต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการพัฒนา เครือข่ายยังไม่ได้รับความสนใจมากเพียงพอ เช่น ในการดำเนินการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจ ชุมชน สมาชิกวิสาหกิจชุมชนหลายกิจการยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานหรือเครือข่ายต่าง ๆ ที่เหมาะสมและตรงต่อวัตถุประสงค์ของกิจการ การเข้าถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการได้รับการ พัฒนาอย่างไม่เพียงพอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพรณ เจนสันติกุล (2561) พบว่าการขาด ความต่อเนื่องในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในด้านการจัดการ การผลิตสินค้า รวมถึงกิจการวิสาหกิจชุมชนบางส่วนอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมต่อการพัฒนาเพื่อการแข่งขันทางการค้า ขาดการพัฒนาทักษะที่เชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากลซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด จากการศึกษาพบว่า มีวิสาหกิจชุมชนบางกลุ่ม ที่ประสบปัญหาในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ไม่มีความสามารถ ในการเข้าถึงตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด การขาดความรู้ ทักษะในการดำเนิน กิจการวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบธุรกิจ (สนิทเดช จินตนา และธีระพงษ์ ภูริปาณิก, 2562)

#### 4. การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย เชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้นำกลุ่มชุมชนสามารถนำนวัตกรรมเข้ามามีบทบาทในการจัดการการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น การนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อการออกแบบ บรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างและดีกว่าคู่แข่งได้ การนำ นวัตกรรมเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานของกิจการมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดำเนินงาน ได้บรรลุเป้าหมาย

การพัฒนานวัตกรรมส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงินโดย ในรูปแบบตัวเงินคือการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้แก่วิสาหกิจชุมชน ทำให้บุคคลที่เข้าร่วม เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถมีรายได้ นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ ในสังคมให้เติบโตขึ้น สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้จากรายได้ที่มาจากการขายสินค้า ผลิตภัณฑ์ดังกล่าว สำหรับรูปแบบความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างเอกลักษณ์ เฉพาะท้องถิ่นของชุมชน และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชนที่ช่วยดึงดูดผู้บริโภค หรือนักท่องเที่ยว เข้ามาเยี่ยมชมชุมชน ให้ความสนใจ และเกิดการประชาสัมพันธ์ (สนิทเดช จินตนาและสุพิศบุญลาภ,



2564) อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมในการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม จากการให้ความช่วยเหลือดูแล และเกิดความร่วมมือกันระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและเครือข่ายที่เข้ามามีบทบาทเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องเข้ามาในห้องค์ความรู้ร่วมกันพัฒนาให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความเป็นนวัตกรรมสามารถพัฒนาต่อยอดสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีอัตลักษณ์และสามารถสร้างจุดขายของตนเองเพื่อให้เกิดความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

### 5. ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกทางอ้อมต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนาเครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ในการพัฒนาและขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดความอยู่รอดจากการประเมินสถานการณ์เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น ในช่วงที่โควิด-19 มีการระบาด กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินงานเชิงรุกในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นเพื่อการสร้างจุดขายที่ดึงดูดและส่งผลต่อความสนใจของผู้บริโภค ผ่านการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งการพัฒนาเครือข่ายที่มีความเกี่ยวข้องระหว่างความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นไม่ได้มีบทบาทที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมากเพียงพอเนื่องจากข้อจำกัดในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในหลาย ๆ ด้านเช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงขาดความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สนิทเดช จินตนา และธีระพงษ์ ภูริปาณิก, 2562) ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน การให้การสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนที่ไม่เพียงแต่การถ่ายทอดความรู้ แต่ยังหมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่ายธุรกิจร่วมกัน

### 6. ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า

ในการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนให้เกิดศักยภาพในการรับมือต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จากการมีศักยภาพในการดำเนินงานเชิงรุกเพื่อหาแนวทางในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงโดยไม่รีรอให้ปัญหานั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรก่อนมองเห็นถึงโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก (ฐากรอนุสรณ์พานิชกุล, 2563) หากองค์กรมีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะองค์กรจะเผชิญอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม องค์กรยังสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้บรรลุผลและเกิดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (สมเกียรติ สุทธิธรรมากร, 2560) นอกจากนี้การพัฒนานวัตกรรมยังเป็นปัจจัยสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน กล่าวคือ นวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่น การนำนวัตกรรมเข้ามาปรับปรุงกระบวนการผลิต การนำนวัตกรรมมาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแตกต่างแต่ยังคงไว้ซึ่งความมีเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้ (อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และ ณภัทษา ปานเจริญ, 2564)

#### 7. ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความรู้ ความสามารถมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พร้อมทั้งจะเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คุณลักษณะที่ดีของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วยความมุ่งมั่นในการวางแผนรับมือความเสี่ยงด้วยการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการในการดำเนินเชิงรุกที่ให้ความสนใจต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ที่จะช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่ตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภคได้ สามารถต่อสู้และยึดหยัดกับอุปสรรคปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโตต่อไป

กิจการวิสาหกิจชุมชนที่มีผู้นำที่ดี ผู้นำที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถแนะแนวทางให้แก่สมาชิกในการใช้ความสร้างสรรค์เพื่อต่อยอดทางด้านกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ สอดคล้องกับการศึกษาของ Sa et al. (2020) และ

Mehralian et al. (2018) พบว่า กระบวนการคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Yu et al. (2017) ยังพบว่ากระบวนการสร้างสรรค์ความรู้เอื้อต่อความสามารถด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่ประกอบไปด้วยความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความสามารถในการจูงใจ เห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นและสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม จากการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือความไว้วางใจในตัวผู้นำของสมาชิกในกลุ่ม เปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นเพื่อการนำมาพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องบทบาทผู้นำในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ของนิศาชล เตชะชอดและคณะ (2563) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประธานกลุ่ม คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความเข้มแข็งและความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้นำกลุ่มและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยผู้นำกลุ่มต้องมีวิสัยทัศน์และมีความตั้งใจทำงานที่จริงจังและมีความสามารถในการบริหารจัดการสมาชิก และทำงานร่วมกับสมาชิกทุกคนได้ รวมถึงการแสดงให้เห็นให้สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีแนวคิดมุ่งเน้นต่อความสำเร็จ ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีบทบาทเป็นอย่างมากที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

#### 8. การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

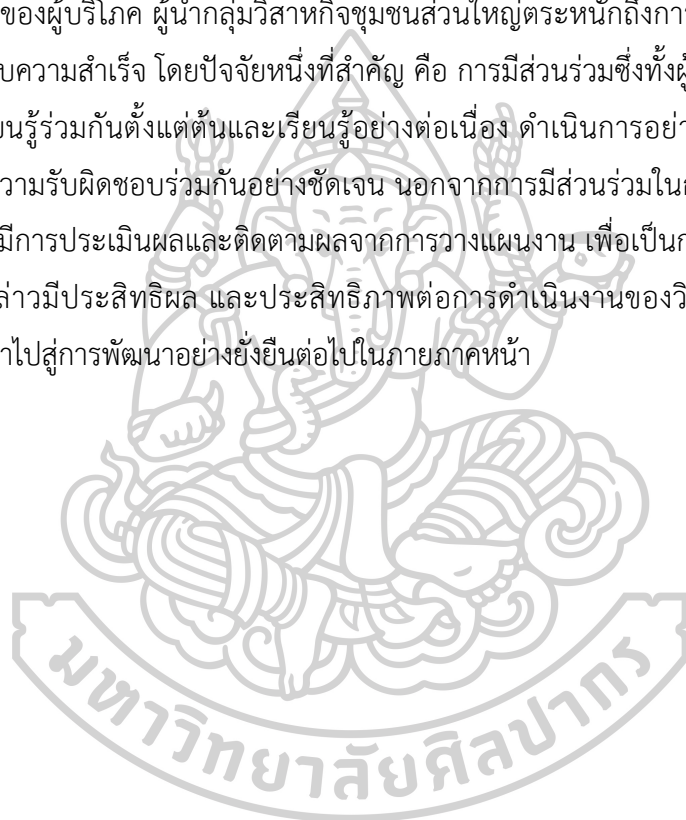
จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การบูรณาการองค์ความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญต่อการบูรณาการองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเห็นได้จากการเข้าร่วมกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนช่วยในการส่งเสริมการพัฒนาให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีการเปิดเวทีร่วมสนทนาของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมถึงปัญหาหรือความยากลำบากที่แต่ละกิจการเผชิญหรือประสบปัญหา เพื่อการหาแนวทางในการแก้ไขร่วมกัน และผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละกิจการสามารถนำไปปรับใช้เพื่อการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนของตนเองให้เกิดความราบรื่นและนำไปสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

การบูรณาการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Sherman, Berkowitz, & Souder, 2005) เป็นการศึกษาถึงแนวทางในด้านการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรโดยมีลักษณะของการหมุนเวียนหรือการถ่ายโอนองค์ความรู้ภายในองค์กร การถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่น (จรัสพิมพ์ วังเย็น, 2556) เช่นการนำองค์ความรู้ภายในมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผ่านการนำเทคโนโลยีเข้ามาร่วมปรับใช้ในการพัฒนาดังกล่าว (Rhodes et al., 2008) แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการถ่ายโอนองค์ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งการนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงาน และส่งผลต่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นแก่ชุมชน ในส่วนของการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เป็นการมุ่งเน้นการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เพื่อการหาแนวทางในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดมีการประเมินความเสี่ยงทางด้านธุรกิจ ศึกษาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทางด้านที่ดีและไม่ดีต่อองค์กร การดำเนินงานเชิงรุก เพื่อการรับมือต่อผลกระทบและการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการนำหลักการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบเข้ามาปรับใช้ในการบูรณาการองค์ความรู้ และเพื่อค้นหาแนวทางในการแก้ไข เช่น การนำแพลตฟอร์มออนไลน์ เทคโนโลยีเข้ามาเป็นช่องทางเสริมในการขายสินค้า และผลิตภัณฑ์ของกิจการ การมองวิกฤตให้เป็นโอกาส (พัฒนกุลม อ่อนสำลี, 2564) การบูรณาการองค์ความรู้ไม่เพียงแต่เกิดจากความรู้ของสมาชิกภายในกลุ่ม แต่สามารถเกิดได้จากการถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานภายในที่เข้ามาให้ความรู้ คำแนะนำต่าง ซึ่งจะก่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างเครือข่าย

## 9. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีบทบาทและส่วนช่วยให้แนวทางหรือรูปแบบในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานและเครือข่ายต่าง ๆ ที่เข้ามาให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านความรู้ เงินทุน ทักษะด้านต่าง ๆ ที่ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกในชุมชนสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานได้ โดยการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือตัวแทนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่ารูปแบบและแนวทางที่ถูกจัดทำขึ้นมานั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้กลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีการรับรู้ และความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อเป้าหมายในการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมถือเป็นหัวใจสำคัญและพลังในการขับเคลื่อนเพื่อก่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ทั้งนี้ในการมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นจากการมีส่วนร่วมในการวางแผน เพราะเป็นกิจกรรมเริ่มต้นของการดำเนินงาน ซึ่งขั้นตอนในการวางแผนนั้นควรเกิดจากการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก ประเด็นปัญหาต่าง ๆ แผนงานที่จะทำร่วมกัน กล่าวคือประเด็นการหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม (วรรณพงศ์ ช่วยรักษา, 2560) เพื่อการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เข้มแข็งและกว้างขวาง ในระดับประเทศ เช่น การวางแผนเพื่อการขยายภาคการผลิตและการจัดจำหน่ายที่ครบวงจร การพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ การพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ตระหนักถึงการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมซึ่งทั้งผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องเรียนรู้ร่วมกันตั้งแต่ต้นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และแบ่งบทบาทความรับผิดชอบร่วมกันอย่างชัดเจน นอกจากการมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกันแล้ว จำเป็นจำเป็นต้องมีการประเมินผลและติดตามผลจากการวางแผนงาน เพื่อเป็นการวัดผลว่ารูปแบบหรือแผนงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไปในภายภาคหน้า



## บทที่ 6

### ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” ผู้วิจัยมองเห็นถึงประโยชน์ของทางวิจัยและข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้ โดยรวบรวมข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต รายละเอียดดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้เป็นการอธิบายเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และบริการการจัดการ โดยสามารถนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการบริการจัดการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างราบรื่นและเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยนี้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยการนำทฤษฎีมาบูรณาการ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดทางวิชาการ และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยในอนาคตต่อไป ส่วนประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) นั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนผู้ประกอบการในธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายขององค์กรและวางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

#### 1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ พัฒนาและต่อยอดแนวคิด สร้างความก้าวหน้าและก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านวิชาการ ดังนี้

##### 1.1 การบูรณาการทฤษฎีพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ ได้มีการทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาฐานคิดของทฤษฎีพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View-RBV) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ทรัพยากร (Resources) และความสามารถในการจัดการกับทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

สินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น ที่ดิน อาคาร โรงงาน ทุนทางด้านเครื่องจักร การเงิน บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ คือ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน หรือมองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ และยากจะประเมินคุณค่า ไม่มีสถานะทางกายภาพ แต่องค์การเป็นเจ้าของ เช่น ความเชื่อใจ และความภักดีของลูกค้า ประสบการณ์ด้านการผลิต ความเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ชื่อเสียง ทุนด้านองค์การ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ตนเองมีมาประยุกต์ ปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร การประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะด้านทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การ เพื่อการผลิตสินค้าและบริการที่ทำให้้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากความสามารถในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และกระบวนการหรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้มากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนนำมาพัฒนาให้เกิดเป็นรูปแบบเป็นกิจการทางธุรกิจเพื่อการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนและสังคม การวิจัยครั้งนี้ถือเป็นการนำทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ และทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ มาศึกษาและขยายมโนทัศน์ไปสู่การศึกษาศึกษภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน โดยผู้ที่สนใจสามารถนำแนวคิดศึกษภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่เกิดจากการบูรณาการทฤษฎีและผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงหรือขยายการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับศึกษภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนโดยการเพิ่มมิติองค์ประกอบหรือขยายไปสู่การศึกษาในบริบทอื่น ๆ ต่อไป

## 1.2 การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ผลจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาตัวแปร นิยามของตัวแปร และความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ทำให้ได้ตัวแปรและมีองค์ประกอบใหม่ ที่เชื่อมโยงเป็นกรอบแนวคิดของศึกษภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การพัฒนานวัตกรรมชุมชน และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ และการบูรณาการองค์ความรู้ โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของศึกษภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ และการบูรณาการองค์ความรู้ ส่วนผลลัพธ์ของการพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งมีการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยใหม่ โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อศึกษภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน คือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยอาศัยพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่มีความสมเหตุสมผล ซึ่งตัวแปรดังกล่าวถือเป็นแนวคิดและการปฏิบัติ (Concept and Practice) ที่สำคัญ ในการได้มาซึ่งการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความยั่งยืน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดศึกษภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนที่สามารถนำไปปรับใช้ในการศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการในบริบทต่าง ๆ เกี่ยวข้องต่อไป

### 1.3 องค์ประกอบของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน (Change Management Potential of Community Enterprise) ประกอบด้วย ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก (Potential of Proactive operation) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk Assessment) และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (Technological Capability) ซึ่งศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนเป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ภาพรวมของการดำเนินงานที่ดีและเป็นไปอย่างราบรื่น

### 1.4 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ในการศึกษาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน นอกเหนือจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีแล้ว การวิจัยครั้งนี้ยังได้สังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือมิติของตัวแปรผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรการพัฒนาเครือข่ายด้วยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการร่วมมือระหว่างเครือข่าย ความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางธุรกิจ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) ตัวแปรการพัฒนานวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และ 3) ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน มีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในด้านต่าง ๆ การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน รวมถึงผลจากการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว ผู้วิจัยมีการเชื่อมโยงมโนทัศน์ของทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ และทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ เพื่ออธิบายว่าความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน มาจากการพัฒนานวัตกรรม และการเห็นคุณค่าจากการใช้เครือข่ายเป็นเครื่องมือที่ช่วยองค์กรประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น สามารถการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการอยู่รอดขององค์กร และ เติบโตได้อย่างยืนท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



## 1.5 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ในการศึกษาวิจัยศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน นอกจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างมิติองค์ประกอบย่อยที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังนี้ 1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ มีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่มีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ และ 2) การบูรณาการองค์ความรู้ มีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว ผู้วิจัยมีการเชื่อมโยงมโนทัศน์ของทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ เพื่ออธิบายว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ รวมถึงการนำองค์ความรู้มาบูรณาการเพื่อรับมือต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านที่ดีและไม่ดีต่อองค์กร โดยการบูรณาการองค์ความรู้จากทั้งภายในองค์กร อันได้แก่ ภูมิปัญญาชาวบ้าน ประชาชนชาวบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น และการบูรณาการองค์ความรู้จากภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน การบูรณาการองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่าย ผู้ประกอบการยุคใหม่ที่ไม่เพียงแต่มีความสามารถทางด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ แต่ยังมีองค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับ และเลือกใช้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์ประกอบความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนในงานวิจัยจึงสอดคล้องกับการศึกษาศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เกิดการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน

## 2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

จากงานวิจัยนี้สามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดนโยบายที่เป็นประโยชน์ในการบริหารในระดับมหภาคดังนี้

2.1 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการประกอบการกำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดความรับผิดชอบด้านการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบ จริงจัง และเป็นรูปธรรม โดยควรจัดให้มีส่วนงานที่มีความรับผิดชอบ ควบคู่ไปกับการเสริมทักษะความสามารถในด้านอื่น ๆ รวมทั้งมีการวางระบบการประเมินและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จ

ของวิสาหกิจชุมชนยั่งยืน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะไปทำให้เกิดผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่พร้อมสำหรับขับเคลื่อนขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ และ เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

2.2 ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติควรใช้รูปแบบการจัดการแบบ Bottom-up มากขึ้นเพื่อให้สะท้อนถึงสภาพความเป็นจริงมีการถ่ายทอดนโยบายเกี่ยวกับพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ให้ผู้ปฏิบัติงานความเข้าใจเพียงพอในเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากด้วยนวัตกรรม ดิจิทัลตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (20) ประเด็นเศรษฐกิจฐานราก (พ.ศ. 2561-2580)

2.3 การส่งเสริมการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะสำนักงาน เกษตร สำนักงานพัฒนาชุมชน รวมถึงสำนักงานพาณิชย์ สำนักงานอุตสาหกรรม สำนักงานพัฒนา ฝีมือแรงงาน ซึ่งสามารถนำเอาศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมาร่วมกันพัฒนาให้วิสาหกิจชุมชน มีศักยภาพในการจัดการเชิงนวัตกรรมและมีความสามารถทางการแข่งขันได้

### 3. ประโยชน์เชิงการจัดการ

จากงานวิจัยนี้สามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการ ในระดับองค์กร ดังนี้

3.1 ปัจจุบันในการพัฒนาเศรษฐกิจ หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แนวคิดศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญและสอดคล้องต่อ นโยบายของภาครัฐ ในการมุ่งเน้นการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้แก่วิสาหกิจ ชุมชนหรือผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของตลาดและผู้บริโภคที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด ผู้ประกอบการวิสาหกิจ ชุมชนจำเป็นจะต้องเรียนรู้ในการปรับตัวและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เช่นกัน ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถนำแนวคิดศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชนไปใช้ในการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของตนเอง เพื่อให้มี ความพร้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ทางธุรกิจ และสามารถรับมือได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

3.2 ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลให้กับผู้ประกอบการสามารถนำผลการวิจัยไปสำรวจและ ประเมินตนเองในประเด็นด้านการรับมือต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี เพื่อนำไปประกอบการวางแผนในการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินงานเชิงรุก เรียนรู้ที่จะรับมือและการประเมินความเสี่ยง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม และเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร ราบรื่น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

3.3 ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลให้กับผู้ประกอบการสามารถไปใช้ในการกำหนดแนวทางและวางแผนเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือและขอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจากผู้ประกอบการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจภาคตัดขวาง (Cross-sectional Survey Research) ที่มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาจากการเก็บข้อมูลมาศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจส่งผลต่อการใช้ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น การวิจัยในอนาคตผู้วิจัยจึงขอเสนอให้มีการวิจัยออกแบบการวิจัยในระยะยาว (Longitudinal Study) เนื่องจากศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนอาจจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เพื่อให้เห็นพัฒนาการและเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจนมากขึ้น จึงควรมีการศึกษาในระยะยาวเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีครอบคลุมและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ได้มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาข้อมูลจากกิจการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพียงส่วนหนึ่งที่ดำเนินงานด้วยการผลิตสินค้า มิได้ศึกษาในภาพรวม หรือกิจการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินงานมุ่งเน้นให้บริการ ดังนั้น เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ศึกษาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินงานผลิตสินค้าและการบริการ ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อกิจการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนที่ได้มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาข้อมูลจากกิจการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพียงส่วนหนึ่งที่ดำเนินงานด้วยการผลิตสินค้ามิได้ศึกษาในภาพรวมสำหรับการดำเนินทุกประเภทของกิจการวิสาหกิจชุมชน ในการวิจัยในอนาคตควรมีการศึกษาถึงกิจการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าและการให้บริการ เพื่อให้เกิดความครอบคลุมของประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน

4. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น การวิจัยในอนาคตครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณ

เพิ่มเติม เพื่อเป็นการยืนยันว่าศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

5. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น การวิจัยในอนาคตครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติม เพื่อเป็นการยืนยันว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

6. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ ดังนั้น การวิจัยในอนาคตครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำในการวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติม เพื่อให้องค์ประกอบของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่มีความสมบูรณ์มากขึ้น

7. สำหรับการวิจัยในอนาคตสามารถนำกรอบแนวคิดการวิจัยนี้มาศึกษากลุ่มตัวแปรควบคุม เช่น รูปแบบการดำเนินงาน ที่แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับอนุมัติการจดทะเบียน และ 2) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ได้รับอนุมัติการจดทะเบียน เพื่อทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไรในเรื่องการพัฒนาเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน รวมไปถึงปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ทั้งนี้ จากการสรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะที่ได้กล่าวมาข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล และพัฒนาความสามารถของกลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน รวมถึงนิสิตวิชาการด้านการบริหาร การจัดการ และที่สำคัญคือเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน สามารถรับมือในการวางแผนการดำเนินงาน การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจที่คงความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน ถ่ายทอดภูมิปัญญาชาวบ้านผ่านผลิตภัณฑ์ของชุมชน เพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอดของธุรกิจ เติบโต และก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืน สำหรับผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงนโยบายระดับมหภาค และระดับจุลภาค เพื่อสร้างความเข้มแข็งของคนในชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และสามารถช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวหน้าและมั่นคง

## รายการอ้างอิง

- Anderson, A. A. (2013). *The Community Builder's Approach to a Practical Guide to Theory Development: Theory of Change* (Vol. 2015). New York U.S.A.: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.
- Aysegül, Ö., & Selin, A. (2008). Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis and an Integrated Conceptual Framework. *Journal of International Marketing*, 16(4), 1-28.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4<sup>th</sup> ed.). Sage, Newbury Park.
- Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J. (2004). My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 391-418.
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The Knowledge-Based View of the Firm and Its Theoretical Precursor. *Inderscience Enterprises Ltd. International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3, 367-381.
- Dana, H. T., & Clark, H. (2012). *Intervention Logic and Theories of Change: What are they, how to build them and how to use them*. Retrieved from November 17, 2015, from <http://www.theoryofchange.org/library/presentations/>.
- Denzin, N. (1970). *The Research Art in Sociology*. London: Butterworth.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Ditkaew, K. (2015). Managerial accounting quality, management innovation, productivity and competitive advantage of rice mill businesses in North Region, Thailand. *Journal of Modern Management Science*, 8(1), 47-66. [in Thai]
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562.

- Ferraresi, A. A. et al. (2012). Knowledge management, market orientation, innovativeness and organizational outcomes: A study of companies operating in Brazil. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(1), 89-108.
- Ferrary, M., & Granovetter, M. (2017). Social networks and innovation. In Bathelt, H., Cohendet, P., Henn, S. and Simon, L. (Eds). *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*, EE Elgar Publishers, Cheltenham.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Harman, H. H. (1976). *Modern Factor Analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). The University of Chicago Press, Chicago.
- Holder, B. J., & Matter, G. (2008). *The Innovative Organization*. Retrieved April 24, 2012, from <http://www.geocities.com/>
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). 'Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in Smes: Extending the 4i Network'. *Long Range Planning*, 39(2), 155-75.
- Kaplan, A. (2000). Capacity Building: Shifting the Paradigms of Practice. *Development in Practice*, 10, 517-526.
- Kelloway, K. E. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Knight, L., & Pye, A. (2004). Exploring the relationships between network change and network learning. *Management Learning*, 35(4), 473-490.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Legrand, L., & Chatrie, I. (1999). *An Empirical Study Carried Out in Europe and Canada. Business Networks and Knowledge-driven Economy Luxembers*
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2008). *Small Business Management—Launching and Growing Entrepreneurial Ventures* (14<sup>th</sup> ed.). Thomson South-Western, Mason.

- M. L. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Joo, J. H. A. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74.
- Mansharamani, V. (2005). *Towards a theory of service innovation: An inductive case study approach to evaluating the uniqueness of service*. Master of Science, 1-69.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of knowledge management*, 22(4), 802-823.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2565). yutthasat chat yisip pi. [The 20-Year National Strategy]. Retrieved April 14, 2566, from <http://nscr.nesdb.go.th/>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui Lien, B., & Wu, C.-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: Implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84-100.
- Robin, S. Y., Coulter, A., & Price, L. L. (2008). Branded Products as a Passport to Global Citizenship: Perspectives from Developed and Developing Countries. *Journal of International Marketing*, 16(4), 57-85.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49-60.
- Schermelleh-Engel, K., Werner, C. S., Klein, A. G., & Moosbrugger, H. (2010). Nonlinear structural equation modeling: Is partial least squares an alternative?. *Advances in statistical analysis*, 94, 167-184.
- Schulz, K. P., & Geithner, S. (2010). Between exchange and development: organizational learning in schools through inter-organizational networks. *The Learning Organization*, 17(1), 69-85.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Sherman, D. J., Berkowitz, D., & Souder, E. W. (2005). New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 399–411.
- Thetchip, P. (2018). *The development of business service innovation in the digital age*. A paper presented at the 2nd UTCC Academic Day, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation : integrating technological, market and organization change*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. (1975). A Dynamic Model of Proves and Product Innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda*. Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Montréal, Canada, 7-10 October 2007.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7, 303-313.
- Weick, K. E., & Roberts K. H. (1993). Collective mind in organiza-tions: Heedful interrelating on flight decks. *Admin. Sci. Quart.*, 38, 357-381.
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2006). Small-Firm Performance: Modeling the Role of the Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, 44, 268-284.
- Xiao, L., & Cao, H. (2017). *Organizational Resilience: The Theoretical Model and Implication*. ITM Web of Conferences 12, 04021.
- Yu, C., Zhang, Z., Lin, C., & Wu, Y. J. (2017). Knowledge Creation Process and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Technological Innovation Capabilities. *Sustainability*, 9(22), 1-16.
- Zhao, J. (2006). *The Effects of Induced Positive and Negative Emotions on Risky Decision Making*. Talk Presented at the 28th Annual Psychological Society of Ireland Student Congress, Maynooth, May 2006, 22 p.



- กรมส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2564). *การต่อทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ปี 2563*. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กรีซ แร่งสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ที่ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: ซี.เอ็ดดูเคชั่น.
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2563). *ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน*. สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2564, จาก <https://smce.doae.go.th/aboutus.php>.
- กัญญาณ อินทหว่าง, สุพจน์ อินทหว่าง และ อภิชาติ วรรณภีระ. (2554). *การจัดการวิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2555). *สถิติสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมกริช นันทะโรจน์พงศ์, ภูธิป มีถาวรกุล และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2561). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการความเครียดของวัยรุ่นตอนกลาง. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 24(1).
- จรัสพิมพ์ ว่างเย็น. (2556). *การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผ้าขาวม้าโดยใช้แนวคิดภูมิปัญญาท้องถิ่นกับแนวคิดการออกแบบแฟชั่นเพื่อพัฒนาอาชีพและผลิตภัณฑ์ชุมชน อำเภอวานรนิวาสจังหวัด*. รายงานการวิจัย. คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- จักรพงษ์ นวลชื่น. (2561). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืนด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นศึกษารณวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม และจังหวัดสกลนคร*. รายงานการวิจัย หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60 ลักษณะวิชาการเศรษฐกิจ. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- จันทิมา พรหมเกษ, จักเรศ เมตตะธำรงค์ และ วรรณิตา สารีคำ. (2562). ผลกระทบของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ และนวัตกรรมการตลาดที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี*, 13(2), 79-96.
- ชบา ไบงาม และ พระครูปลัดอดิศักดิ์ วชิรปญโญ. (2565). การพัฒนาการตลาดยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนรักษ์สันติสุขโดยพุทธสันติวิธี. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.*, 11(1).
- ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง. (2559). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ชาญชัย จิตติพันธ์พรณี. (2554). *ตัวแปรกำกับของความเป็นอิสระในการทำงานและการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและตัวแปรสื่อของความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตนในความล้มพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกและพฤติกรรมเชิงรุก*. งานวิจัยส่วนบุคคล สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาย โพธิสิตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชาลี อินทรชัย, วรารัตน์ เขียวโพรี และ ประภาพิพย์ อินทรชัย. (2560). *รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมตามแนวทางเทคโนโลยีสะอาดของธุรกิจบริการที่พักและร้านอาหารในจังหวัดสมุทรปราการ*. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ชูศักดิ์ อินทมนต์, ศรีธยา เลิศพุทธิรักษ์ และ อิสระ สุวรรณบล. (2560). *การพัฒนาโฮมสเตย์ไทยเพื่อรองรับการท่องเที่ยวจากประเทศอาเซียน*. การประชุมวิชาการทางธุรกิจและ นวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติ ประจำปี 2560 (หน้า 1437-1442). มหาวิทยาลัย ขอนแก่น.
- ฐากร ชัยสถาพร. (2561). *แนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม กรณีศึกษาระบบทวีภาคีเพื่อยกระดับคุณภาพแรงงานไทย*. (วิทยานิพนธ์การป้องกันราชอาณาจักร, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร).
- ฐากร อนุสรณ์พาณิชกุล. (2563). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการนวัตกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จวิสาหกิจชุมชน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 9(2), 14-25.
- ณัชชา ณัฐโชติภคิน, อนุวัติ กระสังข์ และ เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. (2562). *กระบวนการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนตำบลไร่ซิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม*. *วารสารศิลปศาสตร์ราชวมงคล สุวรรณภูมิ*, 1(1).
- ณัฐวดี พัฒนโพธิ์. (2560). *การพัฒนาศักยภาพกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากต้นกก บ้านโนนนาค ตำบลบัวบาน อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์*. *วารสารการบริหารปกครอง มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 6(ฉบับพิเศษ), 120-132.
- ทศพร แก้วขวัญไกร. (2561). *การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความอยู่รอดการจัดการกลุ่มชุมชนทอผ้าไหมอำเภอบ้านด่าน จังหวัดบุรีรัมย์*. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*, 5(2).
- ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และ อุทิศ สังขรัตน์. (2557). *แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา*. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1).
- ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). *แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- ธนกร สิริสุคันธา. (2558). *การพัฒนาศักยภาพและการจัดการนวัตกรรมภูมิปัญญาเชิงสร้างสรรค์ โดย การมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง The Development of Ability and Wisdom Creative Innovative Management by Participation of Small and Micro Community Enterprise of Mueang Pan District Lampang Province*. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ฉันทชัย สิงห์มาตย์. (2558). *ศักยภาพการแข่งขันวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์*. (คู่มือนิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธนาวิทย์ บัวฝ้าย. (2558). *แนวทางในการพัฒนาชุมชน*. [Online]. สืบค้นจาก <http://www.hu.ac.th/academic/article/Mk/Business%20community.html> [2558 พฤษภาคม 18]
- ธวัชชัย พินิจใหม่, สุदारตน์ แซ่มเงิน, สาวิตรี รังสิภัทร์ และ ทิพวัลย์ สีจันทร์. (2560). การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนแปรรูปสมุนไพรพื้นบ้านนาโพธิ์ ตำบลท่าแร่ อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน*, 10(3), 70-80.
- ธาดา สืบหลินวงศ์, พรรณแข มโหสิริยะ และ สุธี พานิชกุล. (2550). *แนวทางจริยธรรมการทำวิจัยในคนในประเทศไทย พ.ศ. 2550* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ชมรมจริยธรรมการทำวิจัยในคนในประเทศไทย.
- ธีรฉัตร เทียมทอง และ เพ็ญณี แนนรท. (2561). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย*. *วารสารการบริหารปกครอง (Governance Journal)*, 7(2), 245-265.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *การวิเคราะห์อภิมาน*. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล อนุสรณ์พัฒน์ และ ชนตตี พุ่มฤกษ์. (2565). *ทางรอดและแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน แนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย*. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 9(1).
- นวรรตน์ นิธิชัยอนันต์ และ นภาพรณ พัฒนฉัตรชัย. (2561). *การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ชายแดนไทย-กัมพูชา : กลุ่มวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวบ้านโจรก*. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 13(46), 101-111.
- นภาพรณ เจนสันติกุล. (2561). “*แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี*.” *สารอาครมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์*, 18(2), 95-114.
- นภาพรณ เจนสันติกุล. (2561). *ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนพื้นที่จังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ใน บริบทประชาคมอาเซียน*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 37(4), 78 –87.

- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2562). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 10(1), 95-120.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินต์โพร จำกัด.
- นิตาชล เตจ๊ะขอด, กังสตาล กนกหงส์, พหล ศักดิ์คะทัศน์ และ พุฒิสรรค์ เครือคำ. (2560). บทบาทผู้นำในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร*, 37(1), 84-93
- บุญชววรรณ วิงวอน, อัจฉราภรณ์ วรรณมะกอก และ อัจฉรา เมฆสุวรรณ. (2557). แนวทางการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่ากิจการวิสาหกิจขนาดย่อม อำเภอหองฉัตร จังหวัดลำปาง. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 9(1).
- บุญชววรรณ วิงวอน. (2556). การเป็นผู้ประกอบการยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพพิมพ์ สุธีสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2016). Sampling Strategies for Qualitative Research. *Parichart Journal, Thaksin University*, 29(2), 31-48.
- ปิยะดา พิศาลบุตร. (2561). กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 8(1).
- พรรณี สวนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พวงเพชร วงศ์อนุพรกุล. (2552). *แนวทางการพัฒนาด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านวัดจันทร์พัฒนา หมู่ที่ 7 ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมืองจังหวัดพิษณุโลก*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตร ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พัฒนภมล อ่อนสำลี. (2564). การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 23(1), 195-206.
- ภัทรพล ชุ่มมี. (2565). การวิเคราะห์นวัตกรรมทางการตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 9(1).
- มงคล กิตติวุฒไกร และ มนต์ดา ชัยสวนิยาภรณ์. (2558). ผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมุกดาหาร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(1).

มาลี เทพสุวรรณ, พิชราพร เย็นบำรุง, สมชาย ถิระวัฒนพิเชฐ และ อารีย์ อินทร์นวล. (2554).

คุณภาพอาหาร และการให้บริการของผู้ประกอบการโต๊ะจีนในจังหวัดนครปฐม และความพึงพอใจของผู้บริโภค. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

รศดา เวชฎาพันธ์ และ สุมาลี สันติพลวุฒิ. (2555). แนวทางการพัฒนา OTOP ในเขตภาคกลาง.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ลีลาศ คุณพอง. (2557). การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO-ERM กรณีศึกษา :บริษัท เด สเต โค (เอเชีย) จำกัด.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

วรรณพงศ์ ช่วยรักษา. (2560). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษา กลุ่มสตรีทอผ้าฝ้ายย้อมคราม บ้านถ้ำเต่า จังหวัดสกลนคร. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและการท่องเที่ยว), มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรรณวิภา จันทร์หอมกุล. (2559). การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

วรินทร์ธร ธรรมสมบัติ. (2560). กลยุทธ์สินค้าวิสาหกิจชุมชนของผู้ประกอบการเขตอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 5(2).

วัชรพันธ์ ผาสุข. (2557). การมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 21(2), 102-126.

วิชัย แสงศรี. (2552). การศึกษาวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย สถานศึกษาในเขตพื้นที่ชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิศลย์ธีรา เมตตานนท์. (2560). การจัดการความรู้ในวิสาหกิจชุมชน: ทางเลือกในการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอด. HROD JOURNAL, 9(1).

วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550). เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.

กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ศุภวัฒน์ ปภัสสรกาญจน์. (2559). การนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและตัวแบบตรรกะเพื่อการปรับตัวด้านภูมิอากาศมาใช้ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น. วารสารการบริหารท้องถิ่น, 9(1).

สนิทเดช จินตนา. (2562). ความมั่นคงของเศรษฐกิจฐานรากในการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. (ดุษฎีนิพนธ์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์), มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สนิทเดช จินตนา และ ชีระพงษ์ ภูริปาณิก. (2562). ปัญหาข้อจำกัดและแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 12(3).
- สนิทเดช จินตนา และ สุพิศ บุญลาภ. (2564). การศึกษาศักยภาพการใช้งานนวัตกรรมดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 23(1), 15-30.
- สมเกียรติ สุทธิรินากร. (2560). *การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา พัฒนศึกษา), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมจินตนา จิรายุกุล, วินัยธร วิชัยดิษฐ์ และ วรณภา โพธิ์ผลิ. (2560). การพัฒนาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนเขตธนบุรีเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรี รับใช้สังคม*, ฉบับที่ 1.
- สัจจา บรรจงศิริ, บุญญฤทธิ์ มุ่งจงกลาง และ ปาลีรัตน์ การดี. (2554). *การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2558). ปัจจัยการพึ่งตนเองและปัจจัยการ จัดการเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม: การพึ่งตนเองและการจัดการเทคโนโลยีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการขนาดเล็กและ Micro ของวิสาหกิจชุมชน (SMCE) ในจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 9(3), 53-66.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2560). *พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนพ.ศ. 2560*. กรมส่งเสริมการเกษตรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สุดถนอม ต้นเจริญ. (2560). การจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของชุมชนบางขันแตก จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทย นานาชาติ*, 13(2).
- สุทธิดา ศิริบุญหลง. (2554). *การพัฒนาแบบยั่งยืน กระบวนการกระทำทางเศรษฐกิจ สังคมและการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติเชิงสร้างสรรค์*. สืบค้นจาก <http://www.oocities.org>. 30 เมษายน 2564.

- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ เตชะธีระปรีดา, สุรัตน์หงส์ไทย และ ชิตชนก ปรีชานันท์. (2560). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมการพัฒนาศาสตร์การขับเคลื่อนเครือข่าย วิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 25(49), 215-245.
- อนันธิตรา ดอนบันเทา, ศิริพร โสมคำภา และ อนุธิดา เพชรพิมูล. (2560). *แนวทางการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์จากไม้สักของชุมชนของตำบลโกสัมพีนคร อำเภอกอสัมพีนคร จังหวัดกำแพงเพชร*. รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการระดับชาติ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 4. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- อภิลักษณ์ ธรรมวิมุติ และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). ทุนมนุษย์เชิงนวัตกรรมและสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทยมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(1).
- อิสรี แพทย์เจริญ, อริย์ธัช อักษรทับ และ ชาญวิทย์ จาตุประยูร. (2565). ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 32(2).
- อุทัย ปริญญาสุทธินันท์. (2560). วิสาหกิจชุมชนปฏิทรรศน์ในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 37(2), 131-150.
- อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และ ณภัทษา ปานเจริญ. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การตลาดด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 สำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 15(1), 94-108.









**แบบสอบถามการวิจัย**  
**เรื่อง ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง**  
**เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณประกอบการวิจัย
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการจัดการศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจากการตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอในเพียงภาพรวมเท่านั้น สำหรับข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะไม่มีการระบุชื่อนามสกุลและชื่อกิจการของท่าน ดังนั้น จึงไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของท่านและกิจการ รวมไปถึงจะไม่มีการส่งต่อข้อมูลหรือบุคคลอื่นภายนอกมาใช้ข้อมูลดังกล่าว โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน

ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวจิรัชญา ศุขโกคา เบอร์โทรศัพท์มือถือ 085-8381743 หรือ E-mail: jry.2104@gmail.co.th

นางสาว จิรัชญา ศุขโกคา  
 นักศึกษาหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**คำถามคัดกรอง**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

- 1) วิสาหกิจชุมชนของท่านได้ทำการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือไม่  
 จดทะเบียน  ไม่ได้จดทะเบียน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) เพศ  ชาย  หญิง
- 2) อายุ  ต่ำกว่า 20 ปี  20 – 30 ปี  31 – 40 ปี  41 – 50 ปี  
 51 – 60 ปี  มากกว่า 60 ปี
- 3) สถานะ  โสด  สมรส  หย่าร้าง  หม้าย
- 4) ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าประถมศึกษา  ประถมศึกษา  มัธยมศึกษาตอนต้น  
 มัธยมศึกษาตอนปลาย  อนุปริญญา  ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี
- 5) ประสบการณ์ทำงาน (กิจการวิสาหกิจชุมชน)  
 1- 5 ปี  6-10 ปี  11-15 ปี  16-20 ปี  21 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน

- 1) รูปแบบของการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน  
 สินค้า  การบริการ
- 2) ระยะเวลาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน..... ปี
- 3) ทุนในการดำเนินงานปัจจุบัน..... บาท
- 4) จำนวนสมาชิกในกลุ่ม..... คน
- 5) รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการและอื่น ๆ ถ้าวเฉลี่ยต่อปี.....บาท/ปี

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน  
อย่างยั่งยืน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้อง  
กับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด | 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก | 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง  
| 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย | 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน</b>						
<b>ศักยภาพการดำเนินงานเชิงรุก</b>						
1	กิจการมีการวางแผนเพื่อรองรับปัญหา					
2	กิจการสามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรค					
3	กิจการสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่					
<b>การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ</b>						
4	กิจการสามารถระบุสิ่งที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
5	กิจการสามารถวิเคราะห์และแยกแยะถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา					
6	กิจการสามารถสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้					
<b>การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ</b>						
7	กิจการมีการประเมินความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาปฏิทิน					
8	กิจการมีการจัดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง					
9	กิจการมีแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซ้ำ					
<b>ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี</b>						
10	กิจการมีการปรับปรุง พัฒนา กระบวนการทำงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง					
11	กิจการมีการจัดการกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน					
12	กิจการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน					

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา  
วิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้อง  
กับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด | 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก | 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง  
| 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย | 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน</b>						
เครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนรู้						
16	กิจการเห็นถึงความสำคัญของเครือข่ายด้านการเรียนรู้					
17	กิจการมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเครือข่าย					
18	กิจการสามารถนำเอาความรู้มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาให้เกิดประโยชน์					
การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด						
19	กิจการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางด้านการตลาด					
20	กิจการมองเห็นถึงความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน					
21	กิจการมองเห็นถึงโอกาสและอุปสรรคทางด้านการตลาดของกิจการ					
ความสัมพันธในเครือข่ายทางธุรกิจ						
22	กิจการสนับสนุนให้จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเครือข่าย					
23	กิจการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายทางธุรกิจ					
24	กิจการส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย					
เครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานสมาชิกวิสาหกิจชุมชน						
25	กิจการมีการสนับสนุนให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงาน					
26	กิจการมีการจัดอบรมให้แก่สมาชิกอยู่เสมอ					
27	กิจการมีการนำความรู้ด้านฝีมือแรงงานจากเครือข่ายมาใช้ในการพัฒนา					
<b>การพัฒนานวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน</b>						
การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า/ บริการ						
31	กิจการคิดค้นหาวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่ม มีการปรับปรุง และพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ					
32	กิจการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างจุดเด่น – จุดขายให้แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด					
33	กิจการให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมเข้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์					
การสร้างกระบวนการใหม่						
34	กิจการมีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยสนับสนุนในการดำเนินงาน					
35	กิจการมีการนำนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการผลิต					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36	กิจการเห็นถึงความสำคัญของการนำนวัตกรรมกระบวนการมาปรับใช้					
<b>การต่อยอดในเชิงธุรกิจ</b>						
37	กิจการมีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้น มองหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมและต่อยอดทางธุรกิจ					
38	กิจการเห็นช่องทางในการขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้มากขึ้น					
39	กิจการส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์ของกิจการอยู่ในระดับมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยม					
<b>ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน</b>						
<b>การสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางสังคม</b>						
40	กิจการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่าย					
41	กิจการมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน					
42	กิจการสามารถดำเนินไปตามกฎเกณฑ์และเป้าหมายที่ตั้งไว้					
<b>การพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน</b>						
43	กิจการสามารถพึ่งพาตนเองด้านทรัพยากร					
44	กิจการสามารถพึ่งพาตนเองด้านการผลิต					
45	กิจการส่งเสริมการสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน					
<b>การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น</b>						
43	กิจการมีการนำจุดเด่นของชุมชนมาพัฒนาสินค้าและบริการ					
44	กิจการเห็นถึงความสำคัญของการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น					
45	กิจการเข้าใจถึงการเชื่อมโยงของการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นกับปัจจัยด้านการตลาด					
<b>การส่งเสริมภาพลักษณ์ของชุมชน</b>						
46	กิจการมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ					
47	กิจการสนับสนุนให้สมาชิกและคนในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ					
48	กิจการจัดกิจกรรมในการส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ถึงภาพลักษณ์ของชุมชนต่อภายนอก					

**ตอนที่ 5** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด | 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก | 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง  
| 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย | 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความเป็นผู้ประกอบการของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน</b>						
วิสัยทัศน์ในการปรับตัว						
49	ท่านมีวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงบวกและลบ					
50	ท่านมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง					
51	ท่านสามารถวางแผน จัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
<b>ความคิดเชิงสร้างสรรค์</b>						
52	ท่านมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการออกแบบการดำเนินงาน					
53	ท่านสามารถให้คำแนะนำ แนวทางเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ต่อสมาชิก					
54	ท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์					
<b>การมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>						
55	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน					
56	ท่านสามารถโน้มน้าวสมาชิกให้มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ					
57	ท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมายและมีการติดตามผลอย่างเคร่งครัด					
<b>การสร้างทีม</b>						
58	ท่านสามารถโน้มน้าวสมาชิกให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน					
59	ท่านมีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิก					
60	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในกิจการ					
<b>การบูรณาการองค์ความรู้วิสาหกิจชุมชน</b>						
<b>การเรียนรู้มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม</b>						
61	กิจการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก					
62	กิจการมีความสามารถในการจัดการองค์ความรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก					
63	กิจการมีระบบในการจัดเก็บข้อมูลที่ดี					
<b>การเรียนรู้มุ่งเน้นภายในองค์กร</b>						
64	กิจการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับภายใน					
65	กิจการมีการจัดเก็บองค์ความรู้ภายในที่ดี					
66	กิจการมีความสามารถในการจัดการองค์ความรู้จากภายนอก					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การเรียนรู้มุ่งเน้นความสัมพันธ์					
67	กิจการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย					
68	กิจการมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
69	กิจการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของเครือข่าย					

**ตอนที่ 6** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

6.1 ปัญหา อุปสรรค ในการจัดการศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

---



---



---

6.2 ข้อเสนอแนะในการจัดการศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

---



---



---

\*\*\*ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์เชิงวิชาการ\*\*\*





ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง



## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

### เรื่อง ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการจัดการศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจากการตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอในเพียงภาพรวมเท่านั้น สำหรับข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะไม่มีการระบุชื่อนามสกุลและชื่อกิจการของท่าน ดังนั้น จึงไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของท่านและกิจการ รวมไปถึงจะไม่มีการส่งต่อข้อมูลหรือบุคคลอื่นภายนอกมาใช้ข้อมูลดังกล่าว โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน

ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวจิรัชญา ศุขโกคา เบอร์โทรศัพท์มือถือ 085-8381743 หรือ E-mail: jry.2104@gmail.co.th

นางสาว จิรัชญา ศุขโกคา

นักศึกษาหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- ชื่อและสกุลผู้ให้ข้อมูล .....
- ชื่อกิจการ/หน่วยงาน .....
- ตำแหน่ง .....
- รายละเอียดสำคัญเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล .....

**ตอนที่ 2** แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

1. ท่านใช้หลักการ/แนวทาง/วิธีการใดบ้างในการรับมือท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการจัดการศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการจัดการศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ควรมีรูปแบบหรือองค์ประกอบอย่างไร

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3** แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

1. ท่านคิดว่าศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนในความเห็นของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในความเห็นของท่านมีผลต่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือไม่ อย่างไร ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในความเห็นของท่านควรมีองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

---



---



---

3. ท่านคิดว่าศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในความเห็นของท่านมีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร ในขณะที่เดียวกันพัฒนานวัตกรรมในความเห็นของท่านควรมีองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

---



---



---

4. ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ในความคิดเห็นของท่านมีลักษณะอย่างไร

---



---



---

5. ท่านคิดว่าเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ในความเห็นของท่านมีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนหรือไม่ อย่างไร

---



---



---

**ตอนที่ 4** แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

1. ท่านคิดว่าการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่ในความเห็นของท่านเกิดขึ้นจากปัจจัยใดบ้าง

---



---



---

2. ท่านมีแนวทางการในบริหารความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอย่างไร

---



---



---

3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยุคใหม่เป็นอย่างไร

---



---



---

**ตอนที่ 5** แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการศักยภาพในการจัดการ  
การเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชน

---



---

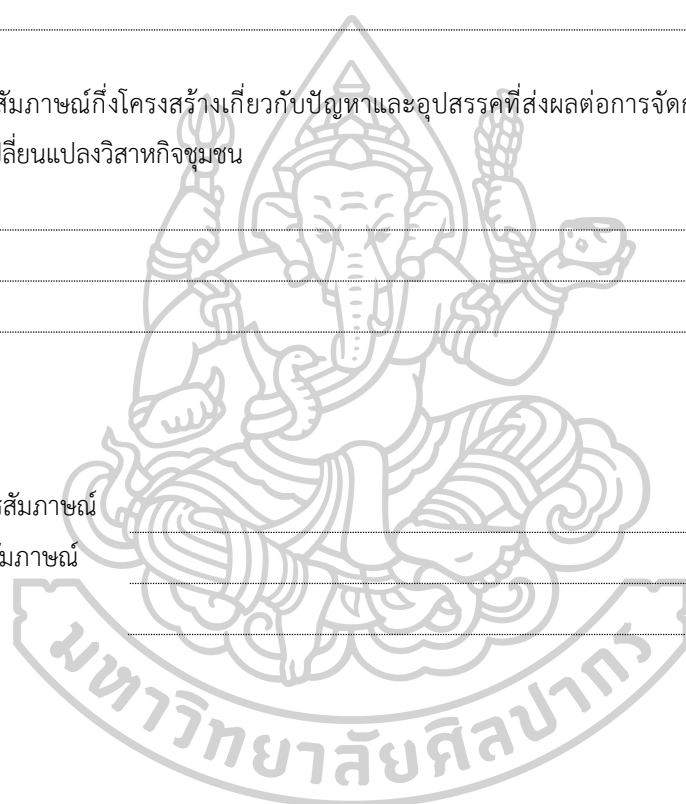


---

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์



\*\*\*ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์เชิงวิชาการ\*\*\*



ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8606 (พบ) / 671

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

29 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.มรกต กำแพงเพชร

ด้วย นางสาวจิรัชญา สุขโกศา รหัสประจำตัว 60604911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากजूย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พน) / 672

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

29 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กนิษฐา ฤทธิคำรพ

ด้วย นางสาวจิรัชญา สุขโกศล รหัสประจำตัว 60604911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ศักยภาพในการ  
จัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากซู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 8606 (พน) / 673

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

29 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปริญญา นาคปฐม

ด้วย นางสาวจิรัชญา สุขโกศา รหัสประจำตัว 60604911 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ศึกษาภาพในการ  
จัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร. 032 594 107

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวจิรัชญา ศุขโกคา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2556 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2560 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2565 ปรัชญาดุษฐ์บัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศิลปากร

