



การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุก  
สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

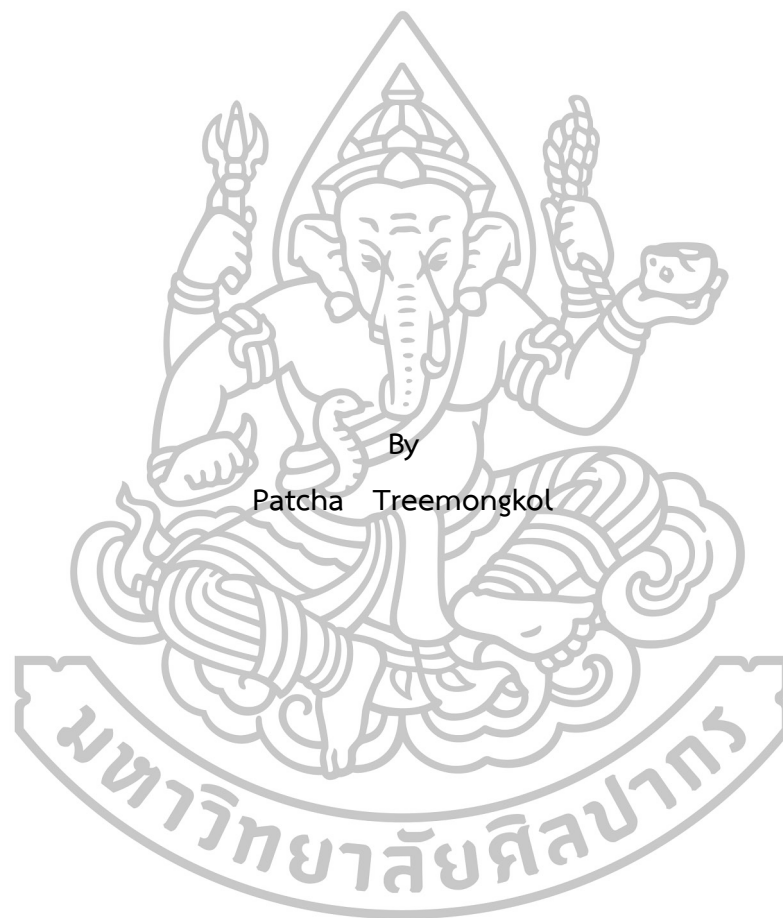
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุก  
สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC DEVELOPMENT OF PROACTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR COMMUNITY'S  
SUPPLIERS OF RAW MATERIALS IN SUPPLY CHAINS OF SOCIAL ENTERPRISE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Doctor of Philosophy Program in Management  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2016  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุพิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม” เสนอโดยนางสาวปัทมา ตรีมงคล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ จีไณชู)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

56604705: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ / กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุก / ห่วงโซ่อุปทาน / กิจกรรมเพื่อสังคม

ปีชมา ตริ้มงคล: การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ  
ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก และ  
รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 260 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ  
ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม 2) ศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ  
ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และ 3) พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิต  
วัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา ใช้วิธีการ  
เก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงพื้นที่ การถอดบทเรียนโดยใช้เทคนิคการวิจัย  
แบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผ่านการวิเคราะห์ SWOT การ  
วิเคราะห์ TOWS Matrix ประยุกต์เทคนิคเชิงปริมาณประเมินกลยุทธ์ตามคะแนน Cohen's Kappa  
Statistic เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการ  
เพื่อสังคม ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 13 คน ซึ่งเป็น  
ชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรมันคงบังมอบหมายให้กับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน  
ของกิจการเพื่อสังคม มี 3 แนวโน้ม คือ แนวโน้มการจัดการความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น แนวโน้ม  
การจัดการความรู้จากภาวะผู้นำชุมชน แนวโน้มการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมในชุมชน 2) องค์ประกอบ  
ของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มี 6 องค์ประกอบ  
หลัก คือ วัฒนธรรมชุมชน โครงสร้างชุมชน กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยี การตลาด การวัดผล  
และมี 24 องค์ประกอบย่อย 3) กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน  
ของกิจการเพื่อสังคม มี 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนา  
กระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ และ  
กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และข้อค้นพบสำคัญจากงานวิจัยที่ช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าว คือ เครือข่าย  
ชุมชน อัตลักษณ์ชุมชน ฉันทามติชุมชน และปราชญ์ชาวบ้าน ซึ่งส่งผลกระทบในด้านเศรษฐกิจ คือ ชุมชนมี  
การสร้างรายได้ มีการกระจายรายได้ และมีรายได้มั่นคง กิจการเพื่อสังคมมีผลกำไรและกิจการอยู่รอด  
ในด้านสังคม คือ ชุมชนมีการพึ่งพาตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีการช่วยเหลือแบ่งปัน โดยกิจการเพื่อ  
สังคมมีส่วนช่วยให้ชุมชนมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และในด้านสิ่งแวดล้อม คือ ชุมชนและกิจการเพื่อ  
สังคมมีกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 1.....2.....

56604705: MAJOR: MANAMGEMENT

KEYWORDS : KNOWLEDGE MANAGEMENT /PROACTIVE KNOWLEDGE / SUPPLY CHAIN  
/ SOCIAL ENTERPRICE

PATCHA TREEMONGKOL : STRATEGIC DEVELOPMENT OF PROACTIVE KNOWLEDGE  
MANAGEMENT FOR COMMUNITY’S SUPPLIERS OF RAW MATERIALS IN SUPPLY CHAINS OF  
SOCIAL ENTERPRISE. THESIS ADVISORS: ASST.PROF.THIRAWAT CHANTUK, Ph.D. AND  
ASSOC.PROF. PHITAK SIRIWONG, Ph.D. 260 pp.

The purposes of this research were 1) to consider the trends of knowledge management for community suppliers of raw materials in the supply chain of social enterprises, 2) to examine components of their knowledge management, and 3) to develop strategies of the proactive knowledge management. This study was research and development. The qualitative data were obtained by means of related documents, area research, lessons learned, and participatory action research (PAR). In addition, focus group method was employed via SWOT analysis, TOWS Matrix analysis, applied qualitative technique, strategy assessment based on Cohen’s Kappa Statistics to develop the strategies of proactive knowledge management. The key informants were 13 herbal group members of Ban Dong Bang in Prachinburi province. They supply herbal raw materials for Chao Phraya Abhaibhubejhr Hospital Foundation.

The results showed that 1) there were three trends in the knowledge management for community suppliers of raw materials in the supply chain of social enterprises including the trends in the knowledge management of local wisdoms, local leadership, and community’s involvement. 2) There were six main components of their knowledge management consisting of community’s culture, structure, knowledge management process, technology, marketing, and assessment. There were 24 sub – components. 3) There were four strategies of proactive knowledge management, namely the strategic development of producers and marketing, production process, learning center for agriculture and health tourism, and products. It was also found that the significant factors facilitating those strategies were community’s networking, its identity, its consensus, and local intellectuals. These factors influenced the community’s economy, society, and environment in terms of making income, income distribution, steady income, for-profit social enterprises, business survival, community’s self-reliance and sharing, better quality of life, batter standard of living, as well as environmentally-friendly production process and products .

---

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student’s Signature .....

Academic Year 2016

Thesis Advisor’s Signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ที่คอยสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำมาโดยตลอด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยส่งผลให้วิทยานิพนธ์นี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างมากในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณเจ้าของผลงาน หนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยทำให้ วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ รวมถึงสมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบึงทุกท่าน เจ้าหน้าที่ของมูลนิธิ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สำหรับการให้ข้อมูล ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่สละเวลา อันมีค่าในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มและให้คำแนะนำคำชี้แนะที่มีประโยชน์อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ เป็นอย่างมากที่ให้การสนับสนุน ในเรื่องทุนการศึกษาและอนุญาตให้ลาศึกษาต่อเต็มเวลา ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำวิทยานิพนธ์นี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเช่นกัน

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ คุณปภัส พระคุณไชย คุณปนัดดา ชัยพระคุณ และกัลยาณมิตร ทุกท่าน รวมทั้งครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนตลอดจนเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

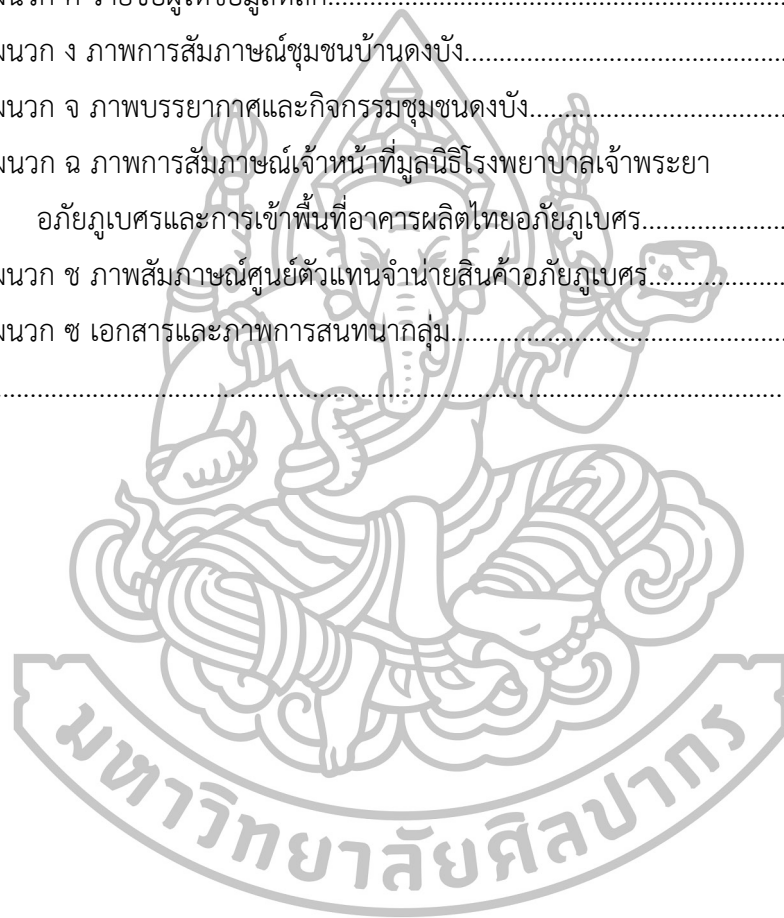
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	10
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้.....	41
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	52
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน.....	58
แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม.....	61
องค์ประกอบและลักษณะของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน ของกิจการเพื่อสังคม (กรณีกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง).....	69
ความเป็นมาและวิธีการบริหารจัดการองค์การกิจการเพื่อสังคม (กรณีมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร).....	71
แนวคิดและหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนและเศรษฐกิจสร้างสรรค์.....	77
เทคนิคการถอดบทเรียน.....	87
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	93



บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 115
	ชั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวโน้มการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชน ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยการวิจัยเอกสาร และการวิจัยเชิงพื้นที่..... 115
	ชั้นตอนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชน ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยการถอดบทเรียน การใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) และกำหนดกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT และ การวิเคราะห์ TOWS Matrix..... 120
	ชั้นตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชน ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)..... 125
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 127
	ชั้นตอนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสารและวิจัยเชิงพื้นที่ในประเด็นเกี่ยวกับ แนวโน้มการจัดการความรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่ อุปทานของกิจการเพื่อสังคม..... 127
	ชั้นตอนที่ 2 ผลการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่องและใช้เทคนิคการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) การจัดทำแผนผังองค์ประกอบ การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOWS Matrix..... 143
	ชั้นตอนที่ 3 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับการพัฒนา กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ สำหรับห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม..... 180
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 186
	สรุปผลการวิจัย..... 186
	การอภิปรายผล..... 187
	ข้อเสนอแนะ..... 203

	หน้า
รายการอ้างอิง.....	206
ภาคผนวก.....	217
ภาคผนวก ก แบบสำรวจสภาพบริบทชุมชน.....	218
ภาคผนวก ข แนวคำถามสัมภาษณ์.....	223
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	225
ภาคผนวก ง ภาพการสัมภาษณ์ชุมชนบ้านดงบัง.....	227
ภาคผนวก จ ภาพบรรยากาศและกิจกรรมชุมชนดงบัง.....	234
ภาคผนวก ฉ ภาพการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยา อภัยภูเบศรและการเข้าพื้นที่อาคารผลิตไทยอภัยภูเบศร.....	245
ภาคผนวก ช ภาพสัมภาษณ์ศูนย์ตัวแทนจำหน่ายสินค้าอภัยภูเบศร.....	249
ภาคผนวก ซ เอกสารและภาพการสนทนากลุ่ม.....	251
ประวัติผู้วิจัย.....	260



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประโยชน์ของการจัดการความรู้.....	24
2 ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้.....	26
3 โมเดลของกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการด้าน KM.....	28
4 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้.....	28
5 องค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความสำเร็จ ในการจัดการความรู้.....	32
6 องค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมความสำเร็จ ในการจัดการความรู้.....	34
7 องค์ประกอบย่อยด้านการวัดและประเมินผลที่ส่งเสริมความสำเร็จ ในการจัดการความรู้.....	35
8 องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมความสำเร็จ ในการจัดการความรู้.....	37
9 องค์ประกอบย่อยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมความสำเร็จ ในการจัดการความรู้.....	38
10 ประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับองค์การ.....	43
11 การนำกลยุทธ์มาใช้ตามนโยบายสุขภาพดีถ้วนหน้าของโรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร.....	72
12 หลักการจัดการของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร.....	73
13 การเลือกใช้เทคนิคการถอดบทเรียนทั้งตามช่วงเวลาและวัตถุประสงค์.....	87
14 ความแตกต่างของเทคนิคการถอดบทเรียนและจุดเด่นในแต่ละแบบ.....	88
15 สรุปแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์.....	113
16 แสดงผลการวิจัยเอกสารเชิงสรุปประเด็น.....	131
17 องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิต วัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	136
18 แผนปฏิบัติการสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม.....	162

## ตารางที่

19	ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของสภาพแวดล้อมภายในชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม.....	168
20	ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของสภาพแวดล้อมภายนอกชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม.....	170
21	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแสดงค่า Internal Factor Environment (IFE) แบบถ่วงน้ำหนัก (แมทริกซ์ IFE).....	171
22	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกแสดงค่า External Factor Environment (EFE) แบบถ่วงน้ำหนัก (แมทริกซ์ EFE).....	173
23	ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นกลยุทธ์เชิงรุก SO.....	155
24	ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ST กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO และกลยุทธ์เชิงรับ WT.....	177
25	ผลการวิเคราะห์ Cohen's Kappa.....	179



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 การบริหารห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (กรณีมูลนิธิโรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร.....	8
2 กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงขั้นตอน.....	12
3 การเกิดขึ้นของกระบวนการเกลียวความรู้หรือ SECI Model.....	21
4 โมเดลปลาทู.....	22
5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process).....	29
6 องค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงาน ในองค์กร.....	30
7 หลักการกำหนดขอบเขตกลยุทธ์การจัดการความรู้.....	45
8 การเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Moslehi.....	46
9 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้.....	49
10 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้แบบผสมผสานที่เน้นวิธีการ.....	50
11 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้.....	52
12 แสดงองค์ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL).....	54
13 แสดงการวิเคราะห์ SWOT.....	55
14 แสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์แบบ TOWS Matrix.....	56
15 แสดงความแตกต่างของวิสาหกิจเพื่อสังคมเมื่อเทียบกับรูปแบบองค์กร ทางสังคมอื่นๆ.....	68
16 กรอบแนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทย.....	82
17 อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทย.....	83
18 ความสัมพันธ์ของประเด็นที่เล่าและปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการถอดบทเรียน แบบเล่าเรื่อง.....	92
19 Flow chart แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร.....	117
20 Flow chart แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงพื้นที่.....	119
21 Flow chart แสดงขั้นตอนการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง.....	121
22 Flow chart แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix.....	124
23 Flow chart แสดงขั้นตอนการสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปร่วมเชิงกลุ่ม.....	125

	หน้า
ภาพที่	
24 Flow chart แสดงขั้นตอนพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับ ชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม.....	126
25 แนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของ กิจการเพื่อสังคม (กรณีกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง).....	135
26 การสังเคราะห์ขึ้นรูปบทเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบใน ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม.....	138
27 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมชุมชนสำหรับกลุ่มสมุนไพร บ้านดงบัง.....	147
28 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านโครงสร้างชุมชนสำหรับกลุ่มสมุนไพร บ้านดงบัง.....	149
29 โรงล้างและลดขนาดวัตถุดิบสมุนไพร.....	150
30 พื้นที่ล้างทำความสะอาดวัตถุดิบสมุนไพร.....	150
31 เครื่องหั่นลดขนาดวัตถุดิบสมุนไพร.....	151
32 โรงตากแห้งวัตถุดิบสมุนไพร.....	151
33 ตู้อบแห้งวัตถุดิบสมุนไพร.....	152
34 คลังเก็บวัตถุดิบรอจัดส่ง.....	152
35 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับกลุ่มสมุนไพร บ้านดงบัง.....	153
36 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้สำหรับกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง.....	157
37 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านการตลาดสำหรับกลุ่มสมุนไพร บ้านดงบัง.....	158
38 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านการวัดผลสำหรับกลุ่มสมุนไพร บ้านดงบัง.....	159
39 ประสานงานเจ้าหน้าที่มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับชุมชน.....	161
40 ชี้แจงผู้นำชุมชนให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัย.....	144
41 การจัดการทำแผนปฏิบัติการกับประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง.....	162
42 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมระดมความคิดจากสมาชิกในชุมชน	163

ภาพที่	หน้า
43 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยการเข้าร่วมทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ให้กับ นักศึกษาเกษตร.....	164
44 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยการเข้าร่วมทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ให้กับ ชุมชนชาวเขา.....	165
45 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการชี้แจงผลการดำเนินการวิจัยให้สมาชิก ในชุมชนทราบ.....	165
46 แผนผังองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ (สมุนไพร บ้านดงบัง).....	166
47 กระบวนการจัดการความรู้สำหรับชุมชน (กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง).....	167
48 กราฟเรด้าแสดงผลการวิเคราะห์ SWOT แบบถ่วงน้ำหนัก.....	172
49 ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของ กิจการเพื่อสังคม.....	178
50 แสดงการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด....	181
51 แสดงการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต.....	182
52 แสดงการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็น แหล่งท่องเที่ยว.....	183
53 แสดงการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์.....	184
54 กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน ของกิจการเพื่อสังคม.....	185
55 การเชื่อมโยงข้อค้นพบจากการวิจัยอันนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการ ความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตในห่วงโซ่อุปทานของ กิจการเพื่อสังคม.....	198

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“...ประชาชนนั้นแหละเขามีความรู้ เขาทำงานมาหลายชั่วคนแล้ว เขาทำงานอย่างดี เขามีความเฉลียวฉลาด เขารู้ว่าตรงไหนควรทำกิจกรรม เขารู้ว่าที่ไหนควรจะไปรักษาไว้ แต่ที่เสียก็เพราะพวกที่ไม่รู้เรื่อง ไม่ได้ทำมานานแล้ว เลยทำให้ล้มไปว่าชีวิตมันเป็นไปได้โดยการทำกิจกรรมที่ถูกต้อง...” พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่แสดงให้เห็นว่าเวลาที่ผ่านไปได้พิสูจน์แล้วว่า “ภูมิปัญญา” ไม่เคยล้าสมัยและยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นในสถานการณ์ที่ประเทศของเราจะต้องฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจ ด้วยการเสริมฐานรากการเกษตร และพัฒนาเกษตรกร ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศและเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของสังคมให้มั่นคง (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2545) คำว่าภูมิปัญญาถ้าแปลตามคำก็อาจหมายถึง “ที่ตั้งของปัญญา” ถ้าแปลความลึกลงไปก็ให้ความหมายว่าเป็นปรัชญาชีวิตของชาวบ้าน ปรัชญาอันเป็นที่ตั้ง ที่มาของวิถีชีวิต วิธีคิด วิธีปฏิบัติ อันอยู่ภายใต้การมองโลกมองชีวิตแบบหนึ่ง ภูมิปัญญาเป็นปรัชญาอันเป็นที่มาของความรู้ต่างๆ ด้วยเหตุนี้จึงมักกล่าวด้วยว่าภูมิปัญญา หมายถึง ความรู้ต่างๆ ที่สืบทอดถ่ายทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษที่คนรุ่นต่อๆ มาจนถึงปัจจุบันได้อนุรักษ์ ฟื้นฟู ประยุกต์ รวมถึงสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ในสังคมที่ผสมผสานกันระหว่างความรู้ที่มาจากที่อื่นๆ จากทั่วโลก แม้ว่าคำว่าภูมิปัญญาอาจหมายถึงเพียงความรู้เฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างของท้องถิ่นที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ แต่ความรู้นี้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของภูมิปัญญาทั้งหมด หรือบริบททั้งหมด คือส่วนหนึ่งของปรัชญาชีวิตนั่นเอง แยกออกมาจากบริบทเมื่อไรก็จะขาดชีวิต เหมือนคนตาบอดคลำช้าง คลำที่ขาที่ทักทักเอาว่าช้างเป็นเสา คลำที่หางก็ว่าช้างเป็นเชือก เพราะมองไม่เห็นช้างทั้งตัว ภูมิปัญญาเป็นปรัชญาชีวิตเป็นศาสตร์และศิลป์ของการดำเนินชีวิตของชาวบ้าน เป็นฐานคิดและหลักเกณฑ์การกำหนดคุณค่าและจริยธรรมที่มีการสั่งสมสืบทอดกันมาช้านาน จากพ่อแม่ปู่ย่าตายายสู่ลูกหลาน จากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง จากอดีตถึงปัจจุบัน ภูมิปัญญาเป็นความรู้ที่เชื่อมโยงทุกอย่างทุกด้านทุกมิติเข้าด้วยกัน จึงเป็นความรู้ที่มีคุณธรรม ความรู้ที่รอบด้านและเป็นองค์รวม เพราะเป็นความรู้ที่มาจากชีวิตและสัมพันธ์กับชีวิตการเรียนรู้ในอดีตจึงเป็นการเรียนรู้เพียงเพื่อให้เกิดความรู้แต่ให้เกิด “ปัญญา” อันเป็นที่มาของชีวิตพอเพียง ไม่โลภ อยู่เย็นเป็นสุข

ความสำคัญของภูมิปัญญา คือ ทำให้ชาติและชุมชนผ่านพ้นวิกฤติ และดำรงความเป็นชาติ หรือชุมชนได้ ภูมิปัญญาเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าและความดีงามที่จรโลงชีวิตและวิถีชุมชนให้อยู่ร่วมกับธรรมชาติและสภาวะแวดล้อมได้อย่างกลมกลืนและสมดุล ภูมิปัญญาเป็นพื้นฐาน



การประกอบอาชีพ และเป็นรากฐานการพัฒนาที่เริ่มจากการพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเอง การพัฒนาเพื่อการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และการพัฒนาที่เกิดจากการผสมผสานองค์ความรู้สากลบนฐานภูมิปัญญาเดิมเพื่อเกิดเป็นภูมิปัญญาใหม่ที่เหมาะสมกับยุคสมัย (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2554) ภูมิปัญญาเป็นความคิดทางสังคมที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยาวนานและสังคมไทยเป็นสังคมเก่าแก่สังคมหนึ่งที่ปรากฏภูมิปัญญาอยู่จำนวนมาก โดยภูมิปัญญา เหล่านี้นอกจากแสดงความเป็นไทย ความเป็นเอกลักษณ์ไทยอย่างหนึ่งแล้วยังเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญและพัฒนาการของคนในชาติไทย เพราะภูมิปัญญานั้นถือว่าเป็นสิ่งละเอียดอ่อน ซึ่งชาติที่เจริญแล้วมักมีสังคมที่สงบสุขร่มเย็นไม่ระส่ำระสาย มีความเป็นอิสระจึงจะสามารถสร้างสรรค์และสั่งสมภูมิปัญญาเฉพาะตนขึ้นมาได้ (จักรพันธ์ โสมะเกษตริน, 2551) ภูมิปัญญาจึงมีคุณค่าไม่เพียงแต่ต่อท้องถิ่น และผู้คนเท่านั้น แต่ยังมีเอื้อประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อการวางแผนพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและมั่นคงอีกด้วย

ทั้งนี้ การสั่งสมภูมิปัญญาเฉพาะของตนที่มีอยู่เป็นจำนวนมากนั้น บางพื้นที่ที่มีการสร้างภูมิปัญญาที่ใช้ในพื้นที่ของตนจนเรียกได้ว่าเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) หรือภูมิปัญญาชาวบ้าน (Popular Wisdom) เป็นเรื่องของการใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความเชื่อ (Belief) และพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เป็นองค์รวมระหว่างคนกับคน คนกับธรรมชาติแวดล้อม และคนกับสิ่งที่เหนือธรรมชาติรวมไปถึงกิจกรรมทุกอย่างในวิถีชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การปรับตัวการเรียนรู้เพื่อการอยู่รอดของบุคคล ชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาชีวิต ความอยู่รอดของบุคคลทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากภูมิปัญญาชาวบ้านนั้นเกิดขึ้นจากความรู้ประสบการณ์และแนวคิดที่ชุมชนได้มีการถ่ายทอด สืบสานต่อกันมา ด้วยคนไทยแต่โบราณมีภูมิปัญญาที่ฉลาดล้ำลึกในการประดิษฐ์คิดค้นสร้างสรรค์เพื่อให้ใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเฉพาะภูมิปัญญาด้านปัจจัยพื้นฐานแห่งการดำรงชีพที่ประกอบไปด้วยความสามารถในการแสวงหาอาหาร การปลูกสร้างบ้านเรือน การคิดค้นประดิษฐ์สิ่งทอเพื่อการนุ่งห่ม และความรู้ในการบำบัดรักษาโรคภัยไข้เจ็บ ซึ่งช่วยให้สังคมไทยนับแต่อดีตสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุขสืบจนถึงปัจจุบัน (กนกพร ฉิมพลี, 2555)

ในขณะที่ความรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนา ตลอดจนการบริหารจัดการองค์การ เนื่องจากความรู้เป็นตัวการสำคัญที่สามารถทำให้คน ชุมชน เกิดการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบหรือเป็นกระบวนการ และความรู้ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของทุนทางสังคม ที่ชุมชนสามารถนำสิ่งเหล่านั้นไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาชุมชนให้เกิดความยั่งยืนได้ แต่สิ่งสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความอย่างยั่งยืนนั้นไม่ใช่อยู่ที่ความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการนำความรู้เหล่านั้นไปจัดการให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่างหาก เพราะถ้าเมื่อใดที่ชุมชนสามารถจัดการกับความรู้

ที่มีอยู่ได้ งานพัฒนามันก็จะเกิดขึ้นเองตามลำดับ และในการพัฒนาชุมชนให้เกิดความยั่งยืนนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องนำความรู้มาจัดการให้เกิดเป็นองค์ความรู้และสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปต่อยอด ให้เห็นเป็นรูปธรรมหรือนำไปปฏิบัติได้ เพราะความรู้นั้นเมื่อใดที่นำไปปฏิบัติแล้วประสบกับความสำเร็จมันก็จะกลายเป็นข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ชุมชนอื่นๆ สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาชุมชนของตนได้ (อสุมา การี, 2554)

การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้องและช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่ปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร นั้นคือความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) (Davenport and Prusak, 1998) หรือกล่าวได้ว่า การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องนั้นต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ พร้อมนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน โดยมีหลักการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้มีสภาพกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge) และองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการจัดองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้มีระเบียบแบบแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อภิชาติ ใจอารีย์, 2557) การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการที่องค์กรสมัยใหม่นำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเพื่อให้องค์กรเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ได้ (Bixler, 2000) สาเหตุที่ทำให้ใ้องค์กรส่วนใหญ่ต้องมีการจัดการความรู้ก็เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่เข้ามากระทบ ทำให้ต้องปรับตัวโดยหลายองค์กรมีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (Malhotra, 2002) โดยทั่วไปการจัดการความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรหลายด้าน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการสร้างความรู้ผ่านการแบ่งปันถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดระหว่างกัน ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้เกิดองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนางาน เพิ่มผลผลิตและนวัตกรรมขององค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรผ่านการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้และช่วยเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแล้ว ยังเป็นการเพิ่มคุณภาพการให้บริการและผลิตภัณธ์ขององค์กร ส่งผลต่อความพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และสามารถแข่งขันได้ (Anantatmula, 2004)

การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้กับภูมิปัญญาท้องถิ่นนั้น มีความเกี่ยวข้องข้องกับการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในท้องถิ่นซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการพัฒนาคคลังความรู้ในการรวบรวม จัดเก็บ เพื่อให้ทุกคนในชุมชนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ชุมชนมีความสามารถในการประกอบอาชีพและมีวิถีชีวิตที่ดีงาม

สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นนั้นมี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์เป็นผลมาจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยาวนานและสั่งสมทดลองใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ประเพณีและเกิดประโยชน์ต่อชุมชน ส่วนภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาจากตัวบุคคลโดยผ่านวิธีการต่างๆ ความรู้ประเภทนี้จะต้องผ่านกระบวนการศึกษาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการศึกษาสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทันทีซึ่งต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปดำเนินการ (สุมาลี สังข์ศรี, 2550)

สำหรับหัวใจของการจัดการความรู้นี้มีผู้รู้ได้กล่าวถึงไว้หลายแง่หลายมุมที่อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่าหัวใจของการจัดการความรู้อยู่ที่ไหน โดยจากกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของการจัดการความรู้ เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ Mcgregor ได้โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (Knowledge is Power) ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสารแต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้ไม่ใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ และสุดท้ายนิยามใหม่ของผู้จัดการ ก็คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล จากการกล่าวถึงความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของการจัดการความรู้เป็นลำดับขั้น เริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่าความรู้คือพลัง หรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความที่ยอมรับกันเป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาครัฐราชการ และจากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้มากกว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่าแม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่างๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ใช่ว่าจุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว จึงอาจกล่าวได้ว่าหัวใจของการจัดการความรู้อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมนั่นเอง และยังมีกล่าวถึงหัวใจของการจัดการความรู้โดยอาจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ.นพ.ประเวศ วะสี และตีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ไว้ว่าการพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ ชุมชน หมายถึง การอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน เป็นสุข หมายถึง ความเป็นทั้งหมด ความเป็นปกติสมดุล บูรณาการของปัจจัยต่างๆ อย่างน้อย 8 ด้าน คือ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว ชุมชนการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้นๆ ผ่านการปฏิบัติ และการสร้างเสริม หมายถึง การเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (Empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบทไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้

การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ“คืนได้” คือมีชีวิต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action) (การยางแห่งประเทศไทย, 2555)

“คนในชุมชนท้องถิ่นนั้นจะไม่ถามตัวเองว่าทำไมโลกถึงมีแรงดึงดูด เพราะถึงตอบปัญหานี้ได้ ก็ไม่สามารถที่จะนำเอาไปใช้ในเชิงปฏิบัติได้” เป็นคำกล่าวของศาสตราจารย์ ดร.นิธิ เอียวศรีวงศ์ อดีตศาสตราจารย์ประจำภาควิชาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้มีบทบาทในการนำเสนอความคิดอันเกี่ยวกับการพัฒนาสังคมมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน จากคำกล่าวข้างต้นสามารถตีความได้ว่าความรู้ของชุมชนหรือความรู้ท้องถิ่นจะมีลักษณะความรู้ในเชิงปฏิบัติเพื่อตอบปัญหาในเชิงปฏิบัติ หมายความว่าคนในชุมชนท้องถิ่นจะไม่ถามตัวเองว่าทำไมโลกถึงมีแรงดึงดูด เพราะถึงตอบปัญหานี้ได้ ก็ไม่สามารถที่จะนำเอาไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ความรู้ท้องถิ่นโดยทั่วๆ ไปแล้วจะมีลักษณะเป็นความรู้ในเชิงปฏิบัติเพื่อตอบปัญหาในเชิงปฏิบัติของเขา ไม่ว่าจะเป็นการทำมาหากิน การอยู่อาศัย การรักษาโรค หรืออะไรก็แล้วแต่ และสิ่งที่มาชี้วัดการตอบปัญหาในเชิงปฏิบัติของความรู้ก็คือ “สัมฤทธิ์ผล” ของความรู้ นั้น ๆ นี่เป็นลักษณะประการหนึ่งของความรู้ท้องถิ่นหรือชุมชน สำหรับการจัดการความรู้ในชุมชนนั้น ก่อนที่จะจัดการความรู้เรื่องอะไรก็ต้องไปถามชุมชนว่าเขาต้องการอะไร ความต้องการเหล่านั้นจะเป็นสิ่งสะท้อนว่าความรู้จะสำคัญต่อชีวิตของผู้คนต่อในชุมชน จากนั้นเราก็เข้าไปส่งเสริม สนับสนุน เชื่อมโยง องค์กรชุมชน เครือข่ายชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้ที่เขามีอยู่หรือที่เขา กำลังทำอยู่ (นิพนธ์ เทียมวิหาร, นิธิ เอียวศรีวงศ์ และไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, 2547)

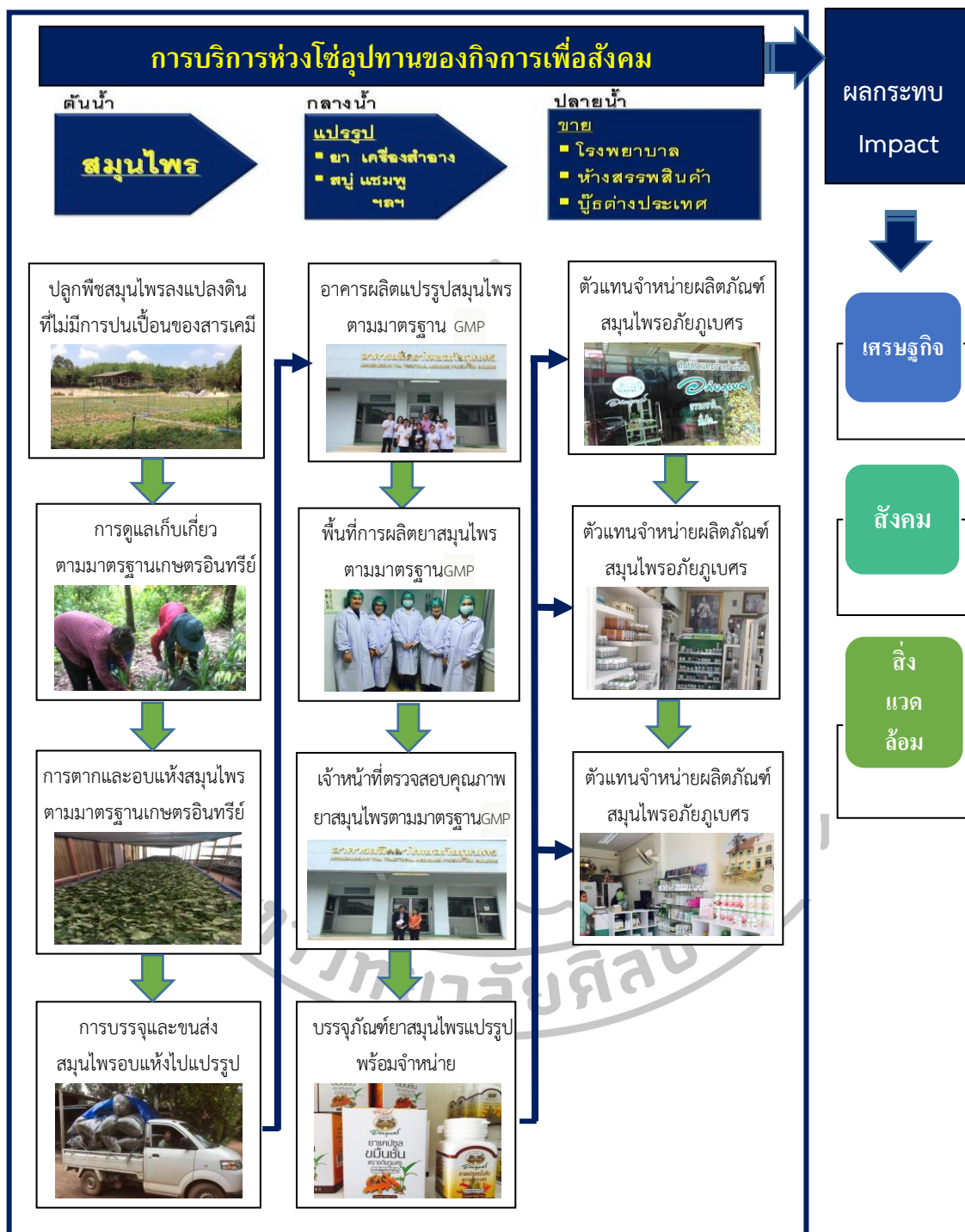
สำหรับตัวอย่างชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น คือ ชุมชนบ้านดงบัง ซึ่งเดิมเป็นชุมชนเกษตรกรรมที่มีองค์ความรู้พื้นฐานทางด้านสมุนไพรที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษและมีการใช้สมุนไพรในการดำเนินวิถีชีวิตเรื่อยมา ภายหลังวิถีชีวิตของคนในชุมชนเริ่มเปลี่ยนแปลงไปโดยคนในชุมชนหันมาเพาะปลูกไม้ดอกไม้ประดับ โดยใช้ปุ๋ยและสารเคมี ทำให้สภาพแวดล้อมและสุขภาพของคนในชุมชนทรุดโทรมลง ต่อมา มีชาวบ้านกลุ่มหนึ่งในชุมชนมีความคิดว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตโดยการกลับไปมองภูมิปัญญาดั้งเดิมที่มีอยู่และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (ฐาปณี เลขาพันธ์ และจุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์, 2558) ในขณะที่กระแสของสมุนไพรและการแพทย์แผนไทยเริ่มต้นตัวในช่วงที่ประเทศไทยประสบกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เป็นผลให้ราคายาแผนปัจจุบันสูงขึ้น จึงทำให้การดูแลสุขภาพแบบพึ่งพาตนเองได้รับความสนใจมากขึ้น โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จังหวัดปราจีนบุรี เป็นหน่วยงานนำร่องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยาสมุนไพร เพื่อใช้ควบคู่กับยาแผนปัจจุบัน โดยการนำของเภสัชกรหญิงสุภาภรณ์ ปิติพร ด้วยการหาพื้นที่ในการเพาะปลูกสมุนไพรระบบเกษตรอินทรีย์ จึงได้พบชุมชนบ้านดงบังและได้จัดตั้งกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังโดยทำข้อตกลงว่าจะผลิตวัตถุดิบสมุนไพรอบแห้งส่งให้กับโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งกระบวนการผลิตต้องได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ จากการพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่องส่งผลให้กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) นอกจากนี้กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังยังได้รับการคัดเลือกให้เป็นชุมชนโอท็อป (OTOP) ต้นแบบของจังหวัดปราจีนบุรีและเป็นแหล่งเรียนรู้สมุนไพรแห่งแรกของประเทศไทย ที่รวบรวมความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรตั้งแต่ขั้นตอนของการปลูก เก็บเกี่ยว และแปรรูปเป็นวัตถุดิบ (สิริรงค์ กลั่นคำสอน, 2555) ส่งผลให้ชีวิตความเป็นอยู่และสุขภาพของคนในชุมชนดีขึ้น มีรายได้ที่มั่นคงและสามารถพึ่งพาตนเองได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นไปตามหลักการที่ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือต้องมีการลงมือปฏิบัติ มีการจัดการความรู้ผ่านการใช้งานจริง เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในท้องถิ่น โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของคนในชุมชน ผลที่ได้จากการจัดการความรู้ของชุมชนท้องถิ่น คือ เกิดระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง มุ่งเน้นความเข้มแข็งของชุมชนและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนส่งผลให้มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักมากขึ้น ปัจจุบันกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังได้รับการยอมรับด้านการจัดการสมุนไพร โดยมีบุคคลทั่วไป หน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนักเรียน นักศึกษา เข้ามาศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง การที่กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ คนในกลุ่มสามารถพึ่งพาตนเอง แสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่ดี (สุภาพร เตวุฒิชินกุล, 2548) และแสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ด้านสมุนไพร (สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, 2551) ที่สามารถใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานและปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยจนเกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอส่งผลให้ความรู้หมุนเวียนและขยายออกเป็นวงกว้าง ก่อให้เกิดพลังความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังยังสามารถพัฒนาต่อไปในรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นลักษณะการจัดการความรู้เชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนด้วย

สำหรับการกระทำเชิงรุกนั้นเป็นการกระทำที่ตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรืออย่างน้อยก็เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ขณะที่การกระทำเชิงรับเป็นการกระทำที่ไปจัดการกับสิ่งที่เกิดปัญหาขึ้นแล้วจึงหาทางแก้ไขการเปลี่ยนแปลงจากที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดปัญหาให้คุณ ตัวอย่างเช่น คุณออกแบบบ้านเอาไว้เป็นอย่างดีสร้างจนเสร็จแล้วแต่ต่อมาคุณคิดขึ้นได้ว่าบ้านของคุณน่าจะต่อเติมกันสาดออกไปอีกสัก 2 เมตร เพื่อกันฝนสาดเข้ามาในใต้ถุนบ้านที่คุณใช้เป็นรับประทานอาหารเช้า คุณจึงเปลี่ยนแปลงบ้านโดยให้ต่อเติมกันสาดออกไปรอบตัวบ้าน คุณคิดกระทำเช่นนี้เป็นการกระทำเชิงรุกเป็นการมองเห็นล่วงหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น คุณจึงจัดการเปลี่ยนแปลงเสียแต่เริ่มแรก ลองเปรียบเทียบกับอีกสถานการณ์หนึ่งคือเมื่อคุณสร้างบ้านเสร็จโดยไม่มีกันสาดพอคุณอยู่อาศัยไปจนถึงฤดูฝนปรากฏว่าฝนสาดเข้ามาในใต้ถุนบ้านคุณต้องคอยเช็ดถูให้แห้งทุกครั้ง

ดีขึ้นหน่อยคือคุณทนเช็ดถูทุกครั้งไม่ไหวจึงให้ช่างมาติดผ้าใบกันสาดเวลาฝนตกคุณก็ดึงผ้าใบลง การกระทำประการหลังนี้เป็นการกระทำเชิงรับ คือคอยแก้ปัญหาไปแบบรายวัน (ทศพล สมพงษ์, 2557) และในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไม่หยุดนิ่ง วิถีชีวิตและการทำงานจึงต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นองค์การจึงต้องพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนก้าวรุกไปข้างหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลงจะมาถึง ในอดีตการประกอบธุรกิจดำเนินไปเรื่อยๆ ในลักษณะการตั้งรับ (Reactive) แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป การดำเนินธุรกิจแบบตั้งรับไม่สามารถทำให้องค์การอยู่รอดได้ จึงต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เป็นการทำงานเชิงรุก (Proactive Approach) และสำหรับการดำเนินการขององค์การ จะมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเริ่มต้นจากการวางกลยุทธ์อย่างเหมาะสม มีความเชื่อมโยงและสอดคล้อง รู้ข้อกำหนดที่สำคัญของกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์ที่นำมาปฏิบัติต้องเป็นการทำงานเชิงรุก มีวิธีการป้องกันการเกิดปัญหา มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และมีการเตรียมพร้อมรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้กลยุทธ์ต้องมีการลดต้นทุนในการทำงานโดยการขจัดงานที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มออกจากกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความหมาย สร้างมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงต่อผลิตภัณฑ์และบริการจนเกิดเป็นประสิทธิภาพ (Briesen, 2009)

จากการแข่งขันในตลาดสากลที่มีความรุนแรงมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ออกใหม่มีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง และในขณะเดียวกันลูกค้าก็มีความคาดหวังสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนผลักดันให้องค์การธุรกิจไม่เว้นแม้แต่กิจการเพื่อสังคมที่ต้องหันมาใส่ใจกับห่วงโซ่อุปทานของตน (วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และวัชรวิ จันทระประกายกุล, 2549) สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังซึ่งเป็นห่วงโซ่อุปทานแรกของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร หรือเรียกว่าต้นน้ำ ซึ่งมีระบบการผลิตที่มีเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยสมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังซึ่งเป็นเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรส่งจำหน่ายให้กับมูลนิธินั้นต้องมีมาตรการในการป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมีตั้งแต่การทำแนวกันชนในบริเวณที่เสี่ยงต่อการปนเปื้อนทั้งทางน้ำและอากาศการนำเข้าปัจจัยการผลิต การปลูก การดูแล การเก็บเกี่ยว รวมถึง การขนส่ง สำหรับการบริหารห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกรณีศึกษา มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรนั้น มีการดำเนินงานทุกกระบวนการเริ่มตั้งแต่ห่วงโซ่การผลิต การแปรรูป โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียในทุกห่วงโซ่อุปทาน โดยสามารถเขียนเป็นแผนภาพขั้นตอนการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบริหารห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (กรณีศึกษามูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร)

จากภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษาหมู่บ้านดงบังไปสู่มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรและตัวแทนจำหน่าย โดยในห่วงโซ่แรกคือ

ต้นน้ำเป็นการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรของเกษตรกรกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ในส่วนกลางน้ำเป็นการแปรรูปและพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งมูลนิธิเป็นผู้ดำเนินการเอง ส่วนปลายน้ำเป็นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ดำเนินการมูลนิธิผ่านผู้ประกอบการลักษณะตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ และมีการจำหน่ายผ่านหลายช่องทาง โดยสามารถแยกส่วนอธิบายได้ดังนี้

ต้นน้ำ คือ กระบวนการบริหารจัดการวัตถุดิบในห่วงโซ่การผลิต ซึ่งหมายถึง การผลิตวัตถุดิบสมุนไพรหลายชนิดโดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าที่อยู่ปลายน้ำ ซึ่งหมายถึง ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรของมูลนิธิเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ในชื่อ “อภัยภูเบศร” โดยให้มีกระบวนการผลิตต้องมีคุณภาพ นั่นคือวัตถุดิบสมุนไพรดังกล่าวต้องผ่านการตรวจสอบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ จึงต้องอาศัยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบที่จะสนองความต้องการของการผลิตโดยมีการตรวจสอบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) ซึ่งได้รับการตรวจสอบว่ามีมาตรฐานทัดเทียมกับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ของสมาพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติหรือที่เรียกกันย่อว่า IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movement) การผลิตวัตถุดิบนี้จะรวมเอาการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบไปยังมูลนิธิ การชำระเงิน และการส่งมอบสินค้า ดังนั้นการบริหารจัดการวัตถุดิบในห่วงโซ่การผลิตที่เป็นต้นน้ำนี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายและร่นระยะเวลาที่นำสินค้าจะเข้าสู่ตลาด และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิตสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในปัจจุบันและวางแผนความต้องการใช้ทรัพยากรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากภาพแสดงถึงเกษตรกรกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังเริ่มตั้งแต่ปลูกพืชสมุนไพรลงแปลงดินที่ไม่มีการปนเปื้อนสารเคมี มีการดูแลเก็บเกี่ยว ตากแห้ง อบแห้งสมุนไพรที่เป็นไปตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ก่อนนำไปบรรจุและจัดส่งในลักษณะสมุนไพรอบแห้งเพื่อนำไปแปรรูปห่วงโซ่กลางน้ำต่อไป สำหรับความเป็นห่วงโซ่ผู้ผลิตที่เป็นต้นน้ำของชุมชนแห่งนี้มีความชัดเจนในเรื่องการนำภูมิปัญญาดั้งเดิมในเรื่องสมุนไพรมาใช้ร่วมกับความรู้ใหม่ในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ มีผู้นำที่ดี มีการบริหารจัดการ มีข้อตกลงร่วมกัน มีการจัดการความรู้ รวมทั้งมีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีจึงมีความเหมาะสมในฐานะผู้ผลิตวัตถุดิบให้กับกิจการเพื่อสังคมเป็นอย่างดี

สำหรับห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมในส่วนที่เป็นกลางน้ำ คือการนำวัตถุดิบที่เป็นสมุนไพรอบแห้งจากกระบวนการผลิตในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นต้นน้ำมาดำเนินการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรอภัยภูเบศร จากภาพเป็นการนำวัตถุดิบสมุนไพรอบแห้งที่รับซื้อมาจากชุมชนผู้ผลิตที่เป็นเกษตรกรกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังมาเข้าสู่กระบวนการแปรรูปที่อาคารผลิตยาไทยอภัยภูเบศรภายใต้มาตรฐานการผลิตขององค์การอนามัยโลก คือ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตยาสมุนไพร หรือ Good Manufacturing Practice : GMP เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมีคุณภาพสม่ำเสมอ มีความปลอดภัยในการใช้ และมีมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ โดยมีการควบคุมทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบที่นำมาใช้ ความสะอาดอาคารสถานที่เป็นพื้นที่การผลิต อุปกรณ์การผลิต สุขอนามัยบุคลากรในฝ่ายผลิต จนเป็นผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปพร้อมจำหน่ายในกระบวนการปลายน้ำต่อไป

ในส่วนห่วงโซ่อุปทานปลายน้ำ คือ ตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของอภัยภูเบศรซึ่งมีอยู่ทั่วประเทศ โรงพยาบาล ห้างสรรพสินค้า รวมถึงบูธต่างๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า



เป็นระบบที่มีจุดประสงค์เพื่อให้สามารถระบุความต้องการของลูกค้า และสามารถใช้อัตราดังกล่าวนำมาสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ตัวอย่างจากภาพ คือ ตัวแทนจำหน่ายบ้านสมุนไพรอภัยภูเบศรอยุธยา ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของอภัยภูเบศร แบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ยาสมุนไพร ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร เครื่องดื่ม เครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์สำหรับสัตว์ สำหรับห่วงโซ่อุปทานในส่วนของปลายน้ำนี้ นอกจากจะช่วยให้มูลนิธิเข้าใจความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างมูลนิธิกับลูกค้า โดยการส่งมอบสินค้าที่มีความเหมาะสมกับลูกค้ามากที่สุดและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการกับลูกค้า

จากแนวคิดและหลักการข้างต้นเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งในกรณีศึกษาชุมชนบ้านดงบังที่แม่จะประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ก็ตาม หากแต่ยังขาดการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แม้แต่กิจการเพื่อสังคมเองที่อาจมีนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มที่จัดตั้งหรือถือหุ้นโดยหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับนโยบายการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น เป็นการกระจายการให้บริการสาธารณะสำคัญต่างๆ จากหน่วยงานของรัฐบาลไปสู่กิจการเพื่อสังคม หากแต่ปัจจุบันมีเพียงหน่วยงานราชการบางแห่งเท่านั้นที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการให้บริการที่เข้าถึงประชาชนในระดับชุมชนได้อย่างแท้จริง การให้อำนาจและสนับสนุนการบริหารงานในชุมชน (Empower) เพิ่มมากขึ้น ที่ผ่านมามีการริเริ่มด้วยเงินทุนสนับสนุนในการเริ่มต้นกิจการเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจในการให้บริการระดับชุมชนที่มากขึ้น และมีการสร้างการมีส่วนร่วมและความใกล้ชิดกับชุมชนด้วย ซึ่งปัจจุบันกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้ก็ยังประสบปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มคนที่ดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากภาครัฐ ซึ่งบางส่วนขาดประสบการณ์ในเชิงธุรกิจ รวมทั้งขาดศักยภาพที่จะทำให้กิจการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน นั่น ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษาแนวโน้มการจัดการความรู้ในชุมชน รวมถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของชุมชน เพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ของการจัดการความรู้ในชุมชน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการจัดการความรู้ในชุมชน และนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม เพื่อให้ชุมชนและกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยได้เกิดการพัฒนาและสร้างความโดดเด่นในเชิงการบริหารและการจัดการความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างในองค์การที่มีลักษณะเดียวกันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนต่อไป

## 2. คำถามการวิจัย

1. แนวโน้มการจัดการความรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมเป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมควรเป็นอย่างไร

3. ชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมควรมีตัวแบบกลยุทธ์เชิงรุกในการจัดการความรู้อย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มการจัดการความรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวโน้มการจัดการความรู้ในชุมชน องค์ประกอบการจัดการความรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมเพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำไปพัฒนาให้ได้ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

#### ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

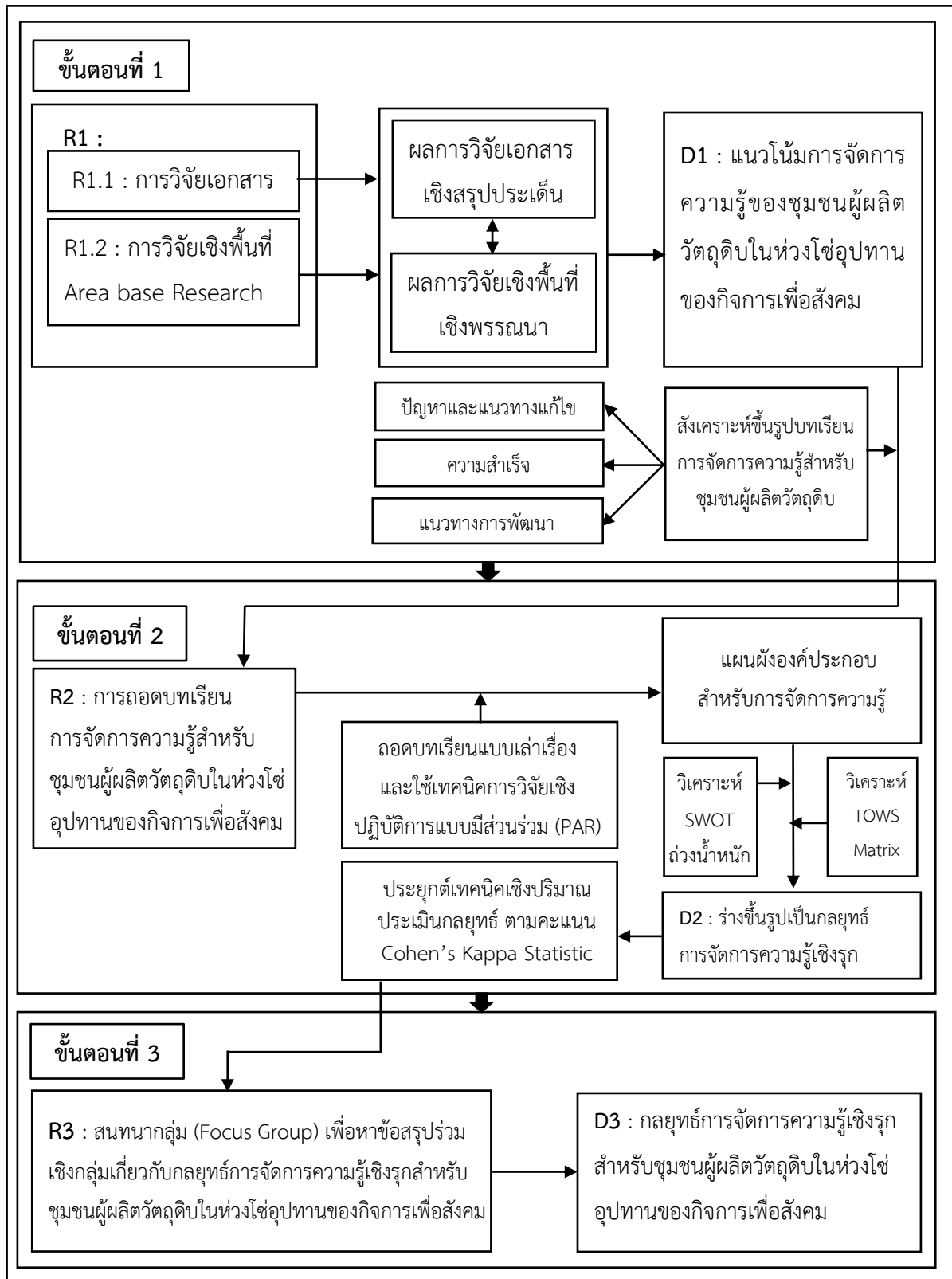
ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง จังหวัดปราจีนบุรี ผู้แทนมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพรมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

#### ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในเขตพื้นที่ชุมชนในกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง จังหวัดปราจีนบุรี และพื้นที่ของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ตำบลท่าข้าม อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี

### 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในเชิงคุณภาพซึ่งถือว่าเป็นนวัตน์ สมมุติฐาน และกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาจะต้องมาจากข้อมูลโดยตรงไม่ใช่มาจากแหล่งอื่นดังนั้น กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพจึงไม่เริ่มด้วยการตั้งกรอบความคิดทฤษฎีหรือสมมุติฐาน สำหรับรูปแบบการวิจัยนี้เป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ซึ่งเป็นรูปแบบการวิจัยที่ไม่นิยมเขียนตัวแปรแยกเป็นตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม แต่จะเขียนไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และจะไม่มีกระบวนการว่ามีตัวแปรที่ตัวตั้งขึ้นอยู่กับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ได้เสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงขั้นตอน โดยนำเสนอรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนรวม 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงขั้นตอน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ความหมายหรือนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

**ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความรู้ในกระบวนการดำเนินงานของชุมชนผู้ผลิต วัตถุประสงค์ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วยความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

**การจัดการความรู้ หรือ KM (Knowledge Management)** หมายถึง กระบวนการในการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ แพร่กระจาย และประยุกต์ใช้ความรู้ เช่น การแปลงประสบการณ์หรือสถานการณ์ของคนในชุมชนผู้ผลิตวัตถุประสงค์ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ให้กลายเป็นความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนระหว่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยส่งเสริมการเป็นชุมชนผู้ผลิต วัตถุประสงค์ให้กับกิจการเพื่อสังคม

**แนวโน้มการจัดการความรู้ (Trends in Knowledge Management)** หมายถึง แนวทางหรือทิศทางที่น่าจะเป็นไปในทางใดทางหนึ่งเกี่ยวกับการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมที่ได้จากการศึกษาสภาพบริบทของชุมชนผู้ผลิตนั้น

**องค์ประกอบการจัดการความรู้ (Elements of Knowledge Management)** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในชุมชน ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์แนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุประสงค์ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

**กลยุทธ์การจัดการความรู้ (Knowledge management strategic)** หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของกิจกรรมที่ชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรบ้านดงบังจะต้องทำเพื่อให้การจัดการความรู้สำเร็จเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์ประกอบที่จำเป็นในการริเริ่มการจัดการความรู้ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามบริบทของชุมชนผู้ผลิตแต่ละแห่ง

**กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ที่ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันในองค์การหรือชุมชน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก

**ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)** หมายถึง การเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปยังลูกค้า โดยใช้ระบบบริหารที่ประกอบด้วยบุคลากร เทคโนโลยี ทรัพยากร รวมถึงกิจกรรม และข้อมูลข่าวสาร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน ซึ่งกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานจะเริ่มจากนำทรัพยากรธรรมชาติ มาแปรรูปจากวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป หรือบริการ แล้วส่งไปให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคคนสุดท้าย สำหรับงานวิจัยนี้ หมายถึง ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งได้แบ่งส่วนการบริหารห่วงโซ่อุปทานไว้เป็น 3 ส่วน คือ ส่วนต้นน้ำ ส่วนกลางน้ำ และส่วนปลายน้ำ

**ต้นน้ำ (Upstream)** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานการผลิต ซึ่งหมายถึงการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรหลายชนิดโดยกระบวนการผลิตต้องมีคุณภาพตรงกับความต้องการ

ต้องการของผู้จัดจำหน่าย การผลิตวัตถุดิบนี้จะรวมเอาการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบไปยังผู้จัดจำหน่าย การชำระเงินและการส่งมอบสินค้า สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้ผลิตวัตถุดิบ คือ กลุ่มสมุนไพรมานคงบัง และผู้จัดจำหน่าย คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งมีตัวแทนจำหน่ายอยู่ทั่วไปประเทศ ส่วนลูกค้า คือ ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

**กลางน้ำ (Midstream)** หมายถึง กระบวนการที่สามารถบูรณาการรวมงานหลักต่าง ๆ ทั้งหมด ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง การผลิต การตลาดการขาย การเงินการบัญชี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เป็นระบบที่สัมพันธ์กัน สำหรับงานวิจัยนี้ องค์กรกลางน้ำในห่วงโซ่อุปทาน คือ มูลนิธิเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ที่นำวัตถุดิบจากกระบวนการผลิตในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นต้นน้ำของกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง มาดำเนินการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ยาสมุนไพรรักษาโรคภัยไข้เจ็บ โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลางน้ำ คือ การแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้า ที่ทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่าย ซึ่งจะทำให้เกิดการนำวัตถุดิบมาผลิตเป็นสินค้าที่จะส่งมอบให้กับลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริโภคยาสมุนไพรมานคงบังให้ได้คุณภาพและในปริมาณที่เหมาะสมต่อไป

**ปลายน้ำ (Downstream)** หมายถึง กระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือถือเป็นระบบย่อยของในส่วนกลางน้ำ สำหรับงานวิจัยนี้ คือ ตัวแทนจำหน่ายหรือศูนย์จำหน่ายยาสมุนไพรมานคงบังของมูลนิธิเจ้าพระยาอภัยภูเบศร มีจุดประสงค์เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าหลังการขายรวมถึงการสร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เป็นระบบที่มีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถระบุความต้องการของลูกค้าและสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวนำมาสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ นอกจากนี้จะช่วยในให้องค์กรเข้าใจความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้าโดยการส่งมอบสินค้าที่มีความเหมาะสมกับลูกค้ามากที่สุดและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการกับลูกค้าเพื่อสร้างฐานข้อมูล การติดต่อกับลูกค้า เช่น การสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า การให้บริการสนับสนุนทางด้านเทคนิค การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า

**กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)** หมายถึง กิจการที่มีรายได้จากการขายการผลิตสินค้า และการให้บริการที่ถูกตั้งขึ้นเพื่อเป้าหมายอย่างชัดเจน ตั้งแต่แรกเริ่ม หรือมีการกำหนดเพิ่มเติม หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการแก้ไข ปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก โดยไม่ได้มีเป้าหมายในการสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นและเจ้าของเท่านั้น สำหรับงานวิจัยนี้ คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เป็นกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มที่จัดตั้งและถือหุ้นโดยหน่วยงานและรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรมานคงบังอย่างครบวงจร โดยทำการศึกษาตั้งแต่กระบวนการปลูก การเก็บเกี่ยว การแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพรมานคงบัง การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปไปจนถึงการจำหน่าย ในส่วนของการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมอาจมุ่งเน้น เป้าหมายทางสังคม สิ่งแวดล้อม และการเงินไปพร้อมๆ กันที่เรียกว่า “Triple Bottom Line” ซึ่งเป็นแนวคิด

ของ John Elkington ในการดำเนินองค์การโดยพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นใน 3 มิติด้วยกัน คือ มิติทางด้านเศรษฐกิจ หรือมิติทางด้านธุรกิจ มิติทางด้านสังคม และมิติทางด้านสิ่งแวดล้อม

**ด้านเศรษฐกิจ (Economic)** หมายถึง ผลกระทบหรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรของกิจการ เพื่อความอยู่รอดของกิจการ

**ด้านสังคม (Social)** หมายถึง ผลกระทบหรือผลตอบแทนของคนในชุมชน เช่น สร้างความเข้มแข็งของชุมชน ท้องถิ่น พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน เกิดการจ้างงานในชุมชน เพิ่มมากขึ้น ชุมชนมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สำหรับงานวิจัยนี้ คือ ชุมชนบ้านดงบัง

**ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)** หมายถึง ผลกระทบหรือผลตอบแทนทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีการอนุรักษ์ ดูแลรักษา พื้นฟูสิ่งแวดล้อม ลดการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและโลกน้อยที่สุด

**ชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ (Suppliers community's raw material)** หมายถึง ชุมชนที่มีการรวมกลุ่มจัดตั้งที่ชื่อว่า กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ซึ่งเป็น กลุ่มเกษตรกรกลุ่มแรกๆที่ร่วมกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จังหวัดปราจีนบุรี ในการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรเกษตรอินทรีย์ โดยสมาชิกทุกคนจะต้องทำข้อตกลงเข้าร่วมโครงการสมุนไพรเกษตรอินทรีย์เป็นลายลักษณ์อักษร ยอมรับการปฏิบัติตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

### ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. ได้ทราบแนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมที่ได้จากผลการวิจัยเอกสารเชิงสรุปประเด็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ การประยุกต์การจัดการความรู้ในชุมชน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน โมเดลกลยุทธ์การจัดการความรู้ และเป้าหมายการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม รวมถึงแนวคิดและหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน และหลักเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ประกอบกับผลการวิจัยเชิงพื้นที่เชิงพรรณนาทำให้ทราบบริบทของชุมชนจนสามารถวิเคราะห์สภาพแนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนบ้านดงบังซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ประกอบด้วยแนวโน้ม 3 ด้าน คือ แนวโน้มการจัดการความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น แนวโน้มการจัดการความรู้จากภาวะผู้นำชุมชน แนวโน้มการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมในชุมชน เพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกชุมชน และสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกในลำดับต่อไป

2. ได้ทราบองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมจากการถอดบทเรียน โดยใช้เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และ 24 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมชุมชน มีองค์ประกอบย่อยในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น มีพันธะสัญญาการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของผู้นำชุมชน การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของสมาชิกในชุมชน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอกชุมชน องค์ประกอบด้านโครงสร้างชุมชน มีองค์ประกอบย่อยในเรื่องการจัดตั้งกลุ่มโดยมีสายการบริหารงานตามลำดับโดยมีบทบาทในตำแหน่งประธานที่ปรึกษากลุ่ม ประธานกลุ่ม เลขากลุ่ม และสมาชิกภายในกลุ่ม องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบย่อยในเรื่องการสร้างและแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การรวบรวมจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี มีองค์ประกอบย่อยในเรื่องเทคโนโลยีการรักษาคุณภาพวัตถุดิบ เทคโนโลยีการเตรียมวัตถุดิบ เทคโนโลยีการแปรรูปวัตถุดิบ และเทคโนโลยีการจัดเก็บวัตถุดิบ องค์ประกอบด้านการตลาด มีองค์ประกอบย่อยในเรื่องผลิตภัณฑ์มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ การกำหนดราคาขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย สุดท้ายคือองค์ประกอบด้านการวัดผล มีองค์ประกอบย่อยในเรื่องการตรวจมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ การตรวจวัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่ม การวัดผลการใช้งบประมาณ โดยองค์ประกอบของจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมสามารถนำไปเป็นแนวทางในกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในชุมชน และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดโอกาส และอุปสรรคของชุมชนได้ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกชุมชนที่ไม่สามารถควบคุมได้

3. ได้กลยุทธ์จัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนามาจากการวิเคราะห์ SWOT มาพัฒนาต่อจากการวิเคราะห์ TOWS Matrixs เป็นกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์เชิงรุก SO (Strength - Opportunity) จำนวน 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในส่วนของกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Strength - Threat) ST จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือ และกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (Weakness - Opportunity) จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนารูปแบบการปลูกสมุนไพร กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชน และกลยุทธ์เชิงรับ WT (Weakness - Threat) จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางด้านการผลิต และกลยุทธ์การปรับตัวตามสถานการณ์

### ประโยชน์ในการนำไปใช้

1. ทำให้ทราบแนวโน้มในการจัดการความรู้ในชุมชนอันจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยสามารถนำไปพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมได้
2. ทำให้ได้ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมที่พัฒนาตามหลักการพัฒนากลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมของชุมชน ซึ่งตัวแบบกลยุทธ์ที่ได้นี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ของชุมชนให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป
3. ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ในวงกว้าง ได้แก่ ในแง่ของการเป็นต้นแบบสำหรับชุมชนอื่นได้ใช้ในตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของชุมชนแต่ละแห่ง โดยใช้วิธีการของกระบวนการวิจัยที่มีความเชื่อถือได้
4. ได้ประโยชน์โดยตรงต่อองค์การอันหมายถึงชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ในด้านเศรษฐกิจ คือ ชุมชนมีการสร้างรายได้ มีการกระจายรายได้ และมีรายได้นั่นคง ในด้านสังคมคือ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีการช่วยเหลือแบ่งปัน และในด้านสิ่งแวดล้อม คือ มีกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
5. ได้ประโยชน์โดยตรงต่อองค์การอันหมายถึงกิจการเพื่อสังคม ในด้านเศรษฐกิจกิจการมีผลกำไรและกิจการอยู่รอดได้ ในด้านสังคม คือ ส่วนช่วยทำให้ชุมชนมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และในด้านสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม
6. องค์ประกอบและลักษณะของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในกิจการเพื่อสังคม (กรณีกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง)
7. ความเป็นมาและวิธีการบริหารจัดการองค์การของกิจการเพื่อสังคม (กรณีมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร)
8. แนวคิดและหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
9. เทคนิคการถอดบทเรียน
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

#### ความเป็นมาของการจัดการความรู้

ความเป็นมาของการจัดการความรู้เริ่มปรากฏให้เห็นเด่นชัดจากทฤษฎีการจัดการของ Peter Drucker และ Peter Senge โดยที่การจัดการความรู้นั้นไม่ถือว่าเป็นเรื่องใหม่ หากแต่มีการปฏิบัติกันมานานหลายศตวรรษแล้ว โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit knowledge) เป็นสิ่งที่มีค่ามาตั้งแต่อดีต โดยมีการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญหรือช่างที่มีฝีมือเพื่อสร้างช่างฝีมือในรุ่นต่อไปเพื่อทำให้ความรู้ไม่สูญหายไปไหน ซึ่งในหนังสือที่ชื่อ Post-Capitalist Society ของ Drucker (1993) ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการ 3 ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ทางสังคมของความรู้ เริ่มตั้งแต่ยุคก่อน ค.ศ. 1900 ในยุคนี้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติและตามความเคยชินในชีวิตประจำวัน โดยเน้นเป็นการใช้ประโยชน์จากความรู้และภูมิปัญญาของคนในการดำเนินชีวิตประจำวัน ยุคต่อมาในระหว่าง ค.ศ. 1900-1981 เป็นยุค

ที่นวัตกรรมของเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนความรู้ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการจัดระบบความรู้ การทำให้ความรู้เป็นระบบและทำให้ความรู้มีจุดมุ่งหมายมากขึ้น ยุคถัดมาในปี 1981 เมื่อมีการประมวลความรู้ที่เกิดขึ้นโดยการเขียนความรู้ออกมาเป็นขั้นตอนการทำงานหรือวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานและมีการปฏิบัติอย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการใช้ความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ โดยคนทำงานไม่ได้ถูกร้องขอหรือคาดหวังให้ต้องแบ่งปันถ่ายทอด ประสบการณ์การทำงานกับคนอื่น ๆ แต่วิธีการที่เกิดขึ้นในยุคนี้ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของผลผลิตและการปฏิบัติงานในองค์กร และเป็นวิธีการที่บางองค์กรยังคงปฏิบัติอยู่จนถึงทุกวันนี้ โดย Drucker ได้กล่าวว่าในยุคปัจจุบันของความรู้ บทบาทหน้าที่ของการจัดการคือการค้นหาวิธีการที่ความรู้ใหม่ถูกนำไปประยุกต์ให้กลายเป็นความรู้ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร (Keyser, 2004)

นอกจากนี้ยังได้มีการกล่าวถึงรากฐานสำหรับการพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) และการจัดการความรู้ในระหว่างทศวรรษ 1970 ในงานของ Churchman (1971) และ Argyris and Schon (1978) โดยหนังสือของ Churchman ที่เน้นบทบาทสำคัญของคนในการสร้างความรู้ และได้เสนอแนะว่าความรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมสารสนเทศเพียงอย่างเดียว หากแต่ความรู้ขึ้นอยู่กับจิตใจและความคิดของแต่ละคนด้วย ซึ่งต้องนำออกมาใช้ประโยชน์ ส่วน Argyris and Schon ได้เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ในองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและเสนอแนะให้ผู้บริหารองค์กรควรนำแนวคิดของเขาไปประยุกต์กับการทำงานในหน่วยงานของตน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจึงเริ่มเกิดขึ้นระหว่างปลายทศวรรษ 1970 ถึงต้นทศวรรษ 1980 โดยถือว่าเป็นการเริ่มการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคสารสนเทศและความรู้ เครือข่ายคอมพิวเตอร์และการสื่อสารเริ่มเชื่อมโยงกับองค์กรแบบทันทีเวลา (real time) มีการพัฒนาฐานข้อมูล การเพื่อจัดเก็บข้อมูลจำนวนมากและจัดระบบประมวลผลความรู้เพื่อการใช้งาน ในช่วงทศวรรษ 1980 ผู้บริหารองค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับแรงงานความรู้ (Knowledge worker) และตระหนักว่าความรู้ที่อยู่ในสถานที่ทำงานคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดที่สามารถใช้ประโยชน์ในการแข่งขัน (Drucker, 1998)

ต่อมา Senge (1990) ได้เสนอแนะลักษณะ 5 ประการของการเรียนรู้ในองค์กรไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization ได้แก่ การคิดอย่างมีระบบ (systems thinking) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการใฝ่รู้ (Personal mastery) รูปแบบความคิดที่รับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental model) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการแบ่งปันความรู้ (Building shared vision) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) โดย Senge ได้เน้นว่าการแข่งขันขององค์กรต้องการนวัตกรรม และเพื่อสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงแรกของทศวรรษ 1990 ได้ค้นพบประเด็น

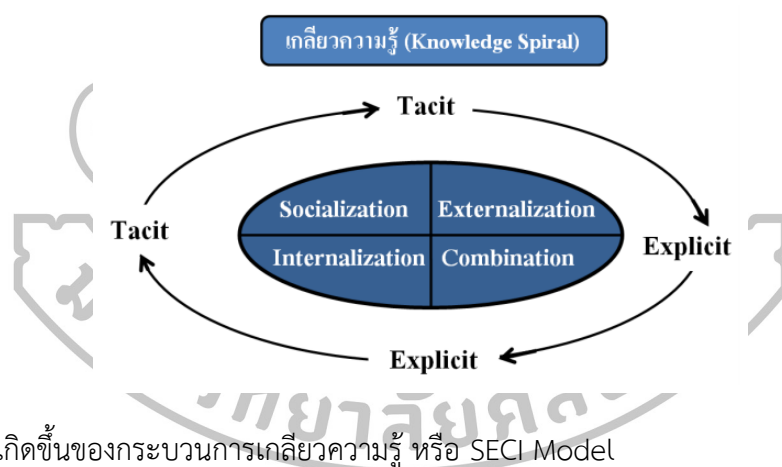
เกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามที่ปรากฏในงานของ Nonaka (1994) ที่ได้เสนอวิธีการ 4 ขั้นตอนในการสร้างความรู้ขององค์กร หลังจากนั้นในปี 1993 Wiig (1993) จึงได้มีการนำเสนอกรอบแนวคิดของการจัดการความรู้ที่ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจและประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในเวลาต่อมา

ในขณะที่มีการเสนอรากฐานของการจัดการความรู้ (The Root of Knowledge Management) จากงานวิจัยของ Keyser แล้วนั้น ยังได้มีการนำเสนอนิยามและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากนักวิชาการหลายคนโดยเริ่มจาก Karl Wiig เป็นนักวิชาการคนแรกที่น่าเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยปราศรัยในองค์กร the United Nations International Labor Organization ในปี 1986 โดย Wiig (1993) ได้นิยามว่า “การจัดการความรู้คือสิ่งที่เป็นระบบชัดเจน และถูกสร้างขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป เป็นสิ่งใหม่ และการประยุกต์ใช้ความรู้ส่งผลต่อการเกิดประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมากและทำให้ความรู้กลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร” ต่อจากนั้นได้มีความพยายามในการนิยามการจัดการความรู้ในแง่มุมต่างๆ แต่การกำหนดความหมายของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ยาก เพราะเกิดจากความหลากหลายของการอธิบาย อันเนื่องมาจากมุมมองที่แตกต่างกันและความเกี่ยวข้องกับศาสตร์หลายสาขาวิชา แต่ก็มีคำจำกัดความบางส่วนที่อธิบายความหมายที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานองค์กรและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ดังที่ Kotnour (1998) ได้นิยามว่าการจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกิจกรรมเชิงรุกที่สนับสนุนองค์กรในการสร้างการทำความเข้าใจและใช้ความคิดใหม่ การแพร่กระจาย และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรผ่านการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันว่าองค์กรสามารถใช้ความรู้ที่ถูกต้องในเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม และ Dixon (2000) ได้นิยามว่าการจัดการความรู้หมายถึงกระบวนการในการสร้างความรู้ผ่านขั้นตอนของการแปลงประสบการณ์ของคนให้กลายเป็นความรู้ ในขณะที่ Davies (2000) ได้นิยามว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เทคนิค และกระบวนการในการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ได้ และ Parikh (2001) ก็ได้นิยามว่าการจัดการความรู้ในบริบทของการวิจัยและพัฒนาหรือ R&D ว่า “เป็นกระบวนการในการบูรณาการ (ไม่ใช่เครื่องมือหรือเทคนิค) ในการรวบรวมความรู้ด้านวิจัยและพัฒนาที่ซ่อนเร้นอยู่ในกิจกรรมที่ใช้ฐานความรู้และอยู่ในทรัพยากรอย่างหลากหลาย โดยมีการเปลี่ยนรูปเพื่อใช้ประโยชน์และแพร่กระจายไปยังคนอื่นทั่วทั้งองค์กรสำหรับการใช้งานในอนาคต” ดังนั้น การจัดการความรู้ คือ การที่ทำอะไรที่จะทำให้คนในองค์กรแบ่งปันและใช้ความรู้ในสิ่งที่เขารู้ได้นั่นเอง (Frappaola, 2002) ต่อมายังพบว่าในงานวิจัยของ Roman-Velazquez (2004) ได้นำเสนองานของ Stankosky (2003) ที่ให้นิยามของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมากที่สุด โดยอธิบายว่า “การจัดการความรู้คืออำนาจของทรัพย์สินทางปัญญาที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร” นอกจากนี้ Stankosky ยังได้เน้นว่า

แนวปฏิบัติที่ดีและเทคโนโลยีสารสนเทศมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยิ่งในแง่ของการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการความรู้คือกุญแจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรแข่งขันได้ ช่วยในการรักษาลูกค้า เพิ่มผลกำไร ทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน และมีการปฏิบัติที่ดีขึ้น สร้างนวัตกรรม ปัจจุบันการจัดการความรู้ใช้วิธีการของหลากหลายสาขาวิชาในการกำหนด แสวงหา วิเคราะห์ จัดเก็บ คั่นคืน ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กร

### แนวคิดของการจัดการความรู้

แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ได้มีการนำเสนอรูปแบบของวงรอบความรู้ที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge spiral) โดยโนนากะ กับ ทาเคอูชิ เป็นรูปแบบที่แสดงการเปลี่ยนถ่ายสถานะความรู้ระหว่างความรู้ 2 ประเภท ที่สามารถเปลี่ยนถ่ายสถานะระหว่างกันได้โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ อันจะส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้หรือ SECI Model โดยมีการปรับเปลี่ยนสถานะและสร้างความรู้เป็น 4 รูปแบบ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การเกิดขึ้นของกระบวนการเกลียวความรู้ หรือ SECI Model

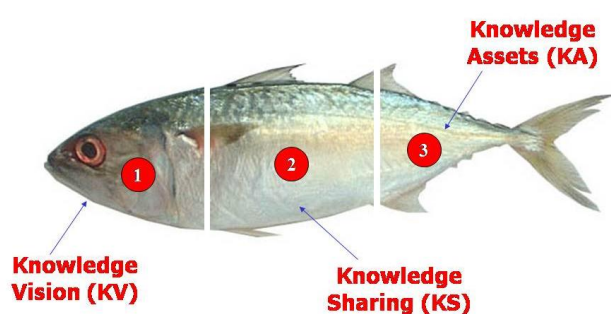
ที่มา : Nonaka, Ikujiro and Hirotaka, Takeuchi, *The knowledge creating company* :

*How Japanese companies create the dynamics of innovation* (New York : Oxford University, 1995)

จากภาพที่ 3 ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคลซึ่งเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน 2) ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่

เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และ รายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เพื่อให้ทราบถึงแนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ หรือ KM นั้น สามารถอธิบายให้เข้าใจง่ายๆ ด้วยลักษณะของโมเดล คือ โมเดลปลา (Tuna Model : thai-UNAids Model) ซึ่งคิดขึ้นโดย ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัต ถือเป็นแนวทางเบื้องต้นในการจัดการความรู้ และในการทำความเข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้ว่าสัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่ม ในการดำเนินการจัดการความรู้ เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลปลา

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุกยัต, โมเดลปลา, เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://kmi.or.th/category/case-model/>

จากภาพที่ 4 ส่วนหัวและตา หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางการจัดการความรู้ เป็นส่วนที่ต้องตอบให้ได้ว่าทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร ประเด็นที่สนใจที่จะนำมาทำการจัดการความรู้นั้นคือเรื่องอะไร เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร ควรเป็นความเห็นร่วมกันของคนในองค์กร โดยสร้างความเข้าใจในประโยชน์ที่จะได้รับ และร่วมกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ส่วนลำตัวปลา หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ (Tacit knowledge) โดยอาจใช้รูปแบบของ best practice การสอนงานในองค์กรการศึกษาเพิ่มเติม เรียนรู้ความสำเร็จของผู้อื่น หรือชุมชนนักปฏิบัติ และอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้แบบเป็นทีม เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนความรู้และเกิดนวัตกรรมในที่สุด

ส่วนหางปลา หมายถึง ส่วนของคลังความรู้ที่ได้จากการเก็บสะสมเกร็ดความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี โดยยึดหลักให้มีการสรุปประเด็นที่สำคัญ มีการอ้างอิงที่ถูกต้อง ง่ายต่อการสืบค้นและนำไปใช้ สะดวกต่อการถ่ายโอนและกระจายความรู้ ถือเป็นภารกิจ Tacit knowledge ให้เป็น Explicit knowledge แล้วนำไปใช้เพื่อพัฒนาและยกระดับให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ต่อไป

### การประยุกต์ใช้ความรู้

เมื่อทราบถึงวิวัฒนาการ นิยาม และแนวคิดเบื้องต้นของการจัดการความรู้ไปแล้วนั้น การประยุกต์การจัดการใช้ความรู้ (Knowledge management applications) ถือเป็นประเด็นสำคัญที่ควรทราบโดยเฉพาะเป้าหมายของการประยุกต์การจัดการความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้สามารถประยุกต์กับทุกกิจกรรมในองค์กร และตอบสนองกลยุทธ์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปแล้วการประยุกต์การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร 4 ด้าน คือ 1) การประยุกต์การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องในการจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้าขององค์กร (Customer intelligence) เป็นการจัดการความรู้เพื่อเป้าหมายในการรวบรวมและใช้ความรู้ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า โดยเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Steward, 1999) 2) การประยุกต์การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร (Product – market excellence) เป็นกระบวนการในการเน้นการถ่ายทอดและใช้ความรู้ เช่นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ดีและมีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้การเรียนรู้จากบทเรียนหรือประสบการณ์เก่า (Nonaka, 1991) 3) การประยุกต์การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน (Competitive intelligence) เป็นกระบวนการในการใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาวะที่องค์กรเผชิญกับการแข่งขันสูง สติปัญญาเพื่อใช้ในการแข่งขันอาจมาจากหลายที่ในองค์กร เช่นฐานข้อมูลออนไลน์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ อินเทอร์เน็ต ลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย และ 4) การประยุกต์การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อความเป็นเลิศ (Operational excellence) (O'Dell and Grayson, 1998) การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยกระบวนการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการส่งผ่านความรู้เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นสามารถทำได้หลายวิธีได้แก่การแบ่งปันถ่ายทอดระหว่างพนักงานกับพนักงาน เครือข่ายของผู้ปฏิบัติงาน ชุมชนแนวปฏิบัติ ทีมงานที่รวมคนหลายคนหลายหน้าที่ ฐานข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดี แผนที่ความรู้ (Knowledge mapping) มาตรฐานเทียบเคียงหรือ benchmarking เป็นต้น (Wenger and Synder, 2000) ประโยชน์ของการจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงานมีหลายด้าน ได้แก่ การลดเวลาที่ต้องใช้ในการทำงาน ลดความไม่คงที่ในการปฏิบัติ ปรับปรุงการดำเนินงาน พัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (O'Dell and Grayson, 1998)

### ประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากรายงานการสำรวจของ The Management Review (Wah, 1999) ชี้ให้เห็นว่าการดำเนินการในการจัดการความรู้ในองค์กร ส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์ในหลายด้านทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการหรือลูกค้า โดยร้อยละ 78 ทำให้ลูกค้าพึงพอใจกับการให้บริการมากขึ้น ร้อยละ 60 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจต่อการทำงาน ร้อยละ 59 สร้างผลประโยชน์ให้องค์การเพิ่มมากขึ้น และร้อยละ 52 ช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มรายได้ ส่วนงานวิจัยของ Bixler (2000) พบว่าประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังจากการจัดการความรู้มีทั้งประโยชน์ที่จับต้องได้และประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ ประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ได้แก่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งผ่านความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแก้ปัญหาขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นต้น ส่วนประโยชน์ที่จับต้องได้ประกอบด้วย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรที่นำไปดำเนินการในหลายแง่มุม งานวิจัยของ Anantatmula (2004) ได้รวบรวมประโยชน์ในด้านต่างๆ ปรากฏในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้	ชื่อองค์กร									จำนวนเอกสารอ้างอิง
	KPMG	Skyme	Perkman	Wlgs	Kelly	BoozAllen and amilton	BP Amoco	Longbottom et al	Allee	
ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี	/		/			/	/	/	/	6
ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้		/	/		/	/	/		/	6
ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	/	/		/			/	/		5
ได้วิธีใหม่หรือช่วยให้การทำงานดีขึ้นกว่าเดิม	/		/				/	/	/	5
ช่วยในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ		/		/	/	/		/		5
สร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้แก่ลูกค้า		/		/	/	/		/		5
เพิ่มผลผลิต	/		/		/	/	/			5
ช่วยให้จัดการและให้บริการลูกค้าดีขึ้น	/	/			/	/				4
ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหลักได้อย่างรวดเร็ว	/					/	/	/		4
พัฒนาทักษะการทำงานของปฏิบัติงาน	/	/	/			/				4

ตารางที่ 1 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประโยชน์ของการจัดการความรู้	ชื่อองค์กร									จำนวนเอกสารอ้างอิง
	KPMG	Skyme	Perkmann	Wilig	Kelly	BoozAllen and amilton	BP Amoco	Longbottom et al	Allee	
เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	/			/	/		/			4
ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	/			/			/	/		4
เป็นการจูงใจและรักษาบุคลากร	/	/			/		/			4
เพิ่มผลกำไร	/			/		/				3
สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ	/			/				/		3
ส่งเสริมการสื่อสาร							/	/	/	3
เพิ่มนวัตกรรม		/	/						/	3
เพิ่มขนาดทางการตลาด				/	/		/			3
เพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน		/		/			/			3
ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น	/									1
เพิ่มส่วนแบ่งด้านการตลาด (Share price)	/				/					2
ส่งเสริมในการเข้าถึงประเภทของการตลาดที่แตกต่างออกไป							/			1
เพิ่มทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร								/		1

จากตารางที่ 1 โดยสรุป Anantatmula (2004) ได้จัดกลุ่มประโยชน์ของการจัดการความรู้ ออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างความรู้ (Create knowledge) ได้แก่ การแบ่งปันถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีและได้วิธีการใหม่หรือช่วยให้การทำงานดีขึ้นกว่าเดิม 2) ด้านการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Exploit knowledge) ได้แก่ ช่วยในการตัดสินใจที่ดีขึ้น พัฒนาทักษะการทำงาน เพิ่มผลผลิต เพิ่มนวัตกรรม และส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Employee development) ได้แก่ การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ พัฒนาทักษะการทำงาน เพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 4) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ได้แก่ ช่วยในการจัดการและให้บริการลูกค้าดีขึ้น เพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพิ่มคุณภาพของบริการ และสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้แก่ลูกค้า 5) ด้านความสำเร็จในการดำเนินงาน (Succeed commercially) ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาดส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพิ่มขนาดของธุรกิจ ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ และสร้างโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ



## ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้

จากการสังเคราะห์เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้แล้วนั้นก็ยิ่งพบว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้เช่นกันโดยพบจากงานวิจัยของ Keyser (2004) ที่ได้ทำการประมวลจากงานวิจัยและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ปรากฏในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้

ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้	นักวิชาการ								จำนวนเอกสารที่อ้างอิง
	Hackett, 2000	Wah, 1991	Nonaka, 1991	O'Dell and Grayson, 1998	Stewart, 1999	Davenport and Prusak, 1998	Muzumdar, 1997	Cohen, 1997	
ปัญหาด้านการวัดผลการดำเนินการจัดการความรู้	/	/	/	/	/	/	/	/	6
การขาดการเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้และการปฏิบัติงานในองค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	4
ขาดการสนับสนุนด้านวัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	4
การขาดความต้องการในการประยุกต์การจัดการความรู้	/	/	/	/	/	/	/	/	4
การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการจัดเก็บและรวบรวม	/	/	/	/	/	/	/	/	4
ปัญหาด้านประเมินความรู้	/	/	/	/	/	/	/	/	4
ขาดการทำให้ความรู้สะดวกในการใช้งาน	/	/	/	/	/	/	/	/	4
โครงสร้างที่ไม่ดีของบทบาทหน้าที่ในองค์กร กล่าวคือ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่มีหลายช่วงชั้น เป็นอุปสรรคต่อการไหลของความรู้	/	/	/	/	/	/	/	/	3

จากตารางที่ 2 โดยสรุป Keyser (2004) ได้ประมวลจากงานวิจัยและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในด้านการวัดผลการดำเนินการจัดการความรู้ การขาดการเชื่อมโยงระหว่างความรู้และการปฏิบัติงาน ขาดการสนับสนุนด้านวัฒนธรรมองค์กร ขาดความต้องการในการประยุกต์การจัดการความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ และปัญหาในด้านการใช้งานและโครงสร้างองค์กรที่มีหลายช่วงชั้นเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้

## กระบวนการจัดการความรู้

เมื่อกล่าวถึงการจัดการความรู้แล้วนั้นสิ่งสำคัญที่สุดที่เป็นการแสดงถึงการดำเนินงานพื้นฐานของการจัดการความรู้ก็คือ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่พื้นฐานของการจัดการความรู้

และปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นขององค์การในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการความรู้ (Lee and Choi, 2003) กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับ การสร้างการจัดเก็บ การค้นคืน การถ่ายทอด และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Alavi and Leidner, 2001) อย่างไรก็ตามโมเดลของกระบวนการความรู้มีหลากหลายแนวคิด เช่น แนวคิดของ Probst และคณะ (2001) ก็ได้อธิบายว่ากระบวนการความรู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge identification) การแสวงหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge acquisition) การพัฒนา หรือสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge development) การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) และการจัดเก็บความรู้ (Knowledge storage) ทฤษฎีของ Demarest (1997) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น การสร้างความรู้ (Knowledge construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge embodiment) การกระจาย ความรู้ไปใช้ (Knowledge dissemination) และการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Use) ส่วนโมเดล ที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมของนักวิจัยส่วนใหญ่เช่นในงานวิจัยของ Choi and Lee (2002) Lee and Choi (2003) คือโมเดลการสร้างความรู้ที่เรียกว่า SECI model ที่พัฒนาโดย Nonaka (1995) ซึ่งแนวคิดของ Nonaka จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ชัดเจนหรือ Explicit Knowledge ที่มีการบันทึกอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือ เอกสาร ฐานข้อมูล เป็นความรู้ที่ถ่ายทอด ได้ง่าย และความรู้ที่ฝังลึกหรือ Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน เช่น ประสบการณ์ การทำงาน ความคิดของคน ความรู้ประเภทนี้ถ่ายทอดได้ยาก โดยกระบวนการจัดการความรู้ของ Nonaka เน้นที่การดึงและการถ่ายทอดความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge ออกมาในรูปแบบของ Explicit Knowledge เพื่อประโยชน์กับคนอื่นๆ

กระบวนการจัดการความรู้ของ Nonaka (1995) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) Socialization หรือการรับความรู้ภายในสู่ภายใน เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสร้างความรู้ในรูปแบบที่เรียกว่า Tacit Knowledge เช่น ทักษะ แนวคิด เพื่อให้เกิด กระบวนการคิดและทักษะใหม่ๆ ขึ้น 2) Externalization หรือการนำความรู้ภายในสู่บุคคลภายนอก เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของ Tacit Knowledge ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอด ให้เข้าใจง่าย รวมทั้งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์การได้ เช่น เปลี่ยนความรู้หรือทักษะให้อยู่ใน รูปแบบของรูปภาพ แผนผัง ฟังก์ชัน หรือสมการ เป็นต้น 3) Combination หรือการผนวกความรู้ที่ ชัดเจนภายนอกเข้าด้วยกัน เป็นกระบวนการรวมความรู้ในแขนงต่างๆ กันเข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิด การสร้างความรู้ใหม่ 4) Internalization หรือการรับความรู้ภายนอกเข้าสู่ภายในบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการกระทำซึ่งเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสารให้อยู่ในรูปของ ทักษะหรือความสามารถของบุคคลหรือองค์การ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

อย่างไรก็ตามจากแนวคิดและทฤษฎีด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่มีหลากหลาย งานวิจัยของ Landaeta Feo (2003) จึงได้ทำการสังเคราะห์และรวบรวมแนวคิดของโมเดล กระบวนการจัดการความรู้จากวรรณกรรมและงานวิจัยหลายชิ้น โดยปรับปรุงจากงานของ Tyndale (2002) ปรากฏในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 โมเดลของกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการด้าน KM

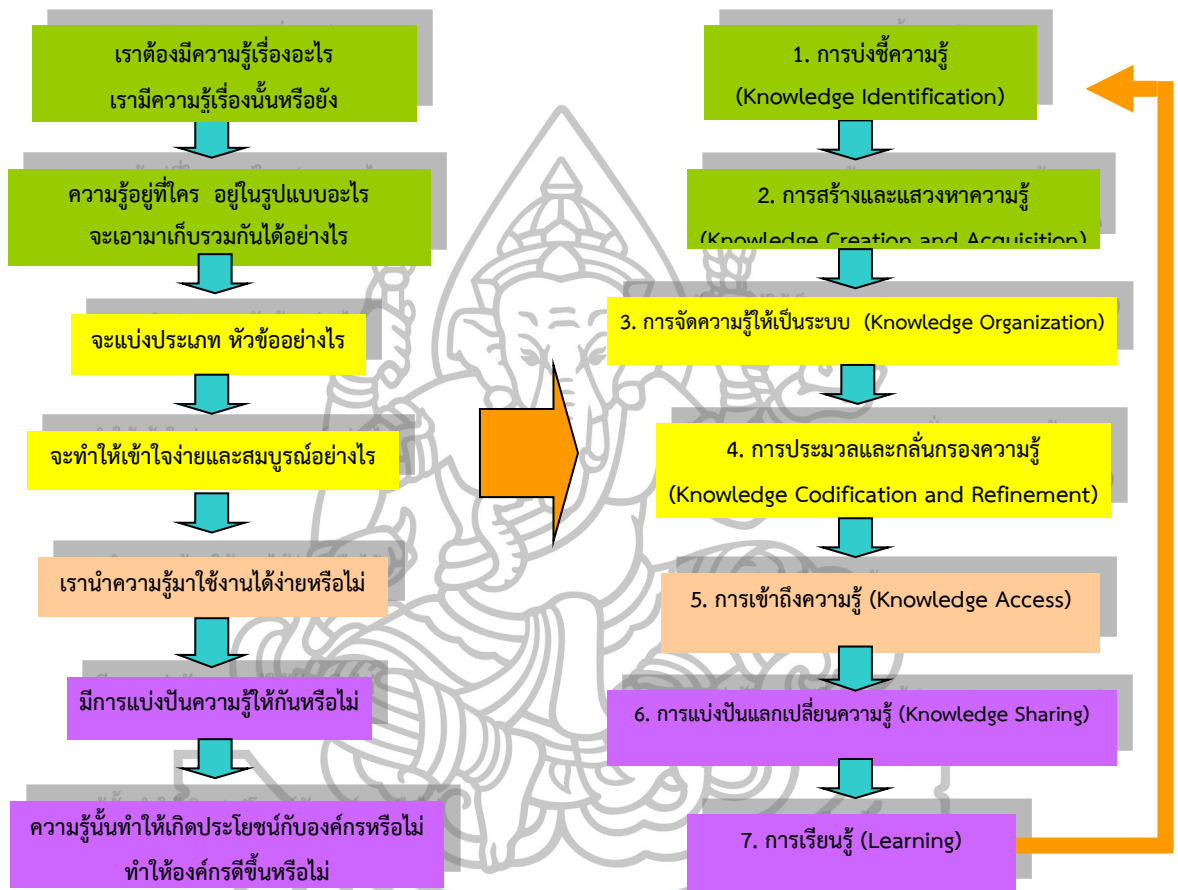
Rugles (1997)	Angus ct al. (1998)	Kotnour (1998)	Jackson (1999)	Wensley (2000)	Tyndale (2000)	Dixon (2000)	Parikh (2001)
- สร้าง - ประมวล - ถ่ายทอด	- รวบรวม - จัดระบบ - กลั่นกรอง - เผยแพร่	- สร้าง - ทำความเข้าใจ และใช้ความคิด ใหม่ - เผยแพร่ - ประยุกต์ใช้	- รวบรวม - จัดเก็บ - สื่อสาร - สังเคราะห์ - เผยแพร่	- สร้าง - ประมวล - กลั่นกรอง - ถ่ายทอด	- สร้าง - จัดระบบ - เผยแพร่ - ประยุกต์ใช้	- สังเคราะห์ - สร้าง - ถ่ายทอด - ทำความ เข้าใจและใช้ ความคิดใหม่ - ประยุกต์ใช้	- แสวงหา - จัดระบบ - เผยแพร่ - ประยุกต์ใช้

จากตารางที่ 3 เป็นแนวคิดและทฤษฎีกระบวนการจัดการความรู้ที่ประมวลโดย Landaeta Feo (2003) และแนวคิดของคนอื่นๆ ข้างต้น สามารถประมวลขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ได้ ดังปรากฏในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้	นักวิชาการ										จำนวนเอกสารอ้างอิง
	Rugles , 1997	Demarest, 1997	Angus ct al. , 1998	Kotnour, 1998	Jackson, 1999	Wensley, 2000	Tyndale, 2000	Dixon, 2000	Probst, et al , 2000	Parikh, 2001	
การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Identification)									/		1
การสังเคราะห์ความรู้ (Analysis)					/			/			2
การสร้างความรู้ (Generation)	/	/		/		/	/	/	/		7
การแสวงหาความรู้ (Acquisition)									/	/	2
รวบรวมความรู้ (Gathering)			/		/						2
การจัดเก็บ (Storage)		/			/				/		3
การจัดระบบความรู้ (Organizing)			/				/			/	3
การประมวลความรู้ (Codification)	/					/					2
การกลั่นกรองความรู้ (Refinement)			/			/					2
เผยแพร่ (Dissemination) ถ่ายทอด (Transfer) สื่อสาร Communication)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
ทำความเข้าใจและใช้ความคิดใหม่ (Assimilating)				/				/			2
ประยุกต์ใช้ (Application)		/		/			/	/	/	/	6

จากตารางที่ 4 ได้มีการนำขั้นตอนที่รวบรวมมาทั้งหมด โดยทำการจัดกลุ่มขั้นตอนที่มีลักษณะเดียวกันมาเป็นขั้นตอนเดียวกัน และนำขั้นตอนที่ไม่ชัดเจนหรือซับซ้อนเกินที่จะทำความเข้าใจได้ออกไป เมื่อดำเนินการดังนี้แล้ว กระบวนการจัดการความรู้จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นและกำหนดเป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่นิยมใช้ในปัจจุบันมี 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)  
ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. “การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.” เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, กรกฎาคม – กันยายน 2548.

จากภาพที่ 5 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง ต้องรู้ว่าควรมีความรู้อะไร ความรู้นั้นเป็นแบบไหน และความรู้ขึ้นอยู่กับใคร โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การรักษาความรู้เดิม นำความรู้ที่ไม่ใช่ออกไป และแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอก การจัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ จัดระบบความรู้ เพื่อพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ไว้ใช้ต่อไปได้สะดวก และไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดวิธีเดียวในการประยุกต์การจัดการความรู้ แต่ละองค์การจะมีองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ

### องค์ประกอบการจัดการความรู้

นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอองค์ประกอบที่ทำให้การดำเนินงานและระบบของการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Keyser (2004) ได้สำรวจองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร โดยพบว่ามียุทธศาสตร์ทั้งหมด 35 องค์ประกอบ 5 กลุ่ม ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล กระบวนการ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร  
ที่มา : Keyser, Richard Lewis, *Assessing The Relationship Between Knowledge Management and Plant Performance*  
(Doctor dissertation : The University of Alabama, 2004)

จากภาพที่ 6 องค์ประกอบหรือปัจจัยแต่ละด้าน Keyser (2004) มีรายละเอียดที่อธิบายไว้ใน องค์ประกอบแรก คือ วัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นรูปแบบของความคิดและการกระทำพื้นฐาน ที่สร้างคิดค้น และพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มคนที่ได้รับการยอมรับว่ามีการกระทำที่ดีเพียงพอ โดยเป็นการ พิจารณาอย่างมีเหตุผล (Schein, 1992) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ต่อผลลัพธ์ของการเรียนรู้ ภายในองค์การ (Yeung et al., 1999) จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่านักวิชาการและ นักปฏิบัติด้าน KM ส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จมากที่สุด อาทิจากข้อมูลใน KM Magazine ประจำเดือนพฤษภาคม ปี 2001 ที่เน้นว่า ปัจจัยสำคัญในการแปลงกลยุทธ์ KM ไปสู่การปฏิบัติคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความ จริงใจต่อกันและความร่วมมือ (Frappaolo, 2002) รวมถึง Prusak (1998) ก็เน้นว่าวัฒนธรรมมี ความสำคัญกว่าปัจจัยอื่น แต่ก็เป็สิ่งที่ยากในการจัดการ (O'Dell and Grayson, 1998) ซึ่งสอดคล้อง กับรายงานที่ปรากฏใน Management Review (Wah, 1999) ที่ระบุว่าปัจจัยที่ยากในการจัดการเพื่อ ผลักดันการจัดการความรู้คือวัฒนธรรมองค์การ การที่วัฒนธรรมเป็นองค์การประกอบที่ยากต่อการจัดการ เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน เป็นเรื่องของความเต็มใจและสมัครใจ โดยที่ องค์การไม่สามารถผลักดันหรือบังคับให้คนหรือกลุ่มคนในองค์การเกิดการสร้างและแบ่งปันถ่ายทอด ความรู้ระหว่างกันได้ (Buckman, 1999)

โดยการถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ (knowledge management) การแบ่งปันความรู้ภายในองค์การที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและ กลุ่มต่างๆ (Finkelstein, 1996) การจัดการวัฒนธรรมทางองค์การสำหรับการถ่ายทอดความรู้จะเริ่มจาก การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่นำและสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการ สร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และสะสมความรู้ในทุกระดับ สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ ของการจัดการความรู้ขององค์การ จะเห็นได้จากพฤติกรรมการถ่ายทอดความรู้แบบการทำงานร่วมกันใน ทุกระดับของสมาชิกองค์การ (synergetic behavior of knowledge) (Finkelstein, 1996) องค์การอาจ ต้องปรับรูปแบบทางโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ ผู้ปฏิบัติ สามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย ผู้ปฏิบัติมีการประสานความร่วมมือกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้เกิดความเป็นเพื่อนร่วมงานที่ผูกพันกัน และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน (Perrone, 1998)

ดังนั้นการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้และการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด ในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหาร ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมขององค์การที่จูงใจและผลักดันบุคลากรในการสร้าง จัดระบบ และถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ (Wick, 2000) วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการ ความรู้ประกอบด้วยการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ทำให้พนักงานอยากเข้ามา แลกเปลี่ยนเรื่องที่นำเสนอใจร่วมกัน (Allee, 1997) เครือข่ายของกลุ่มคนเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบ ของชุมชนของคนที่น่าสนใจเรื่องเดียวกัน (Communication of interest) ชุมชนแนวปฏิบัติหรือ



จากตารางที่ 5 องค์ประกอบข้างต้น Keyser (2004) ได้สรุปว่ามีความเข้มแข็งในวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ผู้นำมีการส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วม บรรยากาศของการเรียนรู้ในองค์กร มีความสนใจร่วมกันและมีเป้าหมายเดียวกัน มีความเคารพซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง มีการเสริมแรงทางบวกในการมีส่วนร่วมโดยการมอบหมายงาน มีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร มีการสร้างแรงจูงใจ กล้าที่จะทำโดยไม่กลัวความล้มเหลว มีสภาพแวดล้อมของความร่วมมือกัน

เทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นปัจจัยสำคัญด้านหนึ่งที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยมีความสามารถในการช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนในองค์กร แต่เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่สิ่งที่สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ได้ (Cohen, 1998) สิ่งที่ต้องการต้องคำนึงถึงคือการออกแบบให้ครอบคลุมกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้และสอดคล้องกับความต้องการ โดยเน้นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกระจายและเผยแพร่ความรู้ได้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้คนในองค์กรใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงาน (Bixler, 2000) รวมถึงองค์กรควรจัดให้มีการอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้งาน และองค์กรต้องมีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม (KM physical system) ด้วย (Leonard-Burton, 1995)

การจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กันในแง่เทคโนโลยีสารสนเทศคือเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้โดยสนับสนุนการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ที่เป็นทางการหรือความรู้ที่ชัดเจน (Nonaka, 1991) เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการจัดหาและแพร่กระจายความรู้ (Yang, 2001) ทั้งนี้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่นำมาใช้กับการจัดการความรู้ อาทิคลังความรู้ ฐานข้อมูล และแผนที่ความรู้ ต้องมีการบำรุงรักษาและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพในการเข้าถึง ความถูกต้อง และการใช้ความรู้ในองค์กร (Davenport and Prusak, 1998) เทคโนโลยีสารสนเทศกลับถูก คาดหมายว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้องค์กรสามารถ จัดหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โดยเฉพาะช่วยขจัดอุปสรรคด้านระยะทาง และเวลาในการเผยแพร่ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology)

นอกจากนี้ความสามารถของเทคโนโลยียังเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการสร้างเครือข่ายของคนในองค์กร (Venkatraman, 1994) กล่าวคือช่วยให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทั้งนี้คุณสมบัติของเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยความน่าเชื่อถือ (reliable) ใช้งานง่าย (user friendly) และความสามารถในการใช้ได้







จากตารางที่ 7 องค์ประกอบข้างต้น Keyser (2004) ได้สรุปว่า มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการวัดผลกิจกรรมและการวัดผลการดำเนินงาน มีการวัดผลเชิงระบบ มีการวัดผลเชิงตัวเลข มีอิสระทางความคิดในการเสนอรูปแบบของกิจกรรม รวมถึงมีเครื่องมือวัดผลที่สามารถวัดการเคลื่อนย้ายความรู้

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องการกระบวนการที่เป็นระบบในการสนับสนุนการกำหนด (locate) การแปล (interpret) และใช้ประโยชน์จากความรู้ในองค์การโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าและประโยชน์ให้กับองค์การ (O'Dell, 1996) กระบวนการเป็นวิธีการซึ่งเกิดจากการทำงานที่ประสบความสำเร็จ กระบวนการในแกนหลักขององค์การ (core business) ถูกสร้างขึ้นมาโดยใช้ระยะเวลาหลายปี ผ่านงานหรือกิจกรรมที่อยู่ในกระบวนการ สิ่งที่เกิดขึ้นคือองค์ความรู้ต่าง จะถูกฝังอยู่ในกระบวนการเหล่านี้ และความสำเร็จขององค์การจะขึ้นอยู่กับ การถ่ายทอดความรู้โดยผ่านกระบวนการในระหว่างงานต่างๆ ที่เป็นงานหลักขององค์การ (O'Dell and Grayson, 1998) ดังนั้นการจัดการความรู้จึงควรเป็นสิ่งที่บูรณาการอยู่ในกระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การ (Davenport and Prusak, 1998) ซึ่งองค์ประกอบด้านกระบวนการมีหลายปัจจัยด้วยกันที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ อาทิ การสร้างมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับในองค์การที่มีหลายแผนกงาน แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่นในการนำไปปฏิบัติ (O'Dell and Grayson, 1998) รวมถึงองค์การต้องมีกระบวนการที่ให้ความรู้แก่บุคลากรถึงประโยชน์และคุณค่าของการจัดการความรู้ในการนำมาใช้ (Liebowitz, 1999) เพื่อให้้องค์การมีความเข้าใจกระบวนการความรู้ ้องค์การควรถามตนเองในสองคำถามคือ กระบวนการทำงานใดขององค์การที่ส่งเสริมการสร้าง แบ่งปัน และการใช้ความรู้ และกระบวนการทำงานใดขององค์การที่เหมาะสมกับการประยุกต์การจัดการความรู้ (Cohen, 1998) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยหลายตัวที่ผลักดันความสำเร็จในการจัดการความรู้ ปรากฏในตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้

องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้	นักวิชาการ													จำนวนเอกสารอ้างอิง		
	Wiig, 1993	Nonaka, 1994	Leonard-Barton, 1995	Myers, 1996	Muzumadr, 1997	Davenport and Prusak, 1998	Choo, 1998	O'Dell and Prusak, 1998	Steward, 1999	Grcco, 1999	Calabress, 2000	Bixler, 2000	Choi, 2000		Small and Tatalias, 2000	Nguyen, 2002
องค์การควรมีนโยบายและการดำเนินงาน (Policy and Procedure) การปฏิบัติ (Practices) และกระบวนการ (Processes) เกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้	/	/		/	/	/		/	/		/		/	/		10
มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรวบรวมและใช้ความรู้	/			/	/	/		/		/			/	/		9
มีกระบวนการในการกำหนดความรู้	/						/	/			/			/		5
มีกระบวนการในการดัดแปลง (adaptation) และยกระดับ (upgrade) ความรู้		/	/					/					/			4
มีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความเป็นมาตรฐาน				/		/		/								3
กระบวนการในการไหลเวียนในงานของแต่ละคนมีความชัดเจน									/		/					2

จากตารางที่ 8 องค์ประกอบข้างต้น Keyser (2004) ได้สรุปว่ากระบวนการจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการที่ถูกออกแบบเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การให้ดีขึ้น กระบวนการเป็นสิ่งที่แสดงถึงแนวทางสำหรับกิจกรรมการทำงานและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยกระบวนการความรู้ควรเป็นสิ่งที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์การและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ผ่านการทดลองใช้

กลยุทธ์การจัดการความรู้ (Knowledge Management Strategy) กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญตัวหนึ่งที่ต้องกำหนดในการริเริ่มการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยหลายตัวที่ผลักดันความสำเร็จในการจัดการความรู้ ปรากฏในตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 องค์ประกอบย่อยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้

องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ การจัดการความรู้	นักวิชาการ												จำนวนเอกสารอ้างอิง			
	Leonard-Barton, 1995	Myers, 1996	Muzumadr, 1997	Alle, 1997	Bonaventura, 1997	Davenport and Prusak, 1998	Choo, 1998	O'Dell and Prusak, 1998	Wah, 1999	Zack, 1999a	Backman, 1999	Calabress, 2000		Bixler, 2000	Choi, 2000	Small and Tatalias, 2000
กำหนดโครงสร้างของการจัดการความรู้ (KM structure) ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ, กระบวนการ, การวัดผล, หน้าที่และความรับผิดชอบ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
กำหนดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) ได้แก่ ระบบสารสนเทศ, การดำเนินงาน, ชุมชนแนวปฏิบัติ, มาตรฐานเทียบเคียง, ระบบพี่เลี้ยง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9
มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	8
มีการจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง			/	/									/			3

จากตารางที่ 9 แสดงองค์ประกอบย่อยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ การกำหนดกิจกรรมการเผยแพร่หรือถ่ายทอดความรู้ การกำหนดกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งมีการจัดการปัญหาและอุปสรรคที่มาขัดขวาง

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ นั้น สิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการส่วนหนึ่งคือการสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ จากวรรณกรรมหลายชิ้นด้วยกันข้างต้น เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Martin, 2004) ประกอบด้วย วัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่เข้มแข็ง พันธะสัญญา การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนส่งเสริมของผู้บริหาร บรรยากาศของการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ในองค์กร (Martin, 2004) เป้าหมายและความสนใจร่วมกัน ความจริงใจและการนับถือกัน (Alazmi and Zairi, 2003)

การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการยอมรับ การส่งเสริมในหน้าที่การงาน และเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล กล่าวที่ทำได้โดยไม่กลัวความล้มเหลว (Keyser, 2004) มีสภาพแวดล้อมของความร่วมมือกัน เป็นองค์การแบบเปิด คือมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด ที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Martin, 2004) มีบรรยากาศที่การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในสถาบัน (Martin, 2004)

ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ (Leadership) (Alazmi and Zairi, 2003) รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ (Stankosky and Baldanza, 2001) ผลักดันให้การจัดการความรู้ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญของสถาบัน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ โดยสร้างหลักประกันที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้ สร้างสภาพแวดล้อมในสถาบันที่ส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ โดยการขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางออก สร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การที่เน้นการเรียนรู้ โดยเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบเก่าๆ ไปสู่การให้ความสำคัญกับการประยุกต์ความรู้กับการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานในลักษณะความร่วมมือกัน ทั้งภายในและระหว่างสถาบัน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสามารถในการจัดการกับภาวะวิกฤติของสถาบันที่นำไปสู่การใช้ความรู้ ผลักดันให้มโนนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ผลักดันการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในสถาบัน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร ได้แก่ เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานที่รองรับเครือข่าย เช่น เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมเครือข่าย รวมถึงการขจัดอุปสรรคขององค์การที่อาจกระทบต่อการเครือข่าย (Martin, 2004) ผลักดันด้านวิสัยทัศน์องค์การที่ทำให้มีความสำคัญต่อบทบาทของการจัดการความรู้ต่อการส่งเสริมสถาบันและเป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจากการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Martin, 2004) ส่วนปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ องค์การมีนโยบายและการดำเนินงาน การปฏิบัติ และกระบวนการ เกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรวบรวมและใช้ความรู้ มีกระบวนการในการกำหนดความรู้ มีกระบวนการในการยกระดับความรู้ กระบวนการจัดการความรู้มีความเป็นมาตรฐาน มีกระบวนการจัดการในการไหลเวียนของงานแต่ละคนอย่างชัดเจน (Keyser, 2004) กระบวนการจัดการความรู้ถูกบูรณาการกับการปฏิบัติงานในองค์การหรืองานประจำวัน (Alazmi and Zairi, 2003)

ในขณะที่ปัจจัยด้านการวัดผลการจัดการความรู้ องค์การต้องมีเครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการวัดผลด้านประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อการปฏิบัติงาน และผลกำไรขององค์การ มีการวัดผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการวัดผลการ

ดำเนินการเกี่ยวกับแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร มีการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบระหว่างการจัดการความรู้ที่ใช้เครื่องมือแบบง่าย และการใช้ระบบ มีการวัดผลกิจกรรมการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือที่วัดผลเป็นค่าตัวเลข มีกลไกที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมได้ เครื่องมือวัดผลที่สามารถวัดได้ว่าความรู้มีการเคลื่อนย้ายอย่างไรและเมื่อไหร่ สุดท้ายคือปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ ประกอบด้วย มีการกำหนดโครงสร้างของการจัดการความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ, กระบวนการ, การวัดผล, หน้าที่และความรับผิดชอบ มีการกำหนดกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ขององค์กร ได้แก่ ระบบสารสนเทศ, การดำเนินงาน, ชุมชนแนวปฏิบัติ, มาตรฐานเทียบเคียง, ระบบพี่เลี้ยง การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร ประเด็นของการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการจัดการความรู้ (Keyser, 2004)

### การประยุกต์การจัดการความรู้ในชุมชน

การจัดการความรู้ชุมชนอย่างง่าย ได้มีการกำหนดไว้ 3 วิธีการ คือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม (Best Practices) คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ โดยมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมที่มีอยู่แล้วทั่วไปภายในและภายนอกที่สามารถสร้างความรู้ขึ้นใช้เองได้ และวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องตามบริบทของชุมชนที่มีความแตกต่างกัน 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ” ชุมชนนักปฏิบัติอาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น เรื่องการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้น โดยสถาบัน พัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ร่วมกับศูนย์ความรู้แห่งชาติ หรืออาจเป็นชุมชนที่ สนใจชุดความรู้ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในต่างหน้าที่เผชิญปัญหาคนละ และ 3) วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำว่า เป้าหมายของวงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกกำลังสาม บวก คำว่า เป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน เรียนรู้ร่วมกันระหว่าง ทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานหากกลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการ ทำงานนั้นในระดับที่ดีที่สุด (best practices) ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ ภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น การเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า AAR (After-action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จ วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร “คำว่า” ความรู้ จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก นำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทชุมชนและ “คำว่า” ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน นำมาแลกเปลี่ยนเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ และบันทึกไว้เป็นแหล่งความรู้ที่รวบรวมและจัดเก็บไว้ภายในชุมชน โดยสามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้างมากขึ้น และพร้อมที่เข้าถึงเพื่อนำไปใช้ได้ อย่างทันทั่วทั้งที่ (เสาวรส ไพจิตร, 2556)

จากการทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมโดยการศึกษาคำเชื่อมโยงของข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยหลายชิ้นทั้งในและต่างประเทศและนำมาสังเคราะห์จนได้ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นของนำแนวคิดดังกล่าว คือ วิวัฒนาการของการจัดการความรู้ ความหมายของการจัดการความรู้ แนวคิดการจัดการจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ มาใช้ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม”

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ (Knowledge Management Strategy)

### ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความรู้

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Strategy ซึ่งมาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า นายพลผู้นำทัพ คำกริยาหมายถึงการวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลคือได้รับชัยชนะ กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์เป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์ปัญหาการรบเพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยการใช้สรรพกำลังและอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (ปกรณ์ ปรียากร, 2542) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนตัวกระตุ้น (catalyst) หรือองค์ประกอบการจัดการที่เป็นพลวัต ซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (ทองหล่อ เดชไทย, 2544) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินการที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Certo and Peter, 1991)

กลยุทธ์การจัดการความรู้ หมายถึง กรอบในการดำเนินการจัดการความรู้ที่อธิบายว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะจัดการกับความรู้ที่องค์การมีอยู่เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) การกำหนดกลยุทธ์ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานจัดการความรู้ขององค์การที่จะก้าวต่อไป โดยกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ดีควรเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และเป้าหมายโดยรวมขององค์การ (Skyrme, 2002) ส่วน Keyser (2004) ได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์การจัดการความรู้ ว่าหมายถึง กลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดการและใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์การเพื่อประโยชน์ในแง่ของการแข่งขันและเป็นพันธะสัญญาของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ในการใช้และถ่ายทอดความรู้ในองค์การควรมีการสื่อสารไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง กลยุทธ์ที่ควรกำหนดขึ้นเช่น การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี



มาตรฐานเทียบเคียง ระบบพี่เลี้ยงพนักงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการวางแผนก่อนการทำงาน เป็นต้น

### ประเภทของกลยุทธ์การจัดการความรู้

นอกจากนี้งานของ Choi and Lee (2003) ได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์การจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งคล้ายคลึงกับงานของ Hansen และคณะ คือ 1) The system-oriented style เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรวบรวมจัดเก็บและแพร่กระจายองค์ความรู้ที่เป็น Explicit knowledge 2) The human-oriented style เป็นกลยุทธ์ที่เน้นแสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างคน หรือ Tacit knowledge และ 3) The dynamic style เป็นกลยุทธ์ที่ผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการจัดการความรู้ทั้ง 2 รูปแบบคือ Explicit knowledge และ Tacit knowledge

จากแนวคิดของ Hansen และคณะ และ Choi B and Lee ได้มีนักวิจัยหลายคน นำไปใช้เป็นแนวทางการศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร ซึ่งต่อมา Choi และคณะ (2008) ได้จัดกลุ่มแนวคิดประเภทของกลยุทธ์การจัดการความรู้ใหม่ โดยผสมผสานระหว่างแนวคิดเดิมและเพิ่มประเภทของกลยุทธ์ใหม่ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ KM focus หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยให้ความสำคัญกับความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่ชัดแจ้ง ทิศทางของกลยุทธ์แบบ KM focus แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) Explicit-oriented strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการจัดเก็บและใช้ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ และ 2) Tacit-oriented strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนหรือ Person-to-person contact และกลุ่มที่สองเป็นการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ตามแหล่งความรู้ หรือ KM source หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยให้ความสำคัญกับแหล่งความรู้ภายในองค์กร และแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร กลยุทธ์ประเภทนี้ จำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) External-oriented strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแสวงหาองค์ความรู้จากภายนอกองค์กรเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ และ 2) กลยุทธ์แบบ Internal-oriented strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร จากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร พบว่างานทั้งหมดเป็นการศึกษากับบริษัทเอกชน โดยมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร ปรากฏในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร

นักวิจัยและปีที่เผยแพร่	ประเภทกลยุทธ์ที่ศึกษา	ประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เสนอแนะในผลงานวิจัย
Bierly and Chakrbari (1996)	Focus Source	กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรคือการผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์แบบ internal-oriented strategy และ external-oriented strategy ที่ส่งเสริมการทำงานมากกว่ากลยุทธ์ที่เน้น tacit และ explicit-oriented
Hansen et al. (1999)	Focus	งานชิ้นนี้เป็นแนวคิดที่เสนอแนะว่ากลยุทธ์ KM ในองค์กรควรใช้กลยุทธ์แบบ Codification (People-to-Document) ที่มุ่งเน้นการรวบรวมจัดเก็บ และกลยุทธ์แบบ Personalization (People-to-People) ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน โดยใช้กลยุทธ์หนึ่งนำและกลยุทธ์หนึ่งตามในอัตราส่วน 80 -20
Zack (1999a)	Focus Source	งานชิ้นนี้เป็นแนวคิดที่เสนอแนะว่าการเสริมกันระหว่างกลยุทธ์แบบ tacit-internal-oriented strategy และ กลยุทธ์แบบ explicit-external-oriented strategy ช่วยส่งเสริมการทำงานในองค์กร
Swan et al. (2000)	Focus	ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์แบบ tacit-oriented strategy ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานสูงกว่ากลยุทธ์แบบ e/ternal-oriented strategy
Schulz and Jobe (2001)	Focus	กลยุทธ์แบบ Focused strategies ที่ผสมผสานระหว่างกลยุทธ์แบบ Codification และ Tacitness เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรมากกว่ากลยุทธ์ประเภทอื่น
Choi and Lee (2002,2003)	Focus	กลยุทธ์ KM ควรเป็นแบบ Dynamic คือมีการเสริมกันระหว่างกลยุทธ์แบบเน้นคน (Human-oriented strategy) และกลยุทธ์ที่เน้นระบบ (System-oriented strategy) ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น
Keskin (2005)	Focus	กลยุทธ์ KM ขององค์กรควรเน้นกลยุทธ์แบบ explicit-oriented strategy ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานมากกว่ากลยุทธ์แบบ tacit-oriented strategy
Pai (2005)	Focus Source	กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นทั้ง external-oriented และ internal-oriented strategy ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานต่ำกว่าการมุ่งเน้นเฉพาะกลยุทธ์แบบ internal exploiters เพียงอย่างเดียว หรือมุ่งเน้นการจัดการกับความรู้ภายในองค์กร
Wu and Lee (2006)	Focus	งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบการแบ่งประเภทของกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Choi and Lee (2003) ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ Dynamic Style คือมีการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์แบบ explicit-oriented strategy และ tacit-oriented strategy โดยพบว่าปัจจัยด้านการสื่อสาร (Communication) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ผลักดันความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้กับการพัฒนานวัตกรรมองค์กร
Choi et al. (2008)	Focus Source	กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรคือการผสมผสานระหว่าง External-oriented and Internal-oriented strategy และกลยุทธ์แบบ explicit-oriented มีความสำคัญมากกว่ากลยุทธ์แบบ tacit-oriented งานวิจัยชิ้นนี้ให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจว่าผลการวิจัยนี้แตกต่างจากงานวิจัยส่วนใหญ่ที่เน้นกลยุทธ์แบบ tacit-knowledge ทั้งนี้เป็นเพราะว่าเป็นการศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริษัทเอกชนในประเทศเกาหลี เช่น Samsung Electronic หรือ Hyundai Motors ซึ่งเน้นการเลียนแบบนวัตกรรมจากประเทศที่เจริญแล้ว เพื่อนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ในธุรกิจขององค์กร

จากตารางที่ 10 งานทั้งหมดเป็นการศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภท KM Focus และมีบางงานที่ศึกษากลยุทธ์ประเภท KM source ร่วมด้วย เช่นงานของ Choi และคณะ (2008) บางงาน ได้แก่ Wu and Lee (2006) มีการศึกษาปัจจัยความสำเร็จร่วมด้วย การสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์การ ตามแนวคิดการจัดกลุ่มประเภทกลยุทธ์ของ Choi และคณะ (2008)

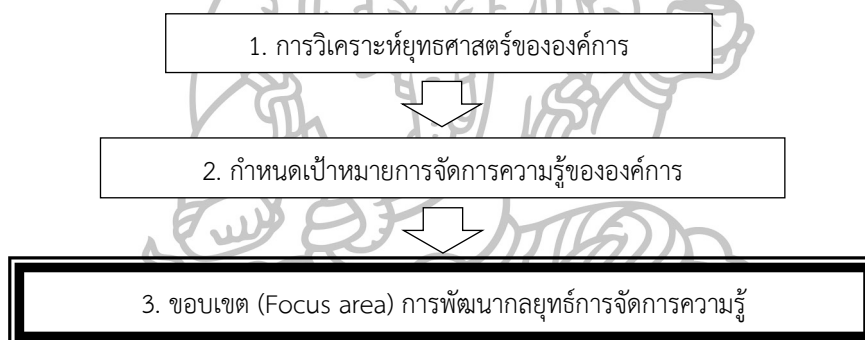
### หลักการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้

ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อให้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนากลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ทั้งในเอกสารและงานวิจัย ประมวลได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ควรเริ่มต้นจากผู้บริหารคือต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการและการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน (Calabrese, 2000) และต้องมีศักยภาพและความเข้มแข็งในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การประยุกต์ใช้ (Hansen et al., 1999) ทั้งนี้ความสำเร็จของกลยุทธ์อยู่ที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสื่อสารและผลักดันไปสู่บุคลากร โดยมีหลักการสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การปฏิบัติควรต้องเน้นที่การรวบรวม จัดทำ การจัดเก็บ การเผยแพร่ รวมทั้งใช้ความรู้ของคนในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการริเริ่มการจัดการความรู้ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร และคุณค่าที่บุคลากรควรได้รับ (Hansen et al., 1999) การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ควรต้องเน้นการกำหนดยุทธวิธีในการจัดการและใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ผ่านความสามารถของคนในองค์กร (O'Dell and Grayson, 1998)

สาระสำคัญที่ต้องมีในเอกสารกลยุทธ์ที่ศึกษาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Where are we now) ของการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรและปัญหาอุปสรรคที่มี ซึ่งถือเป็นขั้นตอนในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ กระบวนการ และระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กรที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร การบริหารจัดการ และความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน 2) ความต้องการหรือทิศทางที่องค์กรจะก้าวไปข้างหน้า (Where do we want to be) เป็นส่วนของสาระสำคัญ (Outline) ของการดำเนินการจัดการความรู้ที่องค์กรจะทำ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรและผู้ปฏิบัติงานไปสู่วัตถุประสงค์ และเป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรนั้นๆ และช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความก้าวหน้าได้ และ 3) วิธีการที่จะบรรลุในสิ่งที่ต้องการจะเป็น (How do we get there) เป็นส่วนที่อธิบายวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จของการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจะเกี่ยวกับ

องค์ประกอบหลักด้านคน กระบวนการ เทคโนโลยี เครื่องมือและกระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้ในองค์การ รวมถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจและการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี รวมถึงทรัพยากรที่ต้องการ เป็นต้น

ขอบเขต (Focus area) ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้มาจากองค์การควรมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) การจัดการความรู้ที่องค์การเน้น โดยเป้าหมายของกลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักขององค์การ (Business strategies) กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ดีควรมีเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ โดยต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย หรือคุณค่าที่องค์การต้องการ (Moslehi, 2004; Keyser, 2004) การกำหนดขอบเขตกลยุทธ์การจัดการความรู้ อธิบายดังภาพที่ 7 ดังนี้



ภาพที่ 7 หลักการกำหนดขอบเขตกลยุทธ์การจัดการความรู้  
ที่มา : จุฑารัตน์ ศรารณะวงศ์. การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้มหาวิทยาลัยขอนแก่น (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศการศึกษา : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552)

ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ นั้น หลักการสำคัญคือต้องมีความเข้าใจองค์ประกอบที่ต้องกำหนดในกลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบ (framework) หรือสิ่งที่องค์การจะต้องทำในอนาคต Sunassee and Sewry (2002) ได้อธิบายว่า “กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นกรอบที่อธิบายสิ่งที่องค์การจะทำประกอบด้วยกระบวนการ เครื่องมือ และโครงสร้างพื้นฐานที่องค์การต้องการในการสนับสนุนการไหลเวียนขององค์ความรู้ให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ” ส่วนแนวคิดของ Zack (1999) ได้อธิบายว่ากลยุทธ์ KM ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพควรเชื่อมโยงกระบวนการ วัฒนธรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งเสริมกระบวนการในการสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ โดยสรุปคือองค์ประกอบของกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องกำหนดทั้งในสิ่งที่องค์การควรทำและไม่ควรทำ

### องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้

ได้มีการอธิบายและศึกษาองค์ประกอบของกลยุทธ์ไว้ในวรรณกรรมและงานวิจัยหลายชิ้น โดยในงานวิจัยของ Moslehi (2004) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของกลยุทธ์การจัดการความรู้ว่า องค์การต้องเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่องค์การเน้น หลังจากนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายที่องค์การต้องการ โดยองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ควรประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้และเนื้อหา และองค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน องค์การ และเทคโนโลยี โดยแนวคิดของ Moslehi (2004) ได้สรุปออกมาเป็นภาพที่ 8 ดังนี้



ภาพที่ 8 การเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Moslehi  
ที่มา : Moslehi, A. *A theoretical framework for strategic knowledge management maturity model; from systematic approach.* (Washington : IAMOT,2004).

ในงานวิจัยของ Keyser (2004) ศึกษาพบว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งนี้ Keyser ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์จากวรรณกรรมและงานวิจัยหลายชิ้น ซึ่งองค์ประกอบที่ประมวลโดย Keyser พบว่ามี 4 ด้าน ได้แก่ 1) มีการกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (KM structure) ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ การวัดผลหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) มีการกำหนดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การดำเนินงาน ชุมชนแนวปฏิบัติ มาตรฐานเทียบเคียง ระบบที่เลี้ยง 3) มีการ

กำหนดกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) ในกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดประเด็นที่ขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากองค์กร ในด้านงบประมาณ และการส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูง 2) การเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นเป็นองค์ประกอบที่ควรกำหนดในกลยุทธ์มากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องให้เห็นว่าสำคัญมากที่สุด 3) เนื้อหาความรู้ เป็นการกำหนดประเภทของความรู้และความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับองค์กร ที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) เทคโนโลยี เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อให้องค์กรเตรียมการในการลงทุนด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ 5) การประยุกต์การจัดการความรู้ในการดำเนินงาน และ 6) กำหนดวิธีการในการประเมินผลการจัดการความรู้ ทั้งนี้ ผลการศึกษาของ Smith and McKean โดยใช้วิธี Focus group ได้เพิ่มอีก 2 องค์ประกอบที่เห็นว่ามีความจำเป็นคือ 1) ขอบเขตการประยุกต์การจัดการความรู้ และ 2) เครื่องมือ วิธีการในการถ่ายทอดความรู้

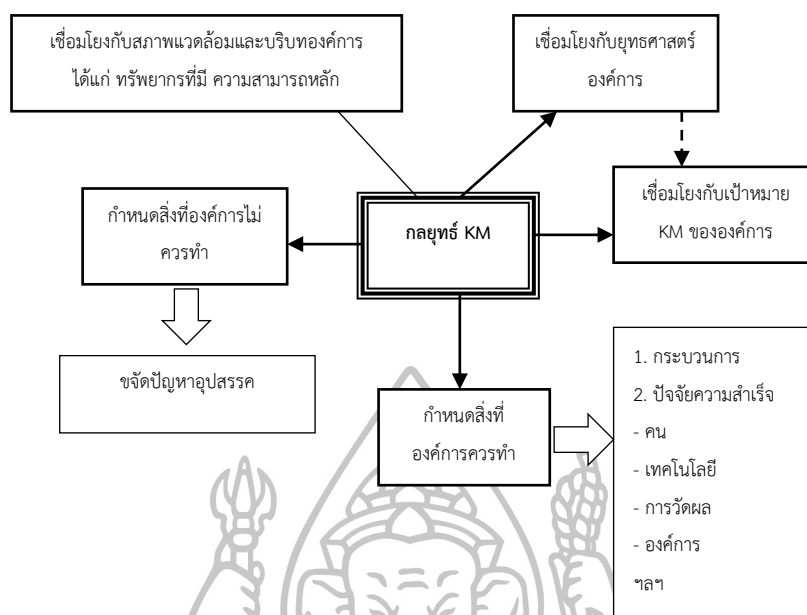
จากการศึกษาพบว่าวรรณกรรมและงานวิจัยหลายชิ้นได้ยืนยันว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องประกอบด้วยกลุ่มของปัจจัยความสำเร็จ (a series of critical success factors : CSFs) หรือปัจจัยที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Moslehi, 2004) ความสำคัญของการศึกษาปัจจัยความสำเร็จเพื่อนำมาสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์นั้น Moslehi ซึ่งทำวิจัยเพื่อหากรอบ (Frameworks) ของกลยุทธ์การจัดการความรู้ ได้ชี้ให้เห็นว่าในต่างประเทศนั้น นับเนื่องจากได้มีการตื่นตัวในการประยุกต์การจัดการความรู้ ก็พบว่านักวิจัยหลายคนต่างก็มุ่งศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง (เช่น Nonaka et al., 2000; O'Dell and Grayson, 1998; Teece, 2000 cited in Moslehi, 2004) ที่พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนประกอบด้วยคน องค์กร กระบวนการ และระบบ ซึ่งแม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะมีความสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ แต่ก็ยังไม่มีชัดเจนในการกำหนดออกมาในรูปแบบของกลยุทธ์ ที่จะช่วยให้องค์กรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามบริบทของแต่ละแห่งได้ (Moslehi, 2004)

ทั้งนี้การกำหนดออกมาเป็นตัวแบบ (Models) กรอบ (Frameworks) และวิธีดำเนินการ (Methodologies) จะช่วยให้องค์กรเข้าใจองค์ประกอบที่จำเป็นในการริเริ่มการจัดการความรู้ (Moslehi, 2004) อย่างไรก็ตามพบว่างานของ Forcadell and Guadamillas (2002) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้การใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้สามารถผลักดันความสำเร็จในการทำงานขององค์กรโดยเน้นเพื่อการพัฒนานวัตกรรม โดยศึกษาบริษัทเอกชนในประเทศสเปน กระบวนการวิจัยเน้นการประยุกต์กลยุทธ์การจัดการความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกคน ซึ่งประกอบด้วยหลายขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การเผยแพร่แนวคิดในการนำ KM มาใช้แก่คนในองค์กร โดยชี้ให้เห็นความสำคัญเช่น การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มคุณภาพ หลังจากนั้นคือขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง

องค์การตาม กลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยตัวใดบ้างที่สำคัญ ผลการวิจัยได้นำเสนอปัจจัยความสำเร็จโดยประยุกต์ตามโมเดล 7-S Mckinsey model โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นในทีมงานเดียวกัน และเป็นปัจจัยหลัก (Core factor) ที่ส่งผลต่อปัจจัยตัวอื่นๆ ได้แก่ เครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ ภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การให้การสนับสนุน ส่งเสริม และการมีส่วนร่วม การส่งเสริมขีดความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรม โครงสร้างการทำงานแบบราบ (Flat organization) และการมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของความรับผิดชอบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งหากคนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะสร้างความรู้ขึ้นมาเอง งานวิจัยนี้ได้เสนอแนะว่าไม่มีวิธีการเดียวที่ดีที่สุดในการประยุกต์การจัดการความรู้ แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์การและวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ปัจจัยที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ หมายถึงองค์ประกอบหลายตัวที่ผลักดันให้การดำเนินงานจัดการความรู้ในองค์การประสบผลสำเร็จ อาทิคน องค์การ และเทคโนโลยี โดยปัจจัยเป็นสิ่งที่องค์การกำหนดว่าจะใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในการผลักดันความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างไร (Zack, 1999a) ทั้งนี้ปัจจัยความสำเร็จต้องเป็นเสมือนมาตรฐานเทียบเคียงกับกรณีขององค์การที่นำไปปฏิบัติและต้องเหมาะสมกับเงินงบประมาณลงทุน รวมถึงต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Frappaolo, 2002) นอกจากนี้ใน กลยุทธ์การจัดการความรู้ควรมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับองค์การ โดยกระบวนการจัดการความรู้ควรเป็นสิ่งที่สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ (Moslehi, 2004; Keyser, 2004) รวมถึงองค์การควรมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่เผชิญอยู่ เพื่อนำไปสู่การวางกลยุทธ์ที่ขจัดปัญหาอุปสรรคเหล่านี้ (Keyser, 2004; Robertson, 2004)

จากการสังเคราะห์โมเดลกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ปรากฏในงานวิจัยหลายเรื่อง พบว่าองค์ประกอบที่ต้องกำหนดในกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 กลุ่มหลักคือ 1) ปัจจัยความสำเร็จ 2) กระบวนการที่เหมาะสมและ 3) การเชื่อมโยงกับการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง และเพื่อความชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจสามารถนำเสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (จุฑามาศศรารณะวงศ์, 2552) โดยนำเสนอเป็นภาพที่ 9 ดังนี้



ภาพที่ 9 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้  
ที่มา : จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์. การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศการศึกษา : มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
2552).

#### วิธีการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้

จากการศึกษาวิธีการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ พบว่าการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้มี 2 วิธีการ คือ 1) วิธีการพัฒนากลยุทธ์แบบบนล่าง (Top-down approaches) เป็นวิธีการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้จากการวิเคราะห์ทิศทางของยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในภาพรวมขององค์กร 2) วิธีการพัฒนากลยุทธ์แบบล่างขึ้นบน (Bottom-up approaches) เป็นวิธีการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ผ่านกิจกรรมการดำเนินงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร โดยวิธีการนี้จะเน้นให้แผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งทั้งสองวิธีต่างเป็นวิธีที่มีจุดแข็งแตกต่างกัน ดังนั้นในทางปฏิบัติจึงควรผสมผสานกันทั้งสองวิธี

ที่ผ่านมาวิธีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ส่วนใหญ่ใช้วิธีแบบ Top-down เพียงวิธีเดียว ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ เช่น เพื่อให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการที่พบว่ามีข้อจำกัดหลายประการคือ 1) เป็นวิธีการพัฒนากลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ดังนั้นจึงเป็นแผนที่ยากต่อการนำไปปฏิบัติหรือสอดคล้องกับวัฒนธรรมของคนในองค์กร 2) แผนที่พัฒนามีผลกระทบ (impact) ในระยะยาวต่อองค์กรน้อย ซึ่งหลักการสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการความรู้ต้องมาจากความต้องการและสภาพที่แท้จริงขององค์กร

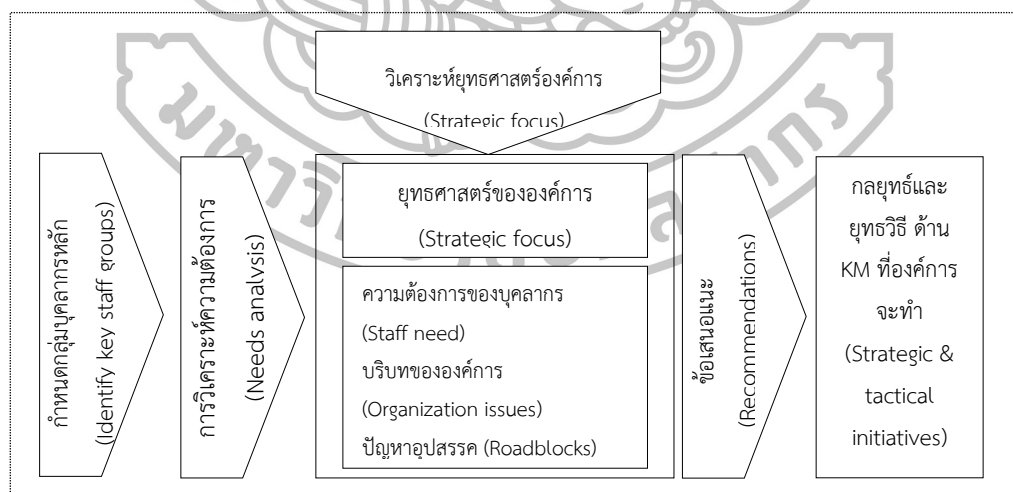
การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้โดยการวิเคราะห์ความต้องการ หรือวิธีการพัฒนากลยุทธ์แบบ Bottom-up มีข้อดีในแง่เป็นการสร้างหลักประกันว่าเป็นวิธีที่ครอบคลุมทิศทางขององค์กรอย่าง



กว้างขวาง และมีประโยชน์หลายประการ คือ เป็นวิธีการที่ทำให้ทราบความต้องการในวงกว้าง อาจเป็นความต้องการในระดับองค์กร หรืออาจเฉพาะเจาะจงเฉพาะหน่วยงานหรือเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ซึ่งการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการอย่างกว้างขวาง นำไปสู่การกำหนดความต้องการได้หลายประเด็น เช่น ประเด็นด้านวัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติ กระบวนการ เป็นต้น และยังเป็นวิธีการที่สามารถดำเนินการได้โดยอิสระ (Solution-independent) วิธีการนี้สามารถกำหนดความต้องการและนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดของแผนได้ทันที โดยไม่ต้องอิงกับเงื่อนไข เช่น ไม่ต้องมีการนำไปประยุกต์กับเทคนิคการจัดการความรู้ หรือการนำไปทดลองใช้กับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นวิธีที่ทำได้ง่าย (simple) และการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการเป็นสิ่งที่สร้างหลักประกันว่าจะทำให้กลยุทธ์กำหนดจากข้อมูลที่เป็นจริงขององค์กร และเป็นกลยุทธ์ที่คนในองค์กรทำความเข้าใจได้ง่าย และเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (efficient) สิ่งที่ได้จากการศึกษาความต้องการมีเพียงพอที่จะนำไปสู่การกำหนดปัญหาที่วิกฤติภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดกิจกรรมและแผนที่เหมาะสมกับองค์กร เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่สัมผัสได้ นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่สามารถทำซ้ำได้ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นรวมทั้ง เป็นวิธีการที่มีผลกระทบ (impact) สูงต่อองค์กร การเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ ทำให้มีวิธีการนี้มีเป้าหมายในการกำหนดประเด็นที่เป็นภาวะวิกฤต ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด (Robertson, 2004)

### ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้

ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้แบบผสมผสานที่เน้นวิธีการแบบ Bottom-up approaches ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Robertson (2004) ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้แบบผสมผสานที่เน้นวิธีการแบบ Bottom-up approaches

ที่มา : จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์. การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้มหาวิทยาลัย

ขอนแก่น (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศการศึกษา : มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2552).

**ขั้นตอนที่ 1** คือขั้นตอนของการกำหนดกลุ่มบุคลากรหลักขององค์กร (key staff group) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ขับเคลื่อนงานหลักที่เป็นเป้าหมายที่องค์กรเน้น หรือเกี่ยวข้องกับกิจกรรม/การดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร key staff group หมายถึงกลุ่มบุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานสำคัญที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร โดยปกติบุคลากรกลุ่มนี้จะทำหน้าที่ในการดำเนินงานประจำวันขององค์กรมากกว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหาร เช่นพนักงานฝ่ายสนับสนุนและงานบริหาร หัวหน้างานระดับแผนก บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีความต้องการที่เฉพาะเจาะจงออกไป ดังนั้นการพัฒนากลยุทธ์ของการจัดการความรู้ต้องทำให้สอดคล้องกันไป

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดความต้องการ เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการมีหลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะนำไปใช้กับศาสตร์ใด เช่น ในแง่ของการจัดการความรู้ มานุษยวิทยา เป็นต้น เทคนิคต่างๆ ได้แก่การอภิปรายกลุ่ม จัดประชุมกลุ่ม (Focus group) การสำรวจ (Survey) การสัมภาษณ์ (Staff interview) ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดความต้องการของบุคลากร การสังเกตการณ์ทำงาน (Workplace observation) โดยการเข้าไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและสภาพการทำงาน การสอบถามจากบริบทขององค์กร (Contextual inquiry) เป็นวิธีการผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ทำงาน เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และการวิเคราะห์งาน (Task analysis)

**ขั้นตอนที่ 3** การศึกษาวิเคราะห์จากยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic input) นอกเหนือจากการวิเคราะห์ความต้องการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้แล้ว ควรมีการศึกษาจากเอกสารเพื่อวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ขององค์กร อาจเป็นแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานขององค์กร รายงานการวิจัย รายงานประจำปี และอื่นๆ รวมถึงการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่นการสัมภาษณ์ การอภิปราย หรือการปฏิสัมพันธ์ด้วยวิธีการอื่นๆ เพื่อให้กลยุทธ์การจัดการความรู้สอดคล้องและครอบคลุมความต้องการทุกภาคส่วนในองค์กรและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร ในขั้นตอนนี้ Robertson ได้ชี้แนะว่า การศึกษาเอกสารกลยุทธ์ขององค์กรเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการได้มาซึ่งข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้

**ขั้นตอนที่ 4** จากข้อมูลที่ได้จากบุคลากร ผู้บริหารและการศึกษาจากเอกสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรขั้นตอนต่อไปคือการนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3

**ขั้นตอนที่ 5** เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะ ซึ่งจะนำไปสู่การเลือกเทคนิคและวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรนั้นๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ข้างต้นสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้

จากภาพที่ 11 แสดงถึงการทบทวนวรรณกรรมซึ่งเป็นวิธีการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยเอกสารที่ทำให้ผู้วิจัยทราบข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งทำให้ทราบถึงความหมายความสำคัญ ขั้นตอนการพัฒนา วิธีการพัฒนา องค์ประกอบในการพัฒนา หลักการพัฒนา และประเภทของกลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อนำหลักการและแนวคิดของนักวิชาการไปกำหนดเป็นกรอบสำหรับการพัฒนาการจัดการความรู้ สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

คำว่า “ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (strategy)” มีขอบเขตความหมายของคำว่า หมายถึง ศิลปะของการนำทัพหรือศิลปะของผู้นำทัพ (the art of generalship or being general) อันเป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “stratagogy” ซึ่งหมายถึง การบัญชาการของกองทัพ (Arthur Sharplin, 1985) ฮาร์ด (Hart) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่า ยุทธศาสตร์เป็นการใช้นโยบายของกองทัพร่วมกับอาวุธยุทธโธปกรณ์อื่น ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านการเมือง และด้านจิตวิทยา เขารวมกันกำหนดเป็นยุทธศาสตร์อันยิ่งใหญ่ในการสู้รบ สอนความหมายของคำนี้ตาม Oxford

Advanced Learner's Dictionary of Current English มีความหมายสองประการคือ (1) ศิลปะของการวางแผนปฏิบัติการในสงคราม โดยเฉพาะในการยกพลของกองทัพบกและราชนาวี (2) ทักษะในการจัดการทางธุรกิจ (A.S. Hornby, 1986) จึงกล่าวได้ว่า “ยุทธศาสตร์” เป็นคำที่นำมาใช้ในการวางแผนการทหารมาก่อนแล้ว ต่อมาบุคคลหรือองค์กรอื่น ๆ เห็นความสำคัญของการดำเนินงานในเชิงยุทธศาสตร์จึงได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายในระยะต่อมา

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2525 ให้คำจำกัดความว่า “กลยุทธ์” (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง (จินตนา บุญบังการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนนท์, 2548) ส่วนการทำงานเชิงรุก (Proactive) เป็นการกระทำที่ก้าวไปล่วงหน้า แต่ไม่ใช้การลุยงานที่ค่อนข้างก้าวร้าว ไม่สนใจผู้ใดมุ่งประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ การทำงานเชิงรุกมิใช่ลุยทำโดยที่ไม่มีข้อมูลสนับสนุนหรือการวางแผนล่วงหน้า เพราะการทำงานแบบนั้น อาจส่งผลทำให้งานประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ การทำงานเชิงรุก คือ การทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอกในมุมมองและคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้างและสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับให้ต้องจำใจทำ รวมถึงมีสติไม่จมปลักกับปัญหา แต่ตอบสนองด้วยสติในคุณค่าที่เชื่อมั่น ต่างจากการทำงานแบบตั้งรับ (Reactive Approach) ที่จะกระทำเมื่อสถานการณ์บีบบังคับให้ตอบสนอง ในบางครั้งอาจมีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะโทษสิ่งแวดล้อมรอบข้าง เงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ โดยไม่พิจารณาตนเองเป็นหลัก (นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ, 2547)

กลยุทธ์ เป็นวิธีในการปฏิบัติที่องค์กรเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ (สุมาลี จิระจรัส, 2548) เป็นรูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ผู้บริหารให้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Hill, 1998) ยังรวมถึงแนวคิด และแผนงานต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง (Pitts and Lei, 2000) และยังเป็นแผนงานสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552) ยังครอบคลุมถึงแผนแม่บททุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) สามารถสรุปความหมายของกลยุทธ์ ได้ดังนี้ กลยุทธ์ คือ แผนงาน หรือแนวคิด เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยแนวทางในการสร้างรูปแบบกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ ประชากร (People) เศรษฐกิจ (Economic) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) เทคโนโลยี (Technological) สภาพแวดล้อม (Environment) และกฎหมายและการเมือง (Legal) ดังภาพที่ 12 (Thomson et al., 2012)

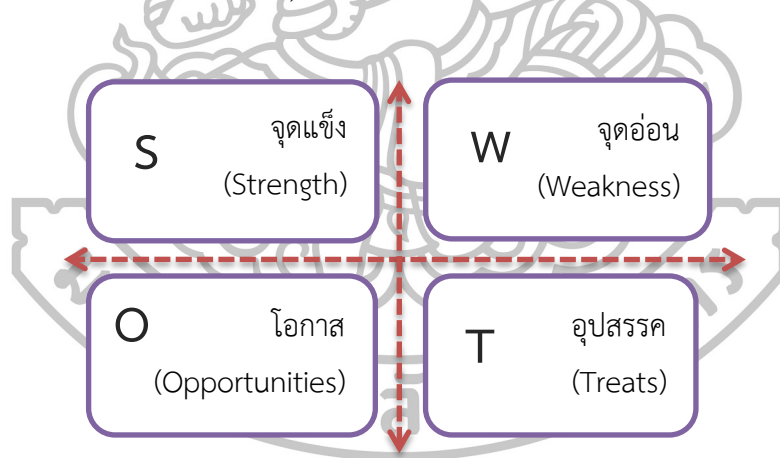


ภาพที่ 12 แสดงองค์ประกอบของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL)  
ที่มา : Arthur A. Thomson and Others, *Crafting and Executing Strategy*, 18<sup>th</sup> ed.  
(New York: McGrawhill, 2012).

จากภาพที่ 12 ปัจจัยแรกคือปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์ถึงจำนวนและอัตราการเพิ่มประชากร รวมถึงการจำแนกกลุ่มช่วงอายุ การกระจายตัวทางด้านภูมิศาสตร์ การกระจายตัวของรายได้ เพื่อทำความเข้าใจลักษณะของกลุ่มลูกค้า ในส่วนของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่อยู่รอบองค์การ ทั้งในด้านของคู่แข่งชั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า รวมถึงปัจจัยทางด้านสภาพอากาศ ภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ระบบนิเวศน์ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ (Thomson et al., 2012) นอกจากนี้กรณีที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดให้มีความเหมาะสม (Cannon, 2008) และในส่วนของปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย คุณค่าทางสังคม ทัศนคติ สิ่งที่ยึดถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ และการดำเนินชีวิตซึ่งมีผลต่อธุรกิจ แรงกดดันทางสังคมค่อนข้าง

มีความหลากหลาย และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทั้งเทคโนโลยี ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงกิจกรรมในการสร้างความรู้ใหม่ และวิจัยและพัฒนาของอุตสาหกรรมต่างๆ อีกทั้งปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เป็นการวิเคราะห์ถึงเศรษฐกิจทั้งระดับมหภาค และจุลภาค ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราการจ้างงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และสุดท้ายปัจจัยทางด้านกฎหมาย และการเมือง เป็นสิ่งที่ต้องการธุรกิจต้องปฏิบัติตาม ทั้งกฎหมายแรงงาน กฎหมายต่อต้านการผูกขาด นโยบายทางภาษี สภาวะทางการเมือง (Thomson et al., 2012) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกช่วยในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรผลเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานหรือกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2555)

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ SWOT ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ SWOT ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินองค์กรซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (Evans, 2013) ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา : Vaughan Evans, **Key Strategy Tool**. (UK: Vep Limited, 2013).

จากภาพที่ 13 สามารถอธิบายได้ว่าปัจจัยภายในประกอบด้วย 2 องค์ประกอบได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน โดยเป็นการพิจารณาถึง การบริหาร การตลาด การเงิน การบัญชี สินค้าและการดำเนินงาน และปัจจัยภายนอกประกอบด้วยโอกาสและอุปสรรค เป็นการพิจารณาที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากร สภาพแวดล้อม กฎหมาย การเมือง เทคโนโลยี และแนวโน้มการแข่งขัน (David, 2013) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จุดแข็ง (Strengths: S)

เป็นการพิจารณาข้อดีเด่นหรือจุดแข็งของผลิตภัณฑ์หรือการดำเนินงานของบริษัท ถึงประสบการณ์ ความเข้าใจในอุตสาหกรรม ความสร้างสรรค์ในการออกแบบสินค้าและบริการ รวมถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนของจุดอ่อน (Weaknesses: W) เป็นการวิเคราะห์ข้อเสียหรือปัญหาขององค์กร ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากตัวสินค้า หรือการดำเนินงาน เช่น ความยากในการพัฒนาสินค้าและบริการ การขาดแหล่งเงินทุนในธุรกิจ หรือขาดการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น

ในส่วนของโอกาส (Opportunities: O) เป็นการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้แก่บริษัท โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ความเติบโตในกลุ่มอุตสาหกรรม ต้นทุนการผลิตต่ำลงเนื่องจากผลทางเศรษฐกิจ ผลประโยชน์จากการเติบโตของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และอุปสรรค (Threats: T) เป็นการวิเคราะห์ข้อจำกัดอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ศักยภาพของคู่แข่ง เศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น (Kotler, 2012)

ในการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังสามารถนำแนวคิดไปต่อยอดในการกำหนดกลยุทธ์รูปแบบ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์เชิงสถานการณ์ได้อีกด้วยการกำหนดกลยุทธ์แบบ TOWS Matrix สามารถทำได้หลังจากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรแล้ว โดยเป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ (Formisano, 2004) ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์ แบบ TOWS Matrix

ที่มา: Roger A. Formisano, **Manager's Guide to Strategy**, (New York: McGrawhill, 2004).

จากภาพที่ 14 สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ได้คือ กลยุทธ์ SO เป็นการใช้ข้อดีจากจุดแข็งในโอกาส เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในส่วนของกลยุทธ์ ST เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อลดอุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด (Formisano, 2004) องค์การอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาด เพื่อขจัดอุปสรรคจากคู่แข่ง เป็นต้น ในส่วนของกลยุทธ์ WO เป็นการปรับปรุงจุดอ่อนผ่านการใช้โอกาส และกลยุทธ์ WT เป็นการประเมินจุดอ่อน เพื่อลดอุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด (Formisano, 2004) เช่น บริษัทอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (สุพานี สฤษฏ์วิณิช, 2553)

โดยกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดยกลยุทธ์ระดับองค์การหมายถึง แผนแม่บทขององค์การที่จัดทำขึ้น ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการนำความได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์ระดับองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์หลักได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์ความคงที่ และกลยุทธ์การตัดทอน (Wheelen and Hunger, 2012) ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์การพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันของสินค้าหรือบริการ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์หลักได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) (Porter, 1980) และ กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือ (Cooperative Strategy) และสุดท้ายคือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการในด้านต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสามารถแบ่งออกเป็นกลยุทธ์แต่ละฝ่ายงาน 7 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด 2) กลยุทธ์ด้านการเงิน 3) กลยุทธ์ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ 4) กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา 5) กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ 6) กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ และ 7) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สุดใจ ดิลกพรศพนนท์, 2558)

สำหรับงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ดังนั้นการศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ เพื่อทำความเข้าใจนิยามของกลยุทธ์และระดับของกลยุทธ์ รวมถึงผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบในการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตและนำแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิต เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix นำไปสู่การพัฒนา กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมต่อไป



#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

โดยทั่วไปห่วงโซ่อุปทานเริ่มจากการจัดหาวัตถุดิบต่าง ๆ มาป้อนให้กับโรงงานผลิต ซึ่งอาจจะเป็นงานแห่งเดียวหรือหลายแห่ง เมื่อผลิตเสร็จก็นำไปจัดเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอการกระจายให้กับร้านค้าปลีกหรือลูกค้าต่อไป ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพในการลดต้นทุนและปรับปรุงระดับการให้บริการ จะต้องคำนึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ภายในห่วงโซ่อุปทาน การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นวิธีการที่บูรณาการ (Integrated) หน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้จัดส่งสินค้า หรือวัตถุดิบ หรือซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต คลังสินค้าและร้านค้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ (วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และวัชรวิ จันทระประกายกุล, 2549)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) นั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย (ธนิตย์ โสรรัตน์, 2550)

หลังจากที่การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารก็ต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีคือ ระบบการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ผู้บริหารจึงได้หันมาให้ความสำคัญของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Importance of Supply Chain Management) เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตนในอดีตที่ผ่านมา

มาส่วนใหญ่องค์การมักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจขององค์การดังกล่าวเป็นลักษณะ “ซื้อขายกันเท่านั้น” คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อและขายไปใกล้ๆ ตัวในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือที่เรียกว่าหลักการใกล้ช่วงแขน (arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารองค์การจึงตื่นตัวและเริ่มตระหนักว่าต่อไปนี้ไม่จำเป็นที่องค์การจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่า มีหน่วยงานอื่นนอกองค์การที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่าตนเองหรือแม้ว่าองค์การนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การคิดแบบนี้หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้นคือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือวิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะพันธมิตร (alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (สาริตพะเนียงทอง, 2548)

ในขณะที่อุตสาหกรรมที่สำคัญต่างๆ ในประเทศ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนังและรองเท้า และอุตสาหกรรมอาหาร เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีลักษณะเหมาะที่จะนำระบบการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการสินค้าของลูกค้ามีความหลากหลาย ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตสั้น และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการนำระบบ (Supply Chain Management: CM) (Supply Chain) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อครองตลาดต่างประเทศให้ได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้แก่ สินค้าคงคลัง ต้นทุน ข้อมูล การให้บริการลูกค้า ความสัมพันธ์ที่ดีและการร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Coyle, et al., 2003) โดยวัตถุประสงค์หลักของ (Supply Chain Management : CM) (Supply Chain) ก็เพื่อลดต้นทุนการถือครองสินค้าให้มากที่สุด ซึ่งทุกกิจกรรมต้องการลดต้นทุนในการถือครองสินค้าภายใต้การคงประสิทธิภาพการส่งมอบโดยการขจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มและกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มของสินค้าคงคลัง (ธนิต โสรัตน์, 2550)

หากแต่ในปัจจุบันยังพบปัญหาและอุปสรรคของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Problem And Barrier of Supply Chain Management) โดยมี 3 ประเด็นหลัก คือ ประเด็นความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ ประเด็นระบบการสื่อสารของคู่ค้าในสายโซ่เดียวกัน และประเด็นแก่นสำคัญของ Supply Chain Management ในประเด็นแรกโดยทั่วไปแล้วมีผลิตภัณฑ์อยู่ 2 ประเภทคือ ผลิตภัณฑ์ทั่วไปและผลิตภัณฑ์นวัตกรรม ซึ่งผลิตภัณฑ์ทั่วไป มีแนวโน้มจะมีอุปสงค์ต่อผลิตภัณฑ์คงที่มีวงจรชีวิตยาว มีกำไรต่อหน่วยน้อย จึงต้องการ SMC ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลิตในปริมาณที่เหมาะสมต่ออุปสงค์ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ โดยการจัดการกับผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ต้องทำให้มีการหมุนเวียนสินค้าสูง ลดสินค้าคงค้างในระบบโดยรวม ลดเวลาสั่งซื้อโดยไม่ให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นและหาแหล่งวัตถุดิบราคาต่ำ ส่วนผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีวงจรชีวิตสั้น และมีอุปสงค์ที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ จึงจำเป็นต้องมีห่วงโซ่อุปทานที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าที่คาดการณ์ไม่ได้อย่างรวดเร็ว การจัดการสินค้าประเภทนี้จะต้องรักษาระดับปลอดภัยของสินค้าคงคลังไว้สูง ลดเวลาสั่งซื้อให้ได้ แม้ต้นทุนจะสูงขึ้น เลือกแหล่งวัตถุดิบที่สามารถจัดส่งได้รวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ประเด็นปัญหาที่สองคือ ระบบการสื่อสารของคู่ค้าในสายโซ่เดียวกันนั้นเนื่องจากห่วงโซ่อุปทานจะต้องเกี่ยวข้องกับหลายบริษัท การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบริษัทที่เกี่ยวข้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน โปรแกรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัท เช่น การจัดการสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย (Vendor Managed Inventory), การวางแผน พยากรณ์ และเติมสินค้าคงคลังร่วมกัน (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment, CPFR), การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) และการเติมสินค้าคงคลังอย่างต่อเนื่อง (Continuous Replenishment) จะช่วยให้การติดต่อระหว่างบริษัทดีขึ้น ทั้งนี้โปรแกรมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ล้วนมีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และลดความไม่แน่นอนของข้อมูลที่สนับสนุนในสายห่วงโซ่อุปทาน (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2557)

สรุปประเด็นที่เป็นแก่นสำคัญของ Supply Chain Management แม้ว่าการผลิตจะมีความซับซ้อนและมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ยากต่อการควบคุม แต่หน้าที่ทางการผลิตของทุกองค์การจะมีหลักการพื้นฐานต่างๆ เหมือนกันสิ่งที่จะทำให้เข้าใจถึงหน้าที่ของการผลิตและวิธีการควบคุมการผลิตนั้น เราจะต้องเข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวในกระบวนการผลิตอยู่ 2 สิ่งหลักๆ คือ วัตถุดิบ (Materials) และ สารสนเทศ (Information) การบริหารการผลิตจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเมื่อกระบวนการผลิตเคลื่อนไหวได้อย่างต่อเนื่องไม่ติดขัด และมีระบบที่ง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ยังมีระบบย่อยหรือแยกส่วนมากเท่าใด ก็จะมีปัญหาหนักขึ้นเท่านั้น

จากหลักการและองค์ประกอบของการบริหารห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจทั่วไปอาจมีการดำเนินการที่นำกลยุทธ์ต่างมาใช้ตามความเหมาะสมกับธุรกิจนั้น ๆ หากแต่ในลักษณะธุรกิจของชุมชน ตัวอย่างเช่น ชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรบ้านดงบัง ซึ่งเป็นห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมที่เป็นมูลนิธิ

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร นั้น กล่าวได้ว่าชุมชนนี้ได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ในห่วงโซ่การผลิต ซึ่งหมายถึงการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรหลายชนิดโดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าที่อยู่ปลายน้ำ โดยให้มีต้นทุนในการบริหารจัดการที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยอาศัยความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่ประกอบกับกระบวนการผลิตต้องมีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้จัดจำหน่ายซึ่งหมายถึงมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยเสมือนหนึ่งว่าผู้จัดจำหน่ายนี้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในกระบวนการผลิต กล่าวคือต้องอาศัยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากผู้จัดจำหน่ายที่จะสนองความต้องการของการผลิตทั้งในเรื่องคุณภาพและปริมาณ และสำหรับห่วงโซ่การผลิตวัตถุดิบของชุมชนนี้จะรวมถึงการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบไปยังผู้จัดจำหน่าย การชำระเงินและการส่งมอบสินค้า ซึ่งจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในชุมชนที่มีลักษณะเป็นธุรกิจชุมชนโดยใช้หลักการจัดการที่ต้องมีการวางแผน การจัดองค์การชุมชน การมอบหมายงาน การประสานงาน การควบคุมให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผล ซึ่งเป็นการดำเนินการภายในชุมชนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากแต่ยังไม่ได้นำกลยุทธ์การจัดการในรูปแบบต่างๆ มาใช้ให้เกิดความเหมาะสมเท่าที่ตนเอง

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม

“กิจการเพื่อสังคม (Social enterprise)” นั้น มักพบว่าอาจมีคำเรียกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความสัมพันธ์กัน เช่น คำว่า “Social entrepreneur” และ “Social entrepreneurship” ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า Social entrepreneurship เป็นกระบวนการที่ Social entrepreneurs นำมาใช้ในการสร้าง Social enterprises นั้นเอง (Defourny and Nyssens, 2008) โดยนักวิชาการส่วนใหญ่มองว่า กิจการเพื่อสังคมส่วนใหญ่ เป็นองค์การที่มีจุดมุ่งหมายสูงสุดไม่ใช่การทำกำไรสูงสุด แต่เป็นองค์การที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุด คืนกลับภาคประชาชน ชุมชน สังคม นอกจากนี้ กิจการเพื่อสังคมยังอาจเป็นองค์การได้ทุกประเภทไม่ว่าจะแสวงหา กำไรหรือไม่ (not-for-profit or for-profit organizations) หรืออาจเป็นองค์การภาครัฐ หรือ ภาคเอกชนก็ได้ (Dart, 2004) ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้คำจำกัดความของคำว่ากิจการเพื่อสังคมจึงคลุมเครือไม่ชัดเจน จากการที่ได้ถูกตีความไป ตามความเข้าใจที่แตกต่างกันออกไป โดยคนส่วนใหญ่ เข้าใจว่ากิจการเพื่อสังคมคือการประกอบธุรกิจที่ไม่หวัง ผลกำไร แต่จริงๆ แล้วกิจการเพื่อสังคมยังคงเป็นกิจการ ที่แสวงหากำไรหรือเป็นธุรกิจที่มีกำไร แต่กำไรที่เกิดขึ้น จะถูกส่งคืนให้กับสังคมในรูปแบบของกิจกรรมเพื่อสังคม

กิจการเพื่อสังคมถือกำเนิดจากแนวคิดประเภท ของ CSR as Process คือเป็นการผนวกแนวคิดนักพัฒนา สังคมกับการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ หรือเรียกว่า ผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship) หากแต่การดำเนินการทางสังคมทั้งหมดไม่ได้เป็นตัว ชี้นำว่าเป็น การประกอบการ ตัวอย่างเช่น การแบ่งรายได้ จากองค์การมาเพื่อทำงานเพื่อสังคม โดยพลตินัยจะไม่

นับเป็น กิจกรรมของการประกอบการ ซึ่งต่างจากองค์การไม่แสวงหา ผลกำไรใช้เป็นแนวทางในการทำงาน (Mair & Marti, 2004) โดย Talbot และคณะ (2002) ได้เสนอความหมายของ กิจกรรมเพื่อสังคมว่าเป็นองค์การที่ใช้วิถีทางการตลาด เพื่อให้บรรลุประสงค์ทางด้านสังคม โดยมีลักษณะที่สำคัญประกอบด้วย การสร้างสรรค์ (Creativity) นวัตกรรม ทางสังคม (Social innovation) ความเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurship) และการมุ่งเน้นไปที่ประโยชน์ สาธารณะหรือชุมชนมากกว่ากำไรขององค์การ ในขณะที่ The Centre for Community Enterprise (2008) ได้เสนอว่า กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์การธุรกิจที่ประกอบ ด้วยเป้าหมาย 2 ประการ ประการแรก ได้แก่ เป้าหมาย ด้านการแสวงหารายได้ผ่านการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ และประการที่สอง ได้แก่ เป้าหมายในการบรรลุผลประโยชน์ ที่จะเกิดต่อสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น กิจการเพื่อสังคมจึงเป็นองค์การที่มีการนำกลยุทธ์ด้าน การตลาดมาใช้เพื่อการสร้างเป้าหมายทางสังคมมากกว่า การแสวงหา กำไรสูงสุดให้ผู้ถือหุ้นนั่นเอง ในขณะที่ UK Department for Trade and Industry (2002) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า กิจการ เพื่อสังคมเป็นองค์การธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์เชิงสังคม เป็นหลัก

ต่อมาเกิดแนวคิดที่ว่า เมื่อสังคมก้าวหน้าก็จะเกิดการขยาย ขนาดของธุรกิจและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เกิดปัญหา สังคมที่เพิ่มมากขึ้น จนส่งผลกระทบต่อประชาชน สภาพของชุมชน ตลอดจนสภาพสิ่งแวดล้อม เมื่อมิได้มีการแก้ไข อย่างถูกต้อง ปัญหาที่จะทวีความซับซ้อนหลากหลาย และความรุนแรง จนยากที่หน่วยงานภาครัฐซึ่งขาดแคลนทั้ง กำลังคน งบประมาณ และวิธีการบริหารจัดการจะรับมือได้ ทั้งหมด ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานของภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนส่งเสริมสังคมและ ชุมชนในการแก้ปัญหา โดยเริ่มตั้งแต่การจัดกิจกรรมหรือ ดำเนินการเพื่อช่วยเหลือสังคมในบางประเด็นหรือบาง ปัญหา ที่เรียกว่าเป็น “กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR)” ซึ่งส่วนใหญ่ เป็นการดำเนินงานแบบไม่ถาวร ลักษณะเป็นโครงการ ระยะสั้น ต่อมาภาคเอกชนบางกลุ่มเริ่มเห็นว่า องค์การของตนควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการรับรู้ปัญหา ร่วมคิด ร่วมดำเนินการ เพื่อให้สามารถระบุปัญหาหรือแนวทาง พัฒนามากขึ้น ในลักษณะที่อาจเรียกว่าเป็น “Corporate Social Engagement – CSE” แล้วจึงได้พัฒนาต่อเนื่องมา โดยอาศัยความเข้มแข็งและประสบการณ์ของตลาดเอกชน ในการบริหารธุรกิจมาเป็นแนวทางในการจัดให้กิจกรรมที่ ดำเนินการนั้น บริหารจัดการในเชิงธุรกิจเพื่อความต่อเนื่อง และยั่งยืน จนกลายเป็นกิจการเพื่อสังคมหรือ Social Enterprise (SE) ในที่สุด (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557)

โดยแนวคิดของวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้น ได้กำเนิดและพัฒนาขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะ ประเทศยุโรปตะวันตกและสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ช่วงกลาง ทศวรรษที่ 1990s (Defourny & Kim, 2011) เพื่อใช้ เป็นเครื่องมือช่วยลดปัญหาทางสังคม ชุมชน โดยช่วยลด ช่องว่างระหว่างกลุ่มคน ทำให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น และช่วยลดปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมจากระบบเศรษฐกิจ แบบทุน

นิยมได้อย่างมีเหตุผลและยั่งยืน โดยเป็นกิจการที่มี รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีเป้าหมายเพื่อการ แก้ไขปัญหา รวมถึงพัฒนาชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลักไม่ใช่ ธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักเพียงแค่ ทำกำไรสูงสุดให้แก่เจ้าของ หรือผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น โดยผ่านกลไกการทำธุรกิจอย่าง มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนธุรกิจและการดำเนินการ เพื่อการอยู่รอด และพัฒนาธุรกิจให้อยู่ได้อย่างมั่นคง มีฐานะ การเงินที่เข้มแข็งเพื่อนำกำไรไปสู่การแก้ปัญหาและ พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความ สมดุลในทั้ง 3 ด้าน ตามหลัก “Triple Bottom Line” (Elkington, 1997) กล่าวคือ ประการแรกมุ่ง ให้เกิดผลตอบแทนทาง สังคมหรือคนในชุมชน เช่น สร้างความเข้มแข็งของชุมชน ท้องถิ่น พัฒนา โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน เกิดการจ้างงาน ในชุมชนเพิ่มมากขึ้น ชุมชนมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดี ขึ้น ประการที่สองเกิดผลตอบแทนทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีการอนุรักษ์ ดูแลรักษา ฟื้นฟู สิ่งแวดล้อม ลดการใช้ ทรัพยากรทางธรรมชาติ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และโลกน้อยที่สุด และประการสุดท้ายคือต้องมีผลตอบแทน ทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรของกิจการ เพื่อความอยู่รอด ของกิจการ และเพื่อก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนทั้ง 3 ด้านต่อไป

สำหรับประเทศไทย (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557) ได้ให้นิยาม ของกิจการ เพื่อสังคมว่าเป็น “ธุรกิจหรือองค์การที่ตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ไข ปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีรายได้หลักมาจากการค้า หรือการให้บริการ (มากกว่าการรับบริจาค) เพื่อสร้าง การพึ่งพาตนเอง ได้ทางการเงิน และนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไป ลงทุนซ้ำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคมที่ตั้งไว้” กิจการ เพื่อสังคมจึงเป็นการเชื่อมโยงจุดแข็งของสองภาคส่วน คือ การจัดการที่มีประสิทธิภาพของ ภาคธุรกิจเอกชนมาร่วม กับการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาของภาคสังคม เพื่อทำให้เกิด ทางแก้ไขปัญหามีนวัตกรรมและมีความ ยั่งยืน ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมอาจสรุปความหมาย ของคำว่ากิจการเพื่อสังคมได้ดังนี้ “กิจการเพื่อสังคม หมายถึง กิจการที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ในการช่วยเหลือสังคมหรือสิ่งแวดล้อมโดยเป็นกิจการที่ดำเนินการใน รูปแบบธุรกิจที่ไม่แสวงหา กำไรสูงสุด แต่เป็นการแสวงกำไร อย่างยุติธรรม ผลประโยชน์ที่กิจการเพื่อสังคมให้แก่สังคม และสิ่งแวดล้อม อาจเกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่กิจการ เพื่อสังคมดำเนินการ และเกิดจากกิจการเพื่อ สังคม นำเงินกำไรที่ได้มาช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกำไรบางส่วนหรือทั้งหมดกลับคืนไป สู่ผู้ถือหุ้น”

ในส่วนของการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมอาจมุ่งเน้น เป้าหมายทางสังคม สิ่งแวดล้อม และการเงินไปพร้อมๆ กัน ที่เรียกว่า “Triple Bottom Line” ซึ่งเป็นแนวคิดของ John Elkington ในการดำเนินองค์การโดยพิจารณาถึงผล กระทบที่เกิดขึ้นใน 3 มิติด้วยกัน คือ มิติทางด้าน เศรษฐกิจ หรือมิติทางด้านธุรกิจ มิติทางด้านสังคม และมิติทางด้าน สิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการดำเนิน ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกำไร หรือผลตอบแทนในทางธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกันก็ผสมผสาน ความรับผิดชอบที่มี ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางด้านธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมใน

ระยะยาว (Elkington, 1994) กิจการเพื่อสังคมจึงเป็นการผสมผสานกันระหว่าง เป้าหมายทางสังคม และเป้าหมายทางธุรกิจ (Wallace, 2005) จึงอาจอธิบายรูปแบบขององค์กรได้ด้วยองค์การในรูปแบบ ลูกผสม (Hybrid organization) (Haugh, 2005) โดย Alter (2004) ได้เสนอแบบจำลองลูกผสม (Hybrid Spectrum Model) ที่เสนอทางเลือกสำหรับองค์การลูกผสมที่คำนึงถึงคุณค่าทางสังคมและมูลค่าทางเศรษฐกิจ ซึ่งกิจการเพื่อสังคมถือเป็นหนึ่งในรูปแบบขององค์กร ลูกผสมเหล่านี้

ในขณะที่มีจำแนกองค์การลูกผสมตามสัดส่วนของวัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง กิจการ ขอบเขต ความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้น และเป้าหมายในการแสวงหา ผลกำไร ออกเป็น 4 แบบ คือ (ก) กิจกรรมที่ไม่แสวงหา กำไร (Nonprofit with income generating-activities) (ข) กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) (ค) ธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially responsible business) และ (ง) กิจการที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม (Corporation practicing social responsibility) โดยกิจการเพื่อสังคมจะแตกต่างจากองค์การลูกผสมอื่นๆ กล่าวคือ กิจการเพื่อสังคม จะดำเนินงานเพื่อเป้าหมายทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม โดยมีแผนธุรกิจที่สามารถสร้าง รายได้เพื่อหล่อเลี้ยงการดำเนินงานและขยายงานให้เต็ม ศักยภาพ มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจทางสังคมที่ตั้งไว้ มีหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และนำรายได้กลับมาสู่กิจการเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ขยายกิจการ และผลักดันเป้าหมายทางสังคมต่อไป

กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้นมีหลากหลายประเภทและรูปแบบ โดยสามารถแบ่งประเภทและรูปแบบตามกลุ่มบุคคลที่จัดตั้งและตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ สำหรับกิจการเพื่อสังคมตามกลุ่มบุคคลที่จัดตั้ง คือ กิจการเพื่อสังคมที่สร้างขึ้นโดยเครือข่ายและองค์การชุมชน (Community-Based Social Enterprise) รัฐบาลที่ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน จนถึงการเกิดขึ้นของกลุ่มการเงินชุมชนในรูปแบบต่างๆ ทั้งในรูปของสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ รวมถึงธนาคารประชาชน กิจการเพื่อสังคมในระดับชุมชนสามารถแก้ไขปัญหาสังคม สุขภาวะ และ/หรือสิ่งแวดล้อมในชุมชนได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการจัดตั้ง บริหารจัดการ และดำเนินกิจการโดยคนในชุมชนซึ่งเข้าใจสถานะและปัญหาในชุมชนอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้แล้วกิจการเหล่านี้ยังก่อให้เกิดการสร้างงาน และการสร้างรายได้ให้กับประชาชนในชุมชนนั้นๆ กิจการเพื่อสังคมในระดับชุมชนจึงมีผลต่อการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม เงินทุนสำหรับการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคมในระดับชุมชนนั้นมาจากสองแหล่งหลัก ได้แก่ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนนโยบายต่างๆ ในระดับชุมชน เช่น งบประมาณกองทุนหมู่บ้าน OTOP และวิสาหกิจชุมชน และจากการรวมเงินทุนของชาวบ้านในชุมชนนั้นๆ

กิจการเพื่อสังคมที่สร้างขึ้นโดยหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ (Government Sector and State Enterprise) กิจการเพื่อสังคมเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับนโยบายการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น

ที่ไม่ใช่เพียงแค่การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการให้บริการสาธารณะไปอยู่ที่รัฐบาลท้องถิ่นหรือการแปรรูปบริการของรัฐไปสู่รัฐวิสาหกิจหรือเอกชนแต่อย่างใด แต่เป็นการกระจายการให้บริการสาธารณะสำคัญต่างๆ จากหน่วยงานของรัฐบาลไปสู่กิจการเพื่อสังคม ปัจจุบันมีเพียงหน่วยงานราชการบางแห่งเท่านั้นที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการให้บริการที่เข้าถึงประชาชนในระดับชุมชนได้อย่างแท้จริงและให้อำนาจในการบริหารงานของชุมชนเพิ่มมากขึ้นโดยริเริ่มกิจการเพื่อสังคมด้วยเงินทุนสนับสนุนในการเริ่มต้นกิจการเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจในการให้บริการระดับชุมชนที่มากขึ้น และยังเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมและความใกล้ชิดกับชุมชนอีกด้วย อย่างไรก็ตามกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้ประสบปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการเชิงธุรกิจเนื่องจากกลุ่มคนที่ดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากภาครัฐซึ่งบางส่วนขาดประสบการณ์ในเชิงธุรกิจ รวมทั้งขาดศักยภาพที่จะทำให้กิจการเจริญเติบโตทางการเงินได้อย่างยั่งยืน

ในขณะที่กิจการเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นโดยธุรกิจเอกชน (Private Businesses) กิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้เป็นธุรกิจที่ตั้งขึ้นโดยภาคเอกชนซึ่งบางส่วนเป็นการต่อยอดมาจากกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ขององค์กรที่ถูกพัฒนาให้เป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้แล้วในหลายๆ กรณี กิจการเพื่อสังคมในกลุ่มธุรกิจเอกชนได้ถูกตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภาครัฐโดยตรง (สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2555)

ในส่วนประเภทและรูปแบบของกิจการเพื่อสังคมที่แบ่งตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และหรือสิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ รูปแบบของกิจการเพื่อสังคมยังครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น กิจการด้านพลังงานทดแทนในระดับท้องถิ่น การท่องเที่ยวที่จัดการโดยชุมชน กิจการให้สินเชื่อขนาดเล็กสำหรับคนยากจน (Micro-Credit) การเกษตรยั่งยืน การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับคนรายได้น้อย การนำสินค้าทางวัฒนธรรมของชาวบ้านมาทำการตลาด การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเพื่อแก้ปัญหาสังคม การสร้างงานให้กับผู้พิการ สร้างสื่อสร้างสรรค์ ฯลฯ ปัจจุบัน SE เป็นมากกว่ากระแสความคิดที่ทั่วโลกให้ความสนใจตื่นตัวเพราะมีตัวอย่าง SE มากมายที่ประสบความสำเร็จและขยายตัวอย่างรวดเร็ว (ดา มะเยอะ, 2556) โดยสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ คือ เกษตรปลอดภัยและยั่งยืน (Security and Sustainable Agriculture) ปัจจุบันประชาชนไทยส่วนใหญ่ยังเข้าไม่ถึงอาหารที่ปลอดภัยหรือสารเคมีหรือสารพิษและอาหารอินทรีย์ ซึ่งอาหารที่ผลิตขึ้นจากการเกษตรเคมีและการใช้ยาฆ่าแมลงที่เป็นสารเคมีนั้นมีผลทางลบอย่างยิ่งต่อทั้งผู้บริโภคและผู้ผลิต ดังนั้นการสนับสนุนให้เกิดกลุ่มกิจการเพื่อสังคมในประเด็นเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์จึงเป็นประเด็นสำคัญ อีกทั้งยังตอบสนองต่อการพัฒนาชุมชนในชนบทซึ่งเป็นพื้นที่การเกษตรเป็นส่วนใหญ่ให้เกิดความยั่งยืนอันจะนำไปสู่ชุมชนที่แข็งแรง ปัจจุบันมีกิจการเพื่อสังคมในหลากหลายลักษณะที่ทำหน้าที่ทั้งผลิต ทาตลาด และกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและเกษตร



อินทรีย์ทั้งสำหรับตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศซึ่งกิจการเพื่อสังคมเหล่านี้นอกจากจะหาหน้าที่ในการผลิตและพัฒนาการเข้าถึงตลาดแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความรู้และศักยภาพของชาวบ้านให้ดำเนินวิถีเกษตรที่ยั่งยืนและมีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์พันธุ์พืชพันธุ์สัตว์ของไทยอีกด้วย ตัวอย่างสำคัญ เช่น บริษัท นวัตกรรมชาวบ้าน จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งพัฒนากระบวนการทำเกษตรอินทรีย์โดยการเริ่มจากพื้นที่หนึ่งงานก่อนแล้วจึงขยาย และสหกรณ์กรีนเน็ต (Green Net) ซึ่งรับข้าวอินทรีย์จากเครือข่ายทั่วประเทศและนำไปทำการตลาดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น การต่อยอดวัฒนธรรมชุมชน (Culture) การต่อยอดวัฒนธรรมชุมชน เช่น การท่องเที่ยวที่จัดการโดยชุมชน การจำหน่ายสินค้าวัฒนธรรมพื้นบ้านโดยให้ราคาที่เป็นธรรมต่อผู้ผลิต (Fair Trade) เป็นต้น

อย่างไรก็ตามยังพบว่าในประเทศไทยยังขาดการพัฒนาในรูปแบบการท่องเที่ยวที่จัดการดูแลและจัดสรรผลประโยชน์โดยชุมชนเพื่อนำรายได้ ส่วนเกินไปพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ แม้ตลาดท่องเที่ยวของประเทศไทยจะมีขนาดใหญ่เมื่อเทียบกับสัดส่วนรายได้ประชาชาติแต่ผลประโยชน์ก็จะยังไม่ตกไปถึงชาวบ้านอย่างแท้จริงจนกว่าชุมชน จะดำเนินการจัดการท่องเที่ยวด้วยตัวเอง ซึ่งปัจจุบันมีการท่องเที่ยวที่จัดการโดยชุมชนอยู่หลายร้อยแห่งแต่ยังขาดการเชื่อมโยงและพัฒนาเป็นเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพในการตลาดร่วมกันเพื่อให้เข้าถึงนักท่องเที่ยวโดยตรง นอกจากการท่องเที่ยวแล้วการจัดการจำหน่ายสินค้าวัฒนธรรมพื้นบ้านเองก็เป็นอีกหนึ่งโอกาสสำคัญของกิจการเพื่อสังคม ทั้งนี้เพราะมีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศที่ดำเนินการผลิตสินค้าดังกล่าวแต่ยังขาดภาคีที่จะมาร่วมพัฒนาการออกแบบและพัฒนาความรู้ความสามารถในการผลิตและการพัฒนาช่องทางการตลาดอย่างเป็นระบบให้กับวิสาหกิจชุมชนต่างๆ ทั่วประเทศ ตัวอย่างที่สำคัญคือ เครือข่ายเรียนรู้ธรรมชาติในบริเวณพื้นที่ป่าในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งมีการจัดการเป็นเครือข่ายขององค์กรที่หลากหลายสามารถทั้งสร้างรายได้ ปลูกฝังค่านิยมการอนุรักษ์ธรรมชาติและดูแลป่าชุมชนไปได้พร้อมๆ กัน อีกหนึ่งตัวอย่างด้านการจำหน่ายสินค้าวัฒนธรรมพื้นบ้านก็คือ บริษัท ไทยคราฟท์แพร่เทรด จากัด ซึ่งรับสินค้าต่างๆ ของชาวบ้านมาจำหน่ายโดยให้ราคาที่เป็นธรรม และยังสามารถนำรายได้ส่วนเหลือมาพัฒนาคุณภาพการผลิตและคุณภาพชีวิตของชาวบ้านที่เป็นกลุ่มผู้ผลิตอีกด้วย

สำหรับการเงินชุมชน (Micro Finance) การพัฒนาระบบการเงินชุมชนที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานที่สำคัญของการพึ่งตนเองและพึ่งกันเองในระดับชุมชน เป็นกระบวนการออมทรัพย์และยังเป็นการบริหารจัดการการไหลเวียนของเงินทุนในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งย่อมจะหนุนเสริมให้เกิดการกู้ยืมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและการกู้ยืมเพื่อดำเนินวิสาหกิจชุมชนโดยใช้ทรัพยากรของชุมชนและเครือข่ายเองอันย่อมจะ เป็นการพัฒนานโยบายทางการเงินของชุมชน อีกทั้งยังเป็นการลดการพึ่งพางบประมาณต่างๆ ของรัฐ อีกด้วย ในประเทศไทยมีกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ และองค์กรรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลายที่ดำเนินกิจการจนประสบผลสำเร็จแต่ยังขาดการต่อเชื่อมระหว่างกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มที่ดำเนินการจนสำเร็จมีรายได้เหลือจนสามารถสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มอื่นๆ

ที่เพิ่งริเริ่มได้ นอกจากเรื่องทุนโดยเฉพาะแล้วยังต้องมีการพัฒนาศักยภาพขององค์การการเงินชุมชน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและขยายผลได้อย่างต่อเนื่อง กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จอย่างมากในประเทศไทยคือ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์คลองเปี้ยะ เป็นต้น

ในส่วนของพลังงานทดแทนและสิ่งแวดล้อม (Renewable Energy and the Environment) วิกฤตสภาวะโลกร้อนกำลังเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยในลักษณะที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นขณะที่ความต้องการพลังงานและทรัพยากรธรรมชาติกลับเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกิจการเพื่อสังคมในด้านพลังงานทดแทนและสิ่งแวดล้อมจึงมีความสำคัญยิ่งและมีความหลากหลายอย่างมาก เช่น กิจการที่ดำเนินการด้านพลังงานก๊าซชีวภาพ พลังงานชีวมวลที่สามารถผลิตไฟฟ้าได้ พลังงานลม พลังงานน้ำ และพลังงานแสงแดด โดยในทุกๆ ด้านสามารถเลือกทำกิจการเพื่อสังคมที่มีชุมชนเป็นศูนย์กลางที่ไม่ได้มีขนาดใหญ่มากเพื่อผลประโยชน์สูงสุดดังธุรกิจในวงการพลังงานทดแทนทั่วไป นอกจากนั้นในประเด็นสิ่งแวดล้อมนั้นจะสามารถพัฒนากิจการเพื่อสังคมได้อีกมหาศาล เช่น การกำจัดขยะและของเสีย การเป็นที่ปรึกษาประเด็นสิ่งแวดล้อม การออกแบบที่คำนึงต่อสิ่งแวดล้อม การผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มาจากของเหลือใช้ทางการเกษตร เป็นต้น ตัวอย่างที่สำคัญคือ บริษัท วงศ์พาณิชย์ จำกัดซึ่งรับจัดการและแยกขยะและเข้ากระบวนการรีไซเคิลอย่างเป็นระบบ บริษัท ชูพรีม รีนิวเอเบิลเอเนอร์จี้ จำกัดซึ่งดำเนินกิจการโรงไฟฟ้าระดับชุมชนในพื้นที่ห่างไกลโดยใช้เทคโนโลยีชีวมวลแบบไม่ปล่อยคาร์บอน เป็นต้น

สำหรับประเด็นในเรื่องสุขภาพ (Health) ประชาชนไทยมีความสนใจในประเด็นสุขภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ก็จะมีทางเลือกเฉพาะบริการของภาครัฐหรือสินค้าและบริการของเอกชนซึ่งมักมีราคาแพงและมีความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพ ดังนั้นกิจการเพื่อสังคมสามารถตอบสนองช่องว่างในเชิงความต้องการนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในด้านสมุนไพร แพทย์ทางเลือก แพทย์แผนไทย นวดแผนไทย อาหารสุขภาพ นอกจากนี้ในเชิงสินค้าและบริการทั่วไปแล้วกิจการเพื่อสังคมยังเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาระบบบริการสุขภาพพื้นฐาน เช่น คลินิกและโรงพยาบาลชุมชนซึ่งเน้นตอบสนองความต้องการของพื้นที่ ไม่ขายยาราคาแพงเกินความจำเป็นและพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนด้วยบริการและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดจากการนารายได้ส่วนเหลือกลับมาลงทุนและเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแพทย์ พยาบาล และคนไข้ในลักษณะใกล้ชิด ดูแลกันอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้มีเป้าหมายในการสร้างผลกำไรสูงสุดในแนวทางของธุรกิจเอกชนทั่วไป ตัวอย่างที่สำคัญ คือโรงพยาบาลอภัยภูเบศร ซึ่งมีทั้งส่วนการบริการของโรงพยาบาลและการสร้างสินค้าสมุนไพรที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในตลาด

ประเด็นสุดท้ายที่สำคัญ คือ ประเด็นการศึกษา (Education) โดยกิจการเพื่อสังคมสามารถมีบทบาทเสริมแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของคนไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะมีความคล่องตัวของภาคธุรกิจแต่สามารถขับเคลื่อนแนวคิดการพัฒนาการศึกษา

ได้โดยไม่ต้องมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการสร้างผลกำไรสูงสุด ดังนั้นกิจการเพื่อสังคมด้านการศึกษาก็สามารถเกิดขึ้นได้อย่างหลากหลายไม่ว่าจะเป็นการให้บริการทางการศึกษาในระบบหรือนอกระบบปกติ หรือแม้แต่การผลิตสินค้าและบริการที่เสริมการเรียนรู้ของเยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ตัวอย่างที่สำคัญคือ โรงเรียนรุ่งอรุณ ซึ่งเป็นโรงเรียนวิถึพุทธที่เน้นในการใช้แนวคิดของพุทธศาสนาในการพัฒนาความคิด สติ การเรียนรู้ และการแก้ปัญหา ของเด็ก และยังให้ความสนใจเกี่ยวกับพัฒนาการของเด็กที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นพิเศษอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีความพิเศษในการที่จะสร้างผลต่อสังคมผ่านเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่าง อีกตัวอย่างหนึ่งคือ บริษัท คลับครีเอทีฟ จำกัด เป็นบริษัทออกแบบของเล่นซึ่งมุ่งเน้นที่จะใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของเด็กตามแต่ละช่วงวัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาของเล่นที่เหมาะสมโดยมุ่งเป้าให้เด็กเกิดการเรียนรู้สูงสุดในเชิงทักษะต่างๆ และยังออกแบบของเล่นสำหรับเด็กพิการหรือออกแบบของเล่นตามประเด็นทางสังคม เช่น ประเด็นสิ่งแวดล้อมด้วยความแตกต่างในเชิงวิถีคิดและเป้าหมายในการพัฒนาของเล่น บริษัท คลับครีเอทีฟ จึงได้รางวัลระดับโลกมากมายและยังได้รับเชิญจากองค์การเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเด็กให้ไปพัฒนานำออกแบบของเล่นทั่วโลกอีกด้วย (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2555)



ภาพที่ 15 แสดงความแตกต่างของวิสาหกิจเพื่อสังคมเมื่อเทียบกับรูปแบบองค์กรทางสังคมอื่นๆ  
ที่มา : สถาปปฏิรูปแห่งชาติ, สถาปปฏิรูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปพิเศษ 1 : วิสาหกิจเพื่อสังคม (กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2555), 13.

จากภาพที่ 15 เมื่อมีเปรียบเทียบความแตกต่างของวิสาหกิจเพื่อสังคม หรือกิจการเพื่อสังคม กับ องค์กรทางธุรกิจที่มีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมสูง หรือ องค์กรไม่แสวงหากำไรที่มี

การหารายได้จากการค้าขายซึ่งทั้งคู่มีลักษณะความเป็นวิสาหกิจอยู่บางส่วน นอกเหนือไปจากนั้น กิจกรรมเพื่อสังคมยังถูกสับสนกับลักษณะองค์กรทางสังคมที่มีอยู่แล้วอื่นๆ เช่น วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งหากจำแนกส่วนที่เป็นรูปแบบ การบริหารจัดการ (ใช้โมเดลทางธุรกิจเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุด หรือใช้โมเดลทางสังคมเพื่อสร้างผลกระทบเป็นหลัก) และส่วนของการจัดการผลกำไรที่เกิดขึ้น (ประโยชน์ส่วนรวม ของกลุ่ม หรือ ส่วนตัว) นำมาใช้วิเคราะห์ เราก็สามารถเห็นได้ถึงความแตกต่างที่ชัดเจนมากขึ้น

## 6. องค์ประกอบและลักษณะของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (กรณีกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง)

องค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ 1) การวางแผน บริษัทต้องมีการวางแผนการสำหรับการบริหารทรัพยากรทั้งหมดที่ตอบสนองอุปสงค์ของผู้บริโภคสำหรับสินค้าหรือบริการ 2) แหล่งที่มา บริษัทต้องเลือกผู้จัดหาที่น่าเชื่อถืออย่างรอบคอบที่จะมอบสินค้าหรือบริการที่จำเป็นสำหรับการผลิตสินค้า 3) การผลิต เป็นขั้นตอนที่บริษัทผลิตสินค้าหรือบริการสามารถบรรลุตารางกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการผลิต การทดสอบผลผลิตและกำลังผลิตของพนักงาน 4) การจัดส่ง ขั้นตอนนี้คือ การขนส่งเป็นชุดของกระบวนการที่วางแผนและควบคุมการขนส่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) การคืนกลับ เป็นขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุด ในห่วงโซ่อุปทาน (ณัฐรัฐ บุญเกิด, 2550)

ความสำคัญของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Importance of Supply Chain Management) พบว่า หลังจากที่มีการแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารก็ต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรทำให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีคือ ระบบการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่

จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตนในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่องค์กรมักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นลักษณะ “ซื้อขายกันเท่านั้น” คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อเข้ามาและขายไปใกล้ๆ ตัวในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือที่เรียกว่าหลักการใกล้ช่วงแขน (arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารองค์กรจึงตื่นตัวและเริ่มตระหนักว่าต่อไปไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่า มีหน่วยงานอื่นนอกองค์กรที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่าตนเองหรือแม้ว่าองค์กรนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การคิดแบบนี้หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้นคือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือวิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะพันธมิตร (alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังซึ่งเป็นห่วงโซ่อุปทานของมูลนิธิโรงพยาบาลอภัยภูเบศร ที่เป็นกิจการเพื่อสังคมซึ่งตั้งขึ้นโดยหน่วยงานราชการ โดยมีองค์ประกอบและลักษณะของความเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการของสังคม คือ เป็นการรวมกลุ่มของคนในชุมชนเพื่อปลูกพืชสมุนไพรแบบเกษตรอินทรีย์ สมาชิกกลุ่มทุกคนในชุมชนจะต้องทำข้อตกลงเข้าร่วมโครงการสมุนไพรอินทรีย์เป็นลายลักษณ์อักษรกับมูลนิธิโรงพยาบาลอภัยภูเบศร มีข้อตกลงการขายวัตถุดิบสมุนไพรผ่านกลุ่มเท่านั้น ไม่ซื้อผ่านคนกลางและมีการกำหนดปริมาณ คุณภาพ และราคาล่วงหน้าร่วมกันระหว่างชุมชน ยอมรับการปฏิบัติตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และยินยอมให้มีการตรวจพื้นที่ทำเกษตรทุกแปลง เพื่อให้สามารถรับรองกระบวนการผลิตและการจัดการในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นไปตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ได้รับการรับรองของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) ซึ่งได้รับการรับรองมาตรฐานจาก IFOAM ทำให้สิ่งแวดล้อมได้รับการฟื้นฟู เกษตรกรและผู้บริโภคปลอดภัย มีระบบการผลิตที่มีความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เกษตรกรต้องมีมาตรการในการป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมีตั้งแต่การทำแนวกันชนในบริเวณที่เสี่ยงต่อการปนเปื้อนทั้งทางน้ำและอากาศการนำเข้าปัจจัยการผลิต การปลูก

การดูแล การเก็บเกี่ยว รวมถึง การขนส่ง โดยมีการดำเนินงานทุกกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, 2554)

การพัฒนาสมุนไพรของโรงพยาบาลเชื่อมโยงกับชุมชนกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง” ในฐานะเป็นผู้ผลิตสมุนไพรภายใต้แนวคิดระบบเกษตรอินทรีย์ เพื่อความปลอดภัยของทั้งเกษตรกร ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนหรือกลุ่มเกษตรกรไปพร้อมกัน สำหรับกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง จังหวัดปราจีนบุรีเป็นเกษตรกรกลุ่มแรกที่ร่วมกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรในการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรเกษตรอินทรีย์ ต้องมีข้อกำหนดว่าสมาชิกต้องมีบันทึกปัจจัยการผลิตว่าในแต่ละวันมีการปลูกอะไรบ้างและต้องทำการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทั้งหมดนี้เกษตรกรจะต้องจดบันทึกข้อมูลในเอกสารประกอบการผลิต ได้แก่ บันทึกปัจจัยการผลิต เอกสารบันทึกการแปรรูป บัญชีซื้อขายวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถทำการตรวจสอบย้อนกลับได้ ดังนั้นกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังจึงได้รับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์โดยการตรวจสอบรับรองของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) และได้รับการตรวจสอบว่ามีมาตรฐานทัดเทียมกับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ของสมาพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติหรือที่เรียกกันย่อว่า IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) (มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร 2554)

จากองค์ประกอบและลักษณะของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมอันหมายถึงกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่ามีลักษณะเป็นผู้ผลิตที่มีกระบวนการผลิตซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ จึงถือได้ว่าเป็นการจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบกรีน (Green Supply Chain Management) คือ การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการผลิต ซึ่งหลักการของ Green Supply Chain ถือเป็นกระบวนการในการปรับปรุงและพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานเพื่อลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามรายละเอียดการดำเนินการบริหารห่วงโซ่อุปทานแบบกรีนจะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มีลักษณะของกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่จะตามมาในทุกขั้นตอน เป็นแนวทางการลดการใช้ทรัพยากรและมลพิษไหลลดน้อยลง รวมทั้งวิธีการโตมาซึ่งวัตถุดิบโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมแลวนำมาผ่านกระบวนการผลิตที่สะอาดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Wang, 2003)

## 7. ความเป็นมาและวิธีการบริหารจัดการองค์การของกิจการเพื่อสังคม (กรณีมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร)

มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรได้จัดตั้งและดำเนินการงานสมุนไพรของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ในปี พ.ศ. 2545 ต่อมาเพื่อตอบสนองต่อนโยบายสาธารณสุข

มูลฐาน กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้รับการผลักดันและสนับสนุนจากองค์การอนามัยโลก ที่มุ่งหวังให้เกิดสุขภาพดีถ้วนหน้า จากนโยบายดังกล่าวโรงพยาบาลจึงได้นำกลยุทธ์มาใช้สรุปได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การนำกลยุทธ์มาใช้ตามนโยบายสุขภาพดีถ้วนหน้าของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

กลยุทธ์ที่นำมาใช้	กิจกรรมที่ริเริ่มจัดทำ
การพัฒนาทรัพยากรใช้ในท้องถิ่น	การผสมผสานการแพทย์พื้นบ้านและสมุนไพรในท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการรักษาพยาบาล
การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม	มีการนำเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนมาใช้
การมีส่วนร่วมของชุมชน	มีการอบรมอาสาสมัครประจำหมู่บ้าน (อสม.) ได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนเป็นวิทยากร เพื่อเผยแพร่ความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพ

จากตารางที่ 11 การนำกลยุทธ์มาใช้ตามนโยบายสุขภาพดีถ้วนหน้าของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรพบว่า ชาวบ้านในจังหวัดปราจีนบุรี โดยเฉพาะผู้เฒ่าผู้แก่ มีความรู้มากมายนานเกี่ยวกับการใช้ยาสมุนไพร ซึ่งการเรียนที่คณะเภสัชศาสตร์ไม่เคยสอนหรือเคยสอนเพียง 200 – 300 ตัวเท่านั้น และเมื่อเทียบกับความรู้ที่ชาวบ้านมีและความรู้ที่บุคลากรของโรงพยาบาลฯ นำไปสอนนั้น เป็นเพียงความรู้ที่จำมาจากตำรา ไม่มีประสบการณ์ในการใช้จริง ปรากฏผลจริง ต่างจากความรู้ของชาวบ้าน ซึ่งล้วนเคยเก็บสมุนไพรมาใช้เป็นยา มีประสบการณ์จากความรู้ที่สั่งสมกันมาหลายชั่วอายุคน (สุภาภรณ์ ปิติพร, 2554)

เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของวงการสมุนไพร คือ โดยปกติการนำสมุนไพรมาใช้เป็นยามีอยู่ 2 ทาง คือ การเป็นยาแผนโบราณ ห้ามผสมปรุงแต่งอะไรที่ผิดไปจากธรรมชาติ ต้องเป็นลูกกลอน ยาต้ม ยาขง ยาดอง ฯลฯ ที่เคยทำมาแต่ดั้งเดิมเท่านั้น และการสกัดจากสมุนไพร โดยวิธีสกัดสารจากสมุนไพรให้เป็นสารเดี่ยว สารบริสุทธิ์ มีการศึกษาสูตรโครงสร้าง วิธีการตรวจวิเคราะห์ และมีผลการทดลองการใช้ในมนุษย์อย่างสมบูรณ์ ซึ่งแนวทางนี้ประเทศไทยยังไม่ประสบความสำเร็จแม้แต่ชนิดเดียว ทำให้ประเทศไทยต้องขาดดุลการค้าด้านยาเป็นอย่างมาก นับเป็นจุดเริ่มต้นของการผลิตยาสมุนไพรของโรงพยาบาลในปี พ.ศ. 2529 เริ่มจากมีผู้ป่วยเด็กป่วยเป็นโรคเริ่มในปาก รับประทานอาหารไม่ได้ ทำให้เด็กได้รับความมรณามาก และยานำเข้าจากต่างประเทศมีราคาค่อนข้างสูง และพบว่ารักษาผลได้ไม่ดีนัก กุมารแพทย์ได้ปรึกษากับทางฝ่ายเภสัชกรรม เภสัชกรจึงได้นำเมล็ดพื้งพอนตัวเมีย ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากชาวบ้านที่นำสมุนไพรมาใช้ในการรักษาโรคเริ่ม และงูสวัด ฝ่ายเภสัช

กรรมจึงศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมถึงความเป็นพิษจากงานวิจัยของคณะเภสัชศาสตร์ องค์กรมหิตลปรากฏว่าไม่พบพิษ ยกเว้นให้รับประทานในปริมาณมากอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลดังกล่าว ฝ่ายเภสัชกรรมนำใบเสลดพังพอนตัวเมียหรือพญาอมาแปรรูปพัฒนาเป็นยารักษาโรคเรื้อรังในปาก ในรูปแบบกิลีเซอร์ลิน ซึ่งใช้ได้ผลดีมาก นับเป็นครั้งแรกที่มีการผลิตยาสมุนไพรไทย โดยนำกรรมวิธีและสารที่ใช้ในการแพทย์แผนปัจจุบันมาผลิตเป็นยาสมุนไพรในรูปแบบใหม่

จากนั้นเป็นต้นมามีการนำเสลดพังพอนตัวเมียมาใช้ที่โรงพยาบาลฯ แล้วยังมีแพทย์นำไปจ่ายให้ผู้ป่วยที่คลินิกด้วย ต่อมาได้พัฒนาการผลิตเสลดพังพอนตัวเมีย ในรูปแบบของครีมทาแก้โรคเรื้อรัง งามั่วด อีสุกอี่ไฮ ยาหม่องทาแก้บวมและคัน จากแมลงสัตว์กัดต่อย และคาลาไมน์ รักษาอาการผื่นคัน หรือลมพิษ ทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการใช้ยาจากสมุนไพรและหันมานิยมใช้มากขึ้น นับเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของแนวคิดเรื่องยาสมุนไพร ที่แตกต่างจากสมุนไพรในอดีตที่ผ่านมา ระยะแรกผลิตภัณฑ์ยังไม่แพร่หลายนัก เพราะส่วนใหญ่ใช้เฉพาะผู้ป่วยภายในโรงพยาบาลฯ เท่านั้น ปีแรกมียอดจำหน่ายประมาณพันกว่าบาท แต่ทางโรงพยาบาลฯ สามารถทดแทนยานำเข้าจากประเทศได้ส่วนหนึ่ง (มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร 2554) จากความสำเร็จดังกล่าว จึงพบว่าโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้ใช้หลักการจัดการ ตามที่ Oliver Sheldon ชาวอังกฤษ ได้พัฒนาความคิดในเรื่องการจัดการและการบริหาร ที่ได้เสนอหลัก 3 ประการ ดังนี้

ตารางที่ 12 หลักการจัดการของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรตามแนวคิดของ Oliver Sheldon

หลักการ	รายละเอียด
1. การบริหาร (Administration)	เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการประสานงานในหน้าที่ต่างๆ
2. การจัดการ (Management)	เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายภายในขอบเขตจากการกำหนดนโยบายโดยฝ่ายบริหาร
3. หน้าที่ในการจัดองค์การ (Organizing)	เป็นกระบวนการประสานงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล

จากตารางที่ 12 แสดงหลักการจัดการของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรตามแนวคิดของ Oliver Sheldon ที่มีหลักการบริหาร หลักการจัดการ และหน้าที่ในการจัดองค์การจึงได้ทำการผลิตยาจากสมุนไพรอื่นๆ พร้อมทั้งทำการศึกษาวิจัยผลการใช้ทางคณิตศาสตร์ภายใต้โครงการ GTZ ที่สนับสนุนโดยประเทศเยอรมนี ได้แก่ ฟ้าทะลายโจร ขมิ้นชัน ชุมเห็ดเทศ ปัจจุบันน่าจะเป็นสมุนไพรที่ผู้คนคุ้นหูคุ้นตาทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น



ต่อมาได้ผลิตยาสมุนไพรในรูปแบบชูล ยาหม่องน้ำ น้ำมันต่างๆ โลชั่นกันยุง และชาขง เป็นต้น แต่การพัฒนาไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อเพียงให้ได้ผลิตภัณฑ์ แต่ยังทำการพัฒนาในเรื่องของ เครื่องมือในการผลิตที่เหมาะสมด้วยเทคโนโลยีที่เรียบง่าย และการทดสอบเอกลักษณ์ของสมุนไพร เพื่อเป็นการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของการบริหาร การจัดการ รวมทั้ง หน้าที่ของโรงพยาบาลที่มีบทบาทในเรื่องการศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาโรค เป็นการประสานงานระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคล เช่น องค์กรภายนอกที่จัดโครงการ สนับสนุนบทบาทต่างๆ ของโรงพยาบาล หลังจากประเทศไทยเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ การพึ่งตนเอง ด้านการดูแลสุขภาพจึงเป็นหนทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหา เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจที่ยั่งยืน รัฐบาล เล็งเห็น ศักยภาพและมอบโอกาสแก่โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ให้การสนับสนุนในการจัดทำโครงการ สาธิตการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรอย่างครบวงจร โดยทำการศึกษาตั้งแต่กระบวนการปลูก การดูแล รักษา การเก็บเกี่ยว การแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ สำเร็จรูป ไปจนถึงการจำหน่าย ท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลฯ ขณะนั้นคือ น.พ. เปรม ชินวันทนา นนท์ ได้ปรึกษากับฝ่ายเภสัชกรรมเพื่อหาแนวทางพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสมุนไพรไทย สนับสนุน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและช่วยเหลือเศรษฐกิจในชุมชน จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรอภัย ภูเบศร มีการพัฒนาการผลิตสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย โดยจัดทำในรูปแบบของใช้ประจำวัน และเครื่องสำอาง ได้แก่ ครีมบำรุง ครีมล้าง แชมพู ครีมนวดผสม สบู่ และยาสีฟัน นอกจากนี้ยังได้ผลิต น้ำสมุนไพร ซึ่งได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง เนื่องจากมีคุณค่าทางโภชนาการสูง และมี ราคาถูก (สุภาพรณ์ ปิติพร, 2554) เมื่อโรงพยาบาลประสบปัญหาค่าเงินบาทลอยตัวใน ทำให้ โรงพยาบาลต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายจากการใช้ยาที่นำเข้าจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ด้วย เหตุผลดังกล่าวทำให้โรงพยาบาลต้องการหาสมุนไพรเข้ามาใช้ทดแทนยานำเข้า พร้อมกับในสมัย นั้นได้เกิดกระแสความนิยมกลับมาใช้สิ่งต่างๆ ที่มาจากธรรมชาติมากขึ้น และเกิดกระแสการใช้ ธรรมชาติบำบัดในการรักษาโรคทำให้โรงพยาบาลพยายามพัฒนาการผลิตยาจากสมุนไพรมากขึ้น เช่น แคปซูลเพชรสังฆาตมีสรรพคุณช่วยระบาย ก็นำมาใช้รักษาโรคริดสีดวงทวาร แคปซูลเถาวัลย์เปรียง แก้วปวดเมื่อย แคปซูลขมิ้นชัน แก้วโรคระเพาะ

จากการพัฒนาดังกล่าวแม้จะอยู่ช่วงวิกฤติทางเศรษฐกิจ ภาวะค่าเงินบาทลอยตัวอย่างไร ก็ตามก็ยังพบว่า โรงพยาบาลได้นำหลักการจัดการตามหลักการบริหารของ Luther Gulilck และ Lyndall Urwick ได้เสนอแนวคิดในการจัดการซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร จะต้องดำเนินการ POSDCORB การจัดการตามหลักการบริหาร 8 ประการ คือ P (Planning) การวางแผน : เป็นการ กำหนดสิ่งที่ต้องการและวิธีการให้บรรลุผลตามต้องการ O (Organizing) การจัดองค์การ : เป็นการ กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการของอำนาจ S (Staffing) การบริหารงานบุคคล D (Directing)

การสั่งการ Co (Co-ordinating) การประสานงาน R (Reporting) การรายงานต่อฝ่ายบริหาร B (Budgeting) การวางแผนการเงิน บัญชีและการควบคุม ดังนี้

เริ่มต้นมีการวางแผน P (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการและวิธีการให้บรรลุผลตามต้องการ O (Organizing) การจัดองค์การ โดยการกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการของอำนาจ เช่น การพัฒนาการแพทย์แผนไทยและสมุนไพร เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัดปราจีนบุรี “ปราจีนบุรีเมืองน่าอยู่ เชิดชูท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์เกษตรและอุตสาหกรรมก้าวหน้า ภูมิปัญญาแพทย์แผนไทย” ได้มีการจัดตั้งวิทยาลัยการแพทย์แผนไทยอภัยภูเบศร์ขึ้น โดยมอบให้โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์เป็นเจ้าของโครงการนี้ ทางโรงพยาบาลได้ทำความร่วมมือกับองค์การบูรพาเปิดการเรียนการสอนหลักสูตรแพทย์แผนไทยประยุกต์ในระดับปริญญาตรี โดยองค์การบูรพารับผิดชอบในวิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐาน ส่วนวิชาพรีคลินิก และคลินิก โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์เป็นผู้รับผิดชอบและนอกจากนี้โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ได้ขอรับรองสถาบันในการเป็นผู้ฝึกอบรมหลักสูตรการนวดฝ่าเท้าเพื่อสุขภาพ (90 ชั่วโมง) หลักสูตรการนวดน้ำมันอภัยภูเบศร์ (120 ชั่วโมง) หลักสูตรการนวดไทยเพื่อสุขภาพ (150 ชั่วโมง) จากคณะกรรมการวิชาชีพ และได้เปิดทำการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้ช่วยแพทย์แผนไทย (นวดไทย 430 ชั่วโมง) โดยมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ได้เข้าร่วมสนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรด้านการนวดแผนไทยอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการไหว้ครูต่อเทียนภูมิปัญญา

ในส่วนของการบริหารงานบุคคล D (Directing) การสั่งการ CO (Co-ordinating) การประสานงาน R (Reporting) การรายงานต่อฝ่ายบริหาร นั้น คือในปัจจุบันมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ได้ดำเนินกิจกรรมต่างครอบคลุมตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลสมุนไพรจากหมอชาวบ้าน อนุรักษ์ตำรายาโบราณ การจัดสวนสมุนไพรสาธิต พัฒนาประสิทธิภาพกลุ่มหมอนวดแผนไทย การส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรแก่ชาวบ้านรวมทั้งรับซื้อสมุนไพรทำให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้แก่ชาวบ้านในชุมชนและสังคม โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมชนเพื่อรักษาทรัพยากรท้องถิ่น ส่งเสริมภูมิปัญญาด้านสมุนไพรเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ โดยภารกิจหลักของมูลนิธิคือการพัฒนาสมุนไพรอย่างมีคุณภาพให้กับผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีระบบควบคุมภายใน คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์จะจัดเจ้าหน้าที่เภสัชกรอินทรีย์จำนวน 2 คน เพื่อกำกับดูแลงานด้านผลิตภัณฑ์เภสัชกรอินทรีย์ โดยทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาการผลิต วางแผนประมาณการผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ และยังทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจฟาร์มของระบบควบคุมภายใน ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามเงื่อนไขของการขอรับรองมาตรฐานเภสัชกรอินทรีย์กับ มกท. ในส่วนนี้ได้มีการจัดทำมาตรฐานเภสัชกรอินทรีย์ภายใน โดยใช้มาตรฐานของ มกท. เป็นกรอบอ้างอิง แต่นำมาสรุปย่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ พร้อมกับเพิ่มเติมข้อกำหนดเฉพาะบางประการเข้าไป เช่น เกษตรกรที่ขอสมัครเข้าโครงการสมุนไพรเภสัชกรอินทรีย์ จะต้องนำตัวอย่างดินและน้ำมาให้

มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ตรวจสอบก่อน กำหนดให้สมาชิกทำการเก็บเกี่ยวสมุนไพร แต่ละชนิดตามอายุเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม มีบทลงโทษในกรณีที่มีการละเมิดมาตรฐาน เช่น หักข้อผิดพลาดผลิตเป็นการชั่วคราว เป็นต้น รวมถึงในทุกปีจะมีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์แก่สมาชิกทุกปี เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 คน จะไปตรวจเยี่ยมฟาร์มของสมาชิกทุกราย ตลอดจนสถานที่แปรรูปวัตถุดิบปีละ 3 ครั้ง แล้วนำเสนอข้อมูลให้คณะกรรมการรับรองของโครงการโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร พิจารณานุมัติ นอกจากนี้มีการเก็บตัวอย่างดินและน้ำจากฟาร์มของเกษตรกรไปตรวจการตกค้างของโลหะหนัก และสารพิษทางการเกษตรปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้พัฒนาหลักเกณฑ์ที่ดีในการผลิตวัตถุดิบสมุนไพร โดยทำการฝึกอบรมและจัดทำคู่มือแนะนำและข้อปฏิบัติตั้งแต่การปลูก การดูแล การเก็บเกี่ยว การปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว ซึ่งกลุ่มได้ร่วมมือกันและดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตาม เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีทั้งคุณภาพในด้านสาระสำคัญที่เป็นตัวยา และมีความปลอดภัยจากการปนเปื้อนของเชื้อจุลินทรีย์ที่ก่อโรค

หลักการบริหารสุดท้ายที่สำคัญคือการรายงานต่อฝ่ายบริหาร B (Budgeting) การวางแผนการเงิน บัญชีและการควบคุม นั้น โรงพยาบาลก็มีการวางแผนการเงินและงบประมาณไว้ชัดเจน เช่นโครงการพัฒนาเฮลท์คอมเพล็กซ์ (Health Complex) หรือโครงการอภัยภูเบศรเวชนคร บนพื้นที่เกือบ 200 ไร่ บริเวณใกล้เขาใหญ่ งบประมาณหลักร้อยล้านบาท โดยองค์กรทีเซล (TCELS) หรือศูนย์ความเป็นเลิศด้านชีววิทยาศาสตร์ของประเทศไทย ได้ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ร่วมกันเพื่อตีเส้นศูนย์แห่งนี้ขึ้นมา ซึ่งภายในจะประกอบด้วยแหล่งปลูกสมุนไพรหายากประมาณ 2,000 ชนิด แหล่งเรียนรู้เรื่องสมุนไพร ศูนย์เทรนนิ่งในการดูแลผู้สูงอายุ และอื่น ๆ ขณะนี้เริ่มปรับพื้นที่และลงพืชพรรณแล้วประมาณ 20% แต่จะแล้วเสร็จเมื่อไหร่ขึ้นอยู่กังบประมาณ เพราะการลงทุนสูงต้องทำเป็นเฟส คาดว่าถ้าจะให้ไม้สมุนไพรครบสมบูรณ์เป็นมาตรฐานสากล น่าจะใช้เวลาประมาณ 10 ปี แต่ถ้าสำเร็จในเบื้องต้นจะใช้เวลาราว 5 ปี ซึ่งมีแผนที่จะจัดงานสมุนไพรโลกที่นี่ เหมือนงานพืชสวนโลกนอกเหนือจากนโยบายการรักษาพยาบาลแบบผสมผสาน คือ แผนไทยกับแผนปัจจุบัน และการแพทย์แผนไทยแล้ว อภัยภูเบศรมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านสมุนไพรในระดับอาเซียน โดยจะมีโครงการต่าง ๆ ตั้งแต่ "โครงการบางเตชะ" บนเนื้อที่ประมาณ 54 ไร่ อยู่ระหว่างของงบประมาณผ่านกรมพัฒนาการแพทย์แผนไทย โดยงบประมาณปี 2558 จำนวน 11.1 ล้านบาท งบประมาณปี 2559 จำนวน 37.1 ล้านบาท โครงการนี้จะเป็นแหล่งสมุนไพรพืชน้ำทั้งหมดที่จะรวบรวมพันธุ์ทั่วประเทศ โดยจะเป็นแหล่งของการเรียนรู้ในเรื่องการดูแลสุขภาพของประชาชน พร้อมที่พัก สถานที่ฝึกอบรม อยู่ห่างจากโรงพยาบาลไปประมาณ 10 กิโลเมตร โดยเฟส 1 จะแล้วเสร็จในเดือนกันยายน คาดว่าจะเปิดบริการได้ในปีหน้า

## 8. แนวคิดและหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนและเศรษฐกิจสร้างสรรค์

### แนวคิดและหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเริ่มเข้ามามีบทบาทในกระแสการพัฒนาสังคมโลกนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เริ่มตั้งแต่สหประชาชาติจึงได้จัดให้มีการประชุมสุดยอดว่าด้วยสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (Human Environment) ณ กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ซึ่งเรียกร้องให้ทั่วโลกคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและต่อมาในปีพ.ศ. 2526 สหประชาชาติได้จัดตั้ง สมัชชาโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) หรือเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า “Brundtland Commission” ได้เรียกร้องให้ชาวโลกเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิตให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับข้อจำกัดของธรรมชาติรวมทั้งได้เสนอว่ามนุษยชาติสามารถที่จะทำให้เกิด "การพัฒนาที่ยั่งยืน" ขึ้นมาได้

การพัฒนาที่ยั่งยืนได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้นเมื่อสหประชาชาติได้จัดให้มีการประชุมว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (Un Conference on Environment and Development : UNCED) หรือการประชุม Earth Summit ที่กรุงริโอเดอจาเนโร ประเทศบราซิล เมื่อปี พ.ศ. 2535 ซึ่งผลการประชุมนี้ผู้แทนของ 178 ประเทศรวมทั้งประเทศไทยได้ร่วมลงนามรับรองแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ซึ่ง ถือเป็นแผนแม่บทของโลกที่ประเทศสมาชิกต้องตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมและ เห็นความสำคัญที่จะร่วมกันพิทักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในโลกจากแผนปฏิบัติการ 21 ข้างต้นประเทศไทยของเราก็รับเอาเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนมาร่วมดำเนินการด้วยโดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ซึ่งนอกจากจะมุ่งเน้น "คน" เป็นศูนย์กลางการพัฒนา เน้นเศรษฐกิจพอเพียง เน้นชุมชนเข้มแข็งและอื่นๆ แล้วยังเน้นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนอีกด้วย

จากการพัฒนาประเทศที่ผ่านมาตั้งแต่ประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ในปี พ.ศ. 2504 ยังไม่มีการคำนึงถึงผลการพัฒนาประเทศว่ามีพัฒนาอย่างสมดุลใน 2 มิติหรือไม่ จนกระทั่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้มีการอัญเชิญปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นปรัชญานำทางในการบริหารและพัฒนาประเทศโดยการส่งเสริมการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลางและให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่มีคุณภาพทั้งในการบริหารพัฒนาทั้งคนเศรษฐกิจสังคมที่มีความเกื้อกูลและไม่เกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกันซึ่งการพัฒนาเศรษฐกิจให้ขยายตัวอย่างมีคุณภาพและแข่งขันได้จะต้องคำนึงถึงขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สามารถสงวนรักษาไว้ใช้ประโยชน์ได้อย่างยาวนานด้วย ทั้งนี้เพื่อความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติความหลากหลายทางชีวภาพและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้สามารถเป็นฐานการผลิตของระบบเศรษฐกิจและการดำรงชีวิตของมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป

หลังจากการประชุมที่กล่าวแล้วข้างต้นที่เมืองบราซิลประเทศไทยก็ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นผลให้ประเทศไทยได้นำเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้วิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาในอีก 20 ปี ข้างหน้า ซึ่งจุดเน้นในการแก้ไขปัญหาคือความยากจนและยกระดับชีวิตของคนส่วนใหญ่ให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักในการดำเนินงาน เพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการประเทศที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพและคุณภาพให้สามารถก้าวทันโลกในรูปของเศรษฐกิจที่มีความสมดุลพอประมาณอย่างมีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกัน ก้าวทันโลก เสริมสร้างจิตใจให้คนมีคุณธรรมและมีความซื่อสัตย์สุจริตซึ่งเป็นหลักที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงใช้พัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนมาโดยตลอดในรูปแบบการพัฒนาการเกษตรที่เรียกว่าทฤษฎีใหม่เพื่อรับกับผลกระทบวิกฤติระยะสั้นและผ่อนคลายนโยบายในระยะยาวได้ (เฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555)

"การพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้นไปนั้นย่อมต้องพัฒนาบุคคลก่อน เพราะถ้าบุคคลอันเป็นองค์ประกอบของส่วนรวมไม่ได้รับการพัฒนาแล้วส่วนรวมจะเจริญและมั่นคงได้ยากยิ่ง การที่บุคคลจะพัฒนาได้ก็ด้วยปัจจัยประการเดียว คือ การศึกษา การศึกษานั้นแบ่งเป็นสองส่วนคือ การศึกษาวิชาการ (Academic Learning) ส่วนหนึ่งกับการอบรมบ่มนิสัย (Spiritual Development) ให้เป็นผู้มีจิตใจใฝ่ดีใฝ่เจริญ มีปกติ ละอายชั่วกลัวบาปส่วนหนึ่งการพัฒนาบุคคลจะต้องพัฒนาให้ครบถ้วนทั้งสองส่วน เพื่อให้บุคคลได้มีความรู้ไว้ใช้ประกอบการและมีความดีไว้เกื้อหนุนการประพฤติปฏิบัติทุกอย่างให้เป็นไปในทางที่ถูกที่ควร และอำนวยผลเป็นประโยชน์ที่พึงประสงค์" (พระบรมราชาบาทพระราชนานแก่ผู้นำเยาวชนและเจ้าหน้าที่ ณ สำนักจิตรลดาโรฐาน 14 ตุลาคม 2512)

การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการที่เรียกว่า "ความยุติธรรมระหว่างสองรุ่น" (Integration Equity) กล่าวคือการพัฒนาแบบยั่งยืนสามารถครอบคลุมสองลักษณะได้แก่ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554)

ลักษณะที่หนึ่ง เน้นเรื่องการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบมีขีดจำกัดโดยมุ่งเน้นวิธีของประชาชนที่มีเศรษฐกิจพอเพียง สามารถอยู่ได้ท่ามกลางกระแสวิกฤติหรือเศรษฐกิจที่ปั่นป่วนโดยวิธีการแรก คือ "เน้นหลักความพอดี" และการตอบสนองต่อความจำเป็นพื้นฐานเท่าที่จำเป็น

ลักษณะที่สอง เน้นเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติหรือทรัพยากรธรรมชาติเพราะว่าธรรมชาติไม่ได้ มีไว้เพื่อให้มนุษย์นำไปใช้อย่างฟุ่มเฟือยและล้างผลาญ วิธีของการรักษาและอนุรักษ์ทรัพยากรหรือการใช้สอยให้คุ้มค่าและได้ใช้น้อยลง อย่างไรก็ตามประเด็นนี้กำลังเป็นที่น่าสนใจของมวลหมู่ธรรมชาติเพราะว่าความ สัมพันธ์กับประชากรการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การเพิ่มประชากรและความทางเทคโนโลยีขาดความสมดุลอย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนา แบบยั่งยืนควรจะสามารถทำได้อย่างน้อยสามด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านนิเวศวิทยา

การพัฒนาที่ยั่งยืนรวมความถึง 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน โดยโครงการพัฒนาใดๆ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ ดังนั้นการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นอะไรที่ไกลกว่าเพียงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แต่เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมเพื่อลดการบริโภคทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมลงไปในระดับที่ยังรักษาความสมดุลที่ดีที่สุดให้คนอยู่ร่วมกับธรรมชาติโดยไม่ทำลายล้างอย่างที่ผ่านมา และให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชนอย่างอยู่ดีกินดีและอยู่เย็นเป็นสุข (สุทธิดา ศิริบุญหลง, 2554)

หลักการพัฒนาแบบยั่งยืนเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลในสามมิติดังที่จะได้กล่าวต่อไปนี้แล้วแต่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันดังนี้ (มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2554 : 55)

1. มิติการพัฒนาด้านสังคม หมายถึง การพัฒนาคนและสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลโดยพัฒนาคนไทยให้มีผลิตภาพสูง ขึ้นปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงมีสำนึกและวิถีชีวิตที่เกื้อกูลต่อ ธรรมชาติ มีสิทธิและโอกาสที่จะได้รับการจัดสรรและผลประโยชน์ด้านการพัฒนาและคุ้มครองอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมและพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายรวมทั้งมีทุนทางสังคมที่อยู่หลากหลายมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีคุณภาพมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมีความ สมานฉันท์เอื้ออาทร

2. มิติการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและเป็นการขยายตัวทาง เศรษฐกิจที่มีคุณภาพ การพัฒนาทางเศรษฐกิจจะต้องเป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อต่อประโยชน์ต่อคนส่วน ใหญ่เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจนั้นจะต้องนำมาจากกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีสะอาด ลดปริมาณของเสีย ไม่ทำลายสภาพแวดล้อมไม่สร้างมลพิษที่จะกลายมาเป็นต้นทุนทางการผลิตในระยะต่อไป รวมทั้งเป็นข้อจำกัดของการเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

3. มิติการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในขอบเขตที่คงไว้ซึ่งความหลากหลายทาง ชีวภาพและสามารถพลิกฟื้นให้กลับสู่สภาพใกล้เคียงกับสภาพเดิมให้มากที่สุด เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสและมีปัจจัยในการดำรงชีพ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมุ่งการจัดการให้เกิด สมดุลระหว่างการใช้ทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างเกื้อกูลรวมถึงการชะลอการใช้และ นำเทคโนโลยีสะอาดมาใช้ให้มากที่สุด

### **แนวคิดและหลักการเศรษฐกิจสร้างสรรค์**

แนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ได้รับความนิยมและมีการนำไปใช้อย่างจริงจังในหลายประเทศทั่วโลก เช่น ประเทศอังกฤษ ออสเตรเลีย จีน เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ เป็นต้น โดยประเทศอังกฤษนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำ ในเรื่องนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากได้เริ่มมีการดำเนินการสนับสนุนอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และกลุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มาเป็น เวลากว่า 10 ปี ตั้งแต่

ในช่วง พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นปีก่อตั้ง Creative Task Force ภายใต้กระทรวงวัฒนธรรมสื่อสารและ การกีฬา (Department of Culture, Media and Sport : DCMS) เพื่อรับผิดชอบดูแลอุตสาหกรรม ความคิด สร้างสรรค์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2548 ได้พัฒนาต่อเนื่องกลายเป็นโครงการเศรษฐกิจ เชิงสร้างสรรค์ (The Creative Economy Program) เนื่องจากประเทศอังกฤษได้ตระหนักถึง ความสำคัญของอุตสาหกรรมความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่นำรายได้เข้าประเทศ สูงถึงร้อยละ 7.3 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ มีอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 5 ต่อปี ซึ่งคิด เป็นสองเท่าของอุตสาหกรรมอื่น และมีการจ้างงานในอุตสาหกรรม ดังกล่าวถึงกว่า 1.8 ล้านคน คำว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ถูกกล่าวถึงและเป็นที่ยอมรับอย่างเป็นทางการในระดับรัฐบาลครั้งแรกใน ประเทศอังกฤษเมื่อปี พ.ศ. 2540 ต่อมาปี พ.ศ. 2544 Department of Culture, Media and Sport ได้ให้คำจำกัดความของ “อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industries)” ไว้ว่า “Those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property.” และคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้แปล ความหมายของคำจำกัดความนี้ว่า “เศรษฐกิจที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่มีรากฐานมาจากความคิด สร้างสรรค์ของบุคคล ทักษะความชำนาญ และความสามารถพิเศษ ซึ่ง สามารถนำมาใช้ประโยชน์ใน การสร้างความมั่งคั่งและสร้างงานให้เกิดขึ้นได้ โดยที่สามารถสังสรรค์และส่งผ่านจากคนรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ ด้วยการคุ้มครอง ทรัพย์สินทางปัญญา”

ในยุคที่อังกฤษเริ่มนำเศรษฐกิจสร้างสรรค์มาใช้ในการพัฒนาประเทศ มาจากการเน้น พัฒนาประเทศเป็นอุตสาหกรรม ผลิตสินค้าส่งออกไป ขาย แต่ทำไปทำมาเกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำ ทางสังคมสูง อย่างที่นักวิชาการ เรียกว่า “รวยกระจุก จนกระจาย” นายทุนเจ้าของโรงงาน เจ้าของ ธุรกิจ ร่ำรวย แต่ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศยากจน เป็นได้เพียงลูกจ้างโรงงาน เพราะสินค้าของ อังกฤษจะขายดีขายแข่งกับประเทศอื่นได้ ต้องทำให้มีราคาถูก ลดต้นทุน กัดค่าจ้างแรงงาน และ ยังเป็นอุตสาหกรรมที่สิ้นเปลืองทรัพยากรสูง แต่ขายได้ราคาต่ำ หากปล่อยไปอย่างนี้ประเทศอาจ มีปัญหา รัฐบาลอังกฤษเลยมีนโยบายปรับรูปแบบการพัฒนาใหม่ หันมาใช้เศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรม สร้างสรรค์ ส่งเสริมการผลิตสินค้าเชิงวัฒนธรรม ภาพยนตร์ ดนตรี สิ่งพิมพ์ กีฬาการวิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การโฆษณา การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์พัฒนา สินค้าให้มีคุณภาพ ใช้ ทรัพยากรน้อยลง แต่ได้ราคามากขึ้น เพื่อทำให้คนอังกฤษมีทางเลือกมากขึ้น ไม่ใช่เป็นได้เพียงลูกจ้างโรงงานแต่ช่วยกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนในวงกว้าง มากขึ้น แม้เศรษฐกิจ สร้างสรรค์จะถือกำเนิดและได้รับความนิยมใน หลายประเทศมาแล้วกว่า 10 ปี แต่กลับได้รับความนิยม ในประเทศไทยเมื่อ 2-3 ปีที่ผ่านมา

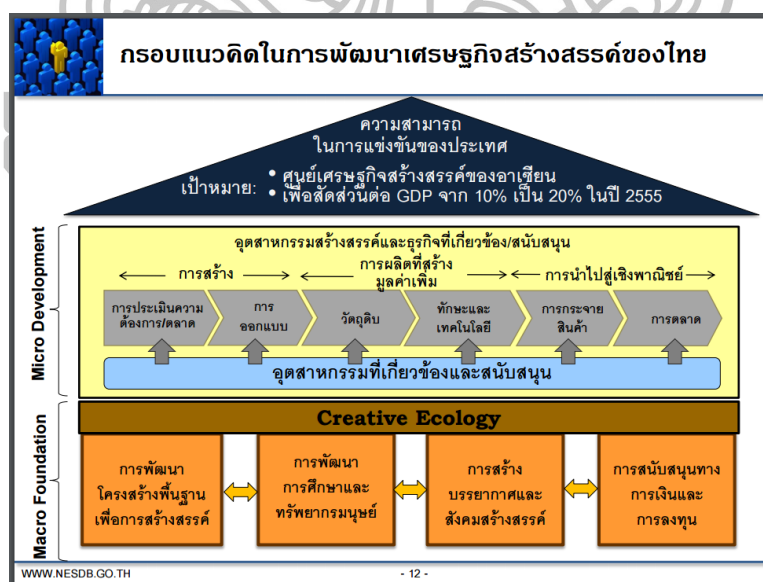
คำว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” และแนวคิดการพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เริ่มเป็นที่นิยมและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ในปี พ.ศ. 2546 องค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (World Intellectual Property Organization, WIPO) จึงได้ให้คำนิยามของ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ไว้ว่า “Industries that include the cultural industries plus all cultural or artistic production, whether live or produced as an individual unit. The creative industries are those in which the product or service contains a substantial element of artistic or creative endeavor.” (WIPO, 2003) และคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้แปลความหมายของคำ จำกัดความนี้ว่า “อุตสาหกรรมทางวัฒนธรรม ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรมและศิลปะทั้งหมด ทั้งในรูปแบบสินค้าและบริการที่ต้องใช้ความพยายามในการสร้างสรรค์งาน ไม่ว่าจะเป็นการทำให้ขึ้นมาโดยทันทีในขณะนั้น หรือผ่านกระบวนการผลิต และเน้นการปกป้องผลงานผ่าน Copyright “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” หมายความว่า แนวคิดการขับเคลื่อน เศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การสร้างสรรค์งานและการใช้ ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรมการสั่งสมความรู้ของสังคม เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) หมายถึง เศรษฐกิจที่ส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าและบริการโดยอาศัยความได้เปรียบเชิง เปรียบเทียบ (Comparative Advantage) โดยใช้ประโยชน์จาก สินทรัพย์ทางวัฒนธรรม (Cultural Assets) ซึ่งหมายรวมถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ผสมผสานกับความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และระดับ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้ง สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยสินค้าและบริการเชิง สร้างสรรค์ เหล่านี้มีลักษณะเด่นร่วมกัน คือ ความเป็นเอกลักษณ์ ยากต่อการลอกเลียนแบบ และมักขายได้ราคา ความหมายของเศรษฐกิจสร้างสรรค์อยู่ในขั้นตอนของการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงมีการให้คำนิยามเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) อย่างหลากหลาย ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้นิยามว่า เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) หมายถึง แนวคิดการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ (Knowledge) การศึกษา (Education) การสร้างสรรค์งาน (Creativity) การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม ตลอดจนการ สั่งสมความรู้ของสังคมและเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ในขณะที่ John Howkins ได้ให้นิยามของ Creative Economy ไว้ว่า “How people make money from idea” หมายถึง การสร้าง มูลค่าที่เกิดจากความคิดของมนุษย์ ในส่วนของศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (Thailand Creative & Design Center: TCDC) ได้ให้นิยาม Creative Economy ไว้ว่า “การสร้าง มูลค่าที่เกิดจากความคิดของมนุษย์ สาขาการผลิตที่พัฒนาไปสู่เศรษฐกิจ สร้างสรรค์และอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industries: CI)” เป็น กลุ่มกิจกรรมการผลิตที่ต้องพึ่งพาความคิดสร้างสรรค์เป็นวัตถุดิบสำคัญ และยังมีองค์การความร่วมมือเพื่อ



การค้าและการพัฒนา (United Nation Conference on Trade and Development: UNCTAD) ได้ให้ความหมายของ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ในบริบทของการขับเคลื่อนการ พัฒนาเศรษฐกิจไว้อีกว่า “เป็นแนวความคิดในการพัฒนาและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยใช้สินทรัพย์ที่เกิดจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์”

โดยสรุป ความหมายของ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” มีองค์ประกอบร่วมของแนวคิด การขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์งาน และการใช้ ทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคม และเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมสมัยใหม่ (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน, 2554)

ความหมายของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในบริบทประเทศไทย โดยสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (2554) คือ การพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการสร้างและใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ ของสังคม เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการผลิตสินค้าและบริการใหม่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทาง เศรษฐกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตามกรอบแนวคิดในการ พัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทย ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 กรอบแนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทย

ที่มา: อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทย.” เอกสารประกอบการประชุมผู้บริหารระดับสูงกระทรวงวัฒนธรรม, 24 มีนาคม 2554.

จากภาพที่ 16 แสดงถึงเศรษฐกิจสร้างสรรค์เกิดจากความคิด ความรู้ ที่สั่งสมกันมานาน ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่นก็เกิดจากความคิดของคนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นฐานสำคัญของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ดังนั้น การพัฒนาที่สร้างสรรค์จึงมีองค์ประกอบร่วมในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจหลายประการ อาทิ การใช้องค์ความรู้ (Knowledge) การศึกษา (Education) การสร้างสรรค์งาน (Creativity) การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคม และเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ นอกจากนี้การพัฒนาทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศจะสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์ภายใต้แนวคิดสร้างสรรค์ได้นั้นต้องมุ่งเน้นการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจหลักที่สำคัญ ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ (สศช.) กำหนดขอบเขตเศรษฐกิจสร้างสรรค์หรืออุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทยโดยแยกเป็น 4 กลุ่มหลักดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทย

ที่มา: อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทย.” เอกสารประกอบการประชุมผู้บริหารระดับสูงกระทรวงวัฒนธรรม, 24 มีนาคม 2554.

จากภาพที่ 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่น กับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จากที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นความรู้ของคนในท้องถิ่นที่มีการคิด สั่งสม สืบทอดและนำไปใช้ประโยชน์ อันเป็นรากเหง้าของ แต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน ในขณะที่

เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 ประเภทหลัก คือ การสืบทอดทางวัฒนธรรม ศิลปะ สื่อและงานสร้างสรรค์ ซึ่งทุกประเภทเกิดบนฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งสิ้น นั่นหมายความว่า ต้องมีภูมิปัญญาท้องถิ่นก่อนจึงจะเกิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากภูมิปัญญาท้องถิ่น

สำหรับภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเชิงสร้างสรรค์และบริการ คือ ต้องมีการคัดสรรและนำเสนอด้วยความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ สามารถผสานเข้ากันได้กับความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน เทคนิคการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นกระบวนการปรับตัว การเรียนรู้และเป็นเรื่องของ กระบวนการ การเรียนรู้ที่มีการกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้ที่ขึ้นอยู่กับปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่มีกระบวนการต่อเนื่อง มีการปรับตัว จึงเรียกว่าเป็น Situated Knowledge ที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการที่มีลักษณะที่ซ้อนทับกันอยู่หลายมิติซึ่งความรู้ในปัจจุบันมักจะทำให้ความสำคัญที่ เน้นความรู้ในมิติเดียว โดยการจัดการเชิงเดี่ยว เช่น แนวทางการพัฒนา เชิงเดี่ยวที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมต้องการให้ประเทศเป็นสังคมนิคส์และ สร้างสังคมที่เป็นโลกอุตสาหกรรมแบบใหม่ขึ้นในสังคมไทยจึงทำให้การส่งเสริมการเกษตรมักเป็นการปลูกพืชเชิงเดี่ยวที่เน้นเพื่อประโยชน์ในเชิงการค้า เช่น การทำสวนยางพารา ปลูกมันสำปะหลัง ปลูกอ้อย แม้กระทั่งการปลูกพืช ผลอื่นๆ อาทิ เงาะ ทุเรียน มังคุด สับปะรด ซึ่งในพืชผลเหล่านี้ แท้ที่จริงก็สามารถอยู่ร่วมกันได้หรือการเก็บเกี่ยวพันธุ์พืชก็จะมีลักษณะที่มีพันธุ์พืชอย่าง หลากหลาย ส่วนในการจัดการก็สามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาจัดการผสม ผสานกับการผลิตแบบใหม่ได้ ถือเป็นจัดการเชิงซ้อน นั่นก็คือ การดึงความรู้จากที่อื่นๆ เข้ามาผสมผสานการปรับตัวให้เข้ากับประเพณีเดิมเพื่อให้เกิด ความหมายใหม่อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ความรู้ท้องถิ่นเป็น ความรู้ที่ต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ การผสมผสานและการปรับตัวตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในการจัดการภูมิปัญญาถือเป็นความรู้ที่ซ้อนทับกันหลายมิติมิใช่ มิติเดียว

ดังนั้น ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการพัฒนาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องคิดถึง กระบวนการจัดการที่มีลักษณะเชิงซ้อน อันเป็นการปฏิเสธแนวทางการพัฒนา ประเทศที่ผ่านมาที่ใช้ฐานความรู้ประเภทเดียว ซึ่งเรียกว่า “ความรู้ทาง วิทยาศาสตร์” เพียงประการเดียวเท่านั้น แม้ว่าความรู้ทางวิทยาศาสตร์จะมี ความสำคัญก็ตาม ในขณะที่เดียวกันโลกปัจจุบันก็มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีมนุษย์ต่างวัฒนธรรม ซึ่งล้วนแต่ได้สร้างภูมิปัญญาของตนเองขึ้นมา ทำให้ มนุษย์แต่ละชุมชนท้องถิ่นสามารถเดินไปข้างหน้าได้อย่างภาคภูมิใจ ดังนั้น แนวโน้มการพัฒนาในวันข้างหน้า จึงต้องให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีความหลากหลาย และต้องเข้าใจด้วยว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นต่างๆ มีความสำคัญ

สามารถช่วยให้การพัฒนาก้าวไปบนพื้นฐานของการเคารพในสิทธิของ คนกลุ่มต่างๆ ได้ดีกว่าในอดีต หากจะกล่าวถึง เทคนิคการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การพัฒนาเชิง สร้างสรรค์ มี 4 เทคนิคหลัก คือ การอนุรักษ์ คือ การรักษาสิ่งที่เหลืออยู่เพียงเล็กน้อยให้คงอยู่สืบ ต่อไป เช่น การอนุรักษ์ประเพณี รดน้ำดำหัวผู้ใหญ่ การลงแขกเกี่ยวข้าวหรือ การอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ เป็นต้น การฟื้นฟู คือ การนำ สิ่งที่สูญหายไปแล้วให้กลับมาอีก เช่น การ ฟื้นฟูการละเล่นไทยโบราณ การฟื้นฟูเกษตรแบบ ผสมผสาน การฟื้นฟูประเพณี ก่อกองทราย เป็นต้น การประยุกต์ คือ การนำสิ่งเดิมมาปรับใช้ให้ เหมาะสมกับยุคสมัย เช่น ประยุกต์การบวชพระเป็นการบวชป่าเพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ และการสร้างใหม่ คือ การคิดค้นสิ่งใหม่จากฐานความรู้ดั้งเดิม เช่น การ สร้าง ชลประทานแทนเหมืองฝาย การผลิตเตาแก๊สแทนเตาถ่าน เป็นต้น

กระบวนการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การพัฒนาท้องถิ่นสร้างสรรค์ กระบวนการ ยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การพัฒนาท้องถิ่นสร้างสรรค์เน้นการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ในพื้นที่ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานซึ่งเป็นบริบทของพื้นที่ เช่น ประชากร อาชีพ รายได้ การศึกษา เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นที่ใน ภาพรวมเพื่อทำความเข้าใจบริบทของพื้นที่ก่อนว่า มีปัญหา จุดอ่อน จุดแข็งและ โอกาสอะไรเพื่อหาช่องทางในการพัฒนา การวิเคราะห์ชุมชนและสังคม ในพื้นที่ที่จะทำการพัฒนา โดยการวิเคราะห์หน่วยงานสังคม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของสังคมว่า ประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีสถานการณ์และ บทบาทอย่างไร สถาบันหรือองค์กรทาง สังคม โดยการวิเคราะห์ว่าพื้นที่ ดังกล่าวประกอบด้วยสถาบันหรือองค์กรทางสังคมใดบ้าง แต่ละ หน่วยงานมีบทบาทและศักยภาพเพียงใด โครงสร้างทางสังคม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของหน่วยงาน สังคมและสถาบันทางสังคมซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน เพื่อดูถึง ความเกี่ยวพันของแต่ละภาคส่วนในพื้นที่ การวิเคราะห์ภูมิปัญญาและสถานการณ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นในพื้นที่ที่จะ ทำการพัฒนา เพื่อดูว่าในพื้นที่ ดังกล่าวมีภูมิปัญญาและภูมิปัญญาท้องถิ่น ไตบ้าง แต่ละภูมิปัญญาอยู่ในภาวะใดซึ่งอาจอยู่ในภาวะที่ สูญหายไปแล้ว หลงเหลืออยู่บ้าง ยังอยู่ในสภาพดีหรืออยู่ในสภาพดีมาก การวิเคราะห์ปัญหาและ ศักยภาพของพื้นที่ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของพื้นที่ที่จะทำการพัฒนา เพื่อดูว่าพื้นที่ มีปัญหาใดบ้างและพื้นที่ มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาเพียงใด และการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา พื้นที่ของพื้นที่ที่จะทำการพัฒนา เพื่อดูว่าพื้นที่มีโอกาสในการพัฒนาอย่างไร จะนำภูมิปัญญาตัวไหน มาใช้ในการ พัฒนา โดยอาศัยเทคนิคใดซึ่งจะนำไปสู่การเกิดโครงการพัฒนาต่างๆ ต่อไป

การวิเคราะห์ทั้ง 5 ประเด็นข้างต้นต้องใช้กระบวนการวิเคราะห์อย่างมีส่วนร่วม นั้นหมายถึง ต้องเปิดโอกาสให้คนในพื้นที่ร่วมกระบวนการด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องผ่านการมองอย่าง

รอบด้าน ทั้งในมุมมองของคนในพื้นที่ และคนนอกพื้นที่ในท้องถิ่นมีภูมิปัญญาด้านดนตรีไทยเหลืออยู่ น้อย ในขณะที่พื้นที่มี ปัญหาหาเสพติด ดังนั้น ท้องถิ่นควรใช้เทคนิคในการอนุรักษ์ภูมิปัญญาด้าน ดนตรีไทย โดยการจัดทำโครงการเยาวชนอนุรักษ์ดนตรีไทยเพื่อการแก้ปัญหา ยาเสพติด หรืออาจ กล่าวได้ว่าใช้ดนตรีไทยในการแก้ปัญหายาเสพติด ในท้องถิ่นเคยมีภูมิปัญญาด้านเกษตรปลอดสารพิษ ซึ่งภูมิปัญญาได้ สูญหายไปหมดแล้ว ในขณะที่พื้นที่มีปัญหาดินเสื่อม ดังนั้น ท้องถิ่นควรใช้ เทคนิคใน การฟื้นฟูภูมิปัญญาด้านเกษตรปลอดสารพิษ โดยการจัดทำโครงการ เกษตรอินทรีย์เพื่อการแก้ปัญหา ดินเสื่อม ในท้องถิ่นมีภูมิปัญญาเกี่ยวกับความศรัทธาในพุทธศาสนาอยู่ ใน ขณะที่พื้นที่มีปัญหาการทำลายป่าไม้ ดังนั้น ท้องถิ่นควรใช้เทคนิคในยุค ภูมิปัญญาเกี่ยวกับความศรัทธาในพุทธศาสนา โดยการจัดทำโครงการบวชป่า เพื่อการแก้ปัญหการทำลายป่าไม้ และในท้องถิ่นมีภูมิปัญญาด้าน ความสามัคคีอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ในขณะที่ พื้นที่มีปัญหาหนี้สิน ดังนั้น ท้องถิ่นควรใช้เทคนิคในการ สร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาบน ฐานความสามัคคี โดยการจัดทำโครงการธนาคารชุมชน จากตัวอย่างดังกล่าว เป็นกระบวนการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การ พัฒนาท้องถิ่นสร้างสรรค์ซึ่งท้องถิ่นต่างๆ สามารถ นำไปประยุกต์ให้เข้ากับ ท้องถิ่นของตนเองได้ตามศักยภาพและฐานภูมิปัญญาที่มีอยู่ เป็นเครื่องมือเพื่อ การพัฒนา ประเทศ โดยการสนับสนุนการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นรวมทั้งความหลากหลาย ของศิลปะ และวัฒนธรรมไทยในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถสร้าง มูลค่าให้กับระบบเศรษฐกิจของ ประเทศ

การพัฒนาท้องถิ่นเชิงสร้างสรรค์ ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน ต้องหันกลับมามองภูมิปัญญาของ ตนเองเป็นสำคัญเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปบนฐานของภูมิปัญญา หรืออาจกล่าว ได้ว่า การพัฒนาท้องถิ่นในปัจจุบันต้องเน้นการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสู่ การ พัฒนาอย่างสร้างสรรค์ นั่นหมายถึงการพัฒนาที่วางอยู่บนพื้นฐานของ องค์กรความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำไปเพิ่ม คุณค่าและมูลค่าให้กับทุนสังคม ทุนวัฒนธรรม และภูมิปัญญาที่มีอยู่ การพัฒนาดังกล่าวไม่สามารถ ดำเนินการได้เพียงหน่วยงานใดหน่วยงาน หนึ่ง หากแต่ต้องดำเนินการในเชิงบูรณาการด้วยความ ร่วมมือของภาคีต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง ด้วยกระบวนการที่ผนวกความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเกิดจากองค์ความรู้ และนวัตกรรมนำเข้าสู่ทุกขั้นตอนของการพัฒนา โดยนำเอานัยสำคัญของการ พัฒนาอย่างสร้างสรรค์ มาดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาในวงกว้างให้ ครอบคลุมภาคเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อมอย่างเชื่อมโยงกันอยู่ บนพื้นฐานของวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผนวกเข้ากับการใช้องค์ ความรู้ และนวัตกรรม ทั้งนี้ การพัฒนาจะต้องมุ่งสู่ความสร้างสรรค์และเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกระแสการพัฒนาของโลกในปัจจุบัน การยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การพัฒนาท้องถิ่น

เชิงสร้างสรรค์เป็น กระบวนการที่นำภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่แล้วหรืออาจสูญหายไปแล้วให้ ฟิ้นคืนชีพสู่การใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิค กลไก วิธีการ และความเข้าใจในภูมิปัญญาท้องถิ่นและเศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นฐานคิดสำคัญ

## 9. เทคนิคการถอดบทเรียน

ปัจจุบันเทคนิคการถอดบทเรียนมีอยู่มากมายในชื่อต่างๆ อย่างไรก็ตามการเลือกใช้เทคนิคต่างๆ นั้น มักจะมาพร้อมกับ “ช่วงเวลาที่เหมาะสม” ในการดำเนินการ และ “วัตถุประสงค์” การถอดบทเรียนว่าต้องการรู้หรือเข้าใจในเรื่องอะไร ลึกลับซับซ้อนแค่ไหน ซึ่งเทคนิคที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน มี 4 เทคนิค คือ การทบทวนระหวางการปฏิบัติ (After Action Review technique : AAR) เทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติ (Retrospective technique) และอีก 2 เทคนิคการถอดบทเรียนที่ประยุกต์มาจากทฤษฎีการประเมินผลโครงการก็คือ เทคนิคการประเมินประสิทธิผลการทำงาน (Performance Measurement : PM) และเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping : OM) ซึ่งอาจจัดเป็นรูปตารางไขว้ (cross tab) ของการเลือกใช้เทคนิคการถอดบทเรียนทั้ง 4 ตามช่วงเวลาและวัตถุประสงค์ได้ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การเลือกใช้เทคนิคการถอดบทเรียนทั้งตามช่วงเวลาและวัตถุประสงค์

ช่วงเวลา วัตถุประสงค์	ทั้งโครงการ	กิจกรรม/เฉพาะเรื่อง
ระหวางดำเนินงาน	Outcome mapping (OM)	After Action Review technique (AAR)
หลังดำเนินงานเสร็จสิ้น	Performance Measurement (PM)	Retrospective technique

จากตารางที่ 13 แสดงการเลือกเทคนิคถอดบทเรียนทั้ง 4 เทคนิค ที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบันโดยพิจารณาจากช่วงเวลาและวัตถุประสงค์ในการเลือกใช้ ซึ่งเทคนิคการถอดบทเรียนแต่ละแบบต่างก็มีแนวทางตลอดจนจุดเด่นที่แตกต่างกันไป ดังแสดงได้ในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ความแตกต่างของเทคนิคการถอดบทเรียนและจุดเด่นที่แตกต่างกันในแต่ละแบบ

เทคนิค	แนวทาง	จุดเด่น
การทบทวนระหว่างการปฏิบัติ(After Action Review technique : AAR)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผิดพลาดใดแต่ต้องไม่ผิดพลาดซ้ำ</li> <li>2. คำถาม 3 ชุด ให้ได้ข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง</li> <li>3. ชุดแรกเพื่อทำความเข้าใจเบื้องต้นให้ตรงกัน</li> <li>4. ชุดสอง เพื่อให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และสร้างความเข้าใจถึง ที่มาของปรากฏการณ์</li> <li>5. ชุดสาม เพื่อการคิดค้นวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำในระหว่างดำเนินโครงการ</li> <li>2. ง่ายเหมาะสำหรับการเริ่มต้น สรภาพวัฒนธรรมการเรียนรู้ในบุคคลหรือองค์กร</li> <li>3. ทำได้บ่อยๆ ใช้เวลาไม่นาน</li> <li>4. เลือกใดถอดเป็นประเด็น หรือรายการกิจกรรม</li> </ol>
เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping : OM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ผลประโยชน์เป็นเครื่องมือในการกำหนดประเด็นการถอดบทเรียน</li> <li>2. ขั้นแรก ทบทวนแผนงานโครงการ และเกณฑ์ชี้วัดความก้าวหน้าโครงการให้เห็นความคาดหวัง และความจริงที่เกิดขึ้นตรงกัน</li> <li>3. ขั้นสอง วิเคราะห์เงื่อนไข ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของ (ทุน ขว้าง โน นอก)</li> <li>4. สูดทายกำหนดแนวทางทำต่อไปให้ดีขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ถอดบทเรียนระหว่างดำเนินงาน ให้นำหนักกับคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาการของพฤติกรรม</li> <li>2. ต้องใช้กับงานในระบบการติดตามประเมินผลตามหลักการของแผนที่ผลลัพธ์เท่านั้น (การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กร)</li> <li>3. ต้องเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดต่อเนื่อง</li> </ol>
เทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติ (Retrospective technique)	<p>คำถาม เพื่อการถอดบทเรียน คือ หนึ่ง เหตุที่ใดเขามาเกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจที่เขามาทำงาน สอง โครงการเกิดขึ้นเพราะอะไร ความสำเร็จที่คาดหวังคืออะไร และอะไรคือความจริงที่เกิดขึ้น สาม อะไรคือสาเหตุที่ทำให้เกิดความจริงเช่นนั้น และสี่ ได้เรียนรู้อะไรจากสิ่งที่เกิดขึ้นและจะมีข้อเสนอแนะอย่างไร</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำหลังจบโครงการถอดบทเรียนตั้งแต่การเกิดขึ้นของโครงการกระบวนการดำเนินงานผลลัพธ์</li> <li>2. เหมาะกับการถอดบทเรียนโครงการที่ดำเนินเสร็จสิ้น และต้องการทำในลักษณะเดียวกันอีก</li> <li>3. ใช้ระยะเวลาสั้น ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงการ</li> </ol>

ตารางที่ 14 ความแตกต่างของเทคนิคการถอดบทเรียนและจุดเด่นที่แตกต่างกันในแต่ละแบบ (ต่อ)

เทคนิค	แนวทาง	จุดเด่น
การประเมินประสิทธิผล การทำงาน (Performance Measurement : PM)	1. ต้องเห็นคุณค่า และเชื่อมั่น ผลการประเมิน 2. ใช้ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จเป็น จุดเริ่มต้น 3. สามขั้นตอนในการถอดบทเรียน หนึ่ง ทบทวนแผนงาน ผลงาน และ ผลการประเมิน สอง วิเคราะห์เหตุปัจจัย ความสำเร็จ และไม่สำเร็จ สาม สังเคราะห์ข้อเสนอแนะ	1. ถอดบทเรียนหลังเสร็จสิ้น โครงการ 2. เหมาะกับงานที่มีระบบการ ติดตามประเมินผล และมีการ เก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดแล้ว 3. ตัวชี้วัดความสำเร็จต้องมีความ ชัดเจน 4. ถอดบทเรียนตามกรอบตัวชี้วัด ความสำเร็จของโครงการ 5. ใช้นานขึ้นขึ้นอยู่กับความ ซับซ้อน ชัดเจนของตัวชี้วัด

นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ ที่ใช้ถอดบทเรียน เช่น Peer Assist : PA (การเรียนรู้จากเพื่อน) ซึ่งส่วนใหญ่จะทำหลังเริ่มดำเนินการระยะหนึ่ง โดยเชิญที่ปรึกษา หรือภาคีเครือข่าย “ที่มีการทำงานคล้ายคลึงกัน” มาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์บทเรียนกัน

Best Practice : BP (การเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี) ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ของตัวอย่างดีๆ นั้นรวมกัน และมีการบันทึกผล จากนั้นก็เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นว่า ทำให้เกิดตัวอย่างดีๆ มาเล่าสู่กันฟังและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สิ่งที่ยากที่สุดในวิธีการนี้ก็คือจะนิยามตัวอย่างดีๆ ว่าเป็นอย่างไร

#### กระบวนการถอดบทเรียน

กระบวนการถอดบทเรียน ในแต่ละเทคนิค หากพิจารณาโดยรวมแล้วอาจแบ่งขั้นตอนของกระบวนการ ดำเนินการ ได้เป็น 6 ขั้นตอน โดยในขั้นที่ 1 และ 2 อาจเรียกว่าเป็นขั้นเตรียมการ ส่วนตั้งแต่ขั้นที่ 3 เป็นต้นไปเป็นขั้น ดำเนินการถอดบทเรียน ดังนี้

#### 1. เตรียมความพร้อม มี 3 ส่วนที่ต้องดำเนินการก็คือ

เตรียมกระบวนการ (ออกแบบ) เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เตรียมบรรยากาศ ให้สงบ และผ่อนคลายไม่มีสิ่งรบกวนการคิด และเตรียมตัวผู้เข้าร่วม ให้พร้อมทั้งร่างกายและจิตใจไม่มีเรื่องกังวลอาจใช้การนั่งสมาธิหรือการพูดคุยกันในเรื่องต่างๆ ก่อนเริ่มดำเนินกิจกรรม



2. เตรียมความเข้าใจ คือความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายกระบวนการ บทบาทของ ผู้เขารวมก่อนที่จะเริ่มกระบวนการถอดบทเรียน ในขั้นถัดไป

3. เตรียมความทรงจำ เพื่อให้เห็นและเข้าใจที่มีที่ไปของการทำงานร่วมกันและตรงกัน ทั้งแรงจูงใจที่มาทำโครงการ มาร่วมงาน เป้าหมายที่ต้องการกิจกรรมที่ทำ ผลที่เกิดขึ้นและจะเป็น ข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์บทเรียนในขั้นต่อไปโดยเฉพาะการ ถอดบทเรียน ทั้งโครงการ หรือหลังดำเนินงานโครงการเสร็จสิ้น จะมีเรื่องราวต่างๆ คอนข้างมากขึ้นตอนยังมี ความจำเป็นมาก ซึ่งอาจใช้เครื่องมือที่เรียกว่า เสนอแนะเวลา เป็นเครื่องมือช่วยทบทวนความทรงจำได้ หากงานหรือโครงการมีความซับซ้อนมากอาจจะจัดขึ้นก่อนหน้าจะมีการถอดบทเรียนจริงเพื่อเตรียม ตัวผู้เขารวมก่อนก็ได้

4. วิเคราะห์ความสำเร็จ เป็นการวิเคราะห์ผลงานที่เกิดขึ้นจริงและเปรียบเทียบกับผล ที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์หรือตามตัวชี้วัดที่มีอยู่เพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ได้มานั้น มีอะไรเกิดขึ้น มากกว่า น้อยกว่าหรือเท่ากับที่คาดหวังไว้หรือไม่ซึ่งต้องการข้อมูลที่เป้น “สภาพการณ์ที่ปรากฏขึ้นจริง” ไม่ใช่ความคิดหรือความรู้สึก

5. วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เปนขั้นของการวิเคราะห์หา ผลงานที่เกิดขึ้นนั้น ไ้มาจะได้ มากกว่า น้อยกว่า หรือเท่ากับที่คาดหวังไว้นั้น เกิดขึ้นได้อย่างไร มีอะไรที่หนุนเสริม หรือขัดขวาง ในขั้นนี้ควรวิเคราะห์ให้เห็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกโครงการ หรือองค์กร ทั้งที่เกี่ยวกับการ วางแผน กระบวนการทำงาน กิจกรรมและเป้าหมายตลอดจนบริบทของพื้นที่หรือสังคม

6. สังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะ หลังจากที่อยู่เหตุผลแล้วว่าผลที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้น ได้อย่างไร เพราะอะไรก็คุยกันต่อว่า เราได้บทเรียน อะไรบ้าง ทั้งที่เกี่ยวกับ การวางแผน กระบวนการ ทำงาน กิจกรรมและเป้าหมาย ตลอดจนบริบทของพื้นที่ หรือ สังคมที่ต้องให้ความสำคัญ และควร ต้องรู้ว่าอะไรบ้างที่ควรทำต่อไป อะไรที่ไม่ควรทำต่ออะไรที่จำเป็นต้้องทำแต่ต้องปรับปรุง วิธีการ และจะทำอย่างนั้นได้อย่างไร ใครต้องทำอะไรอย่างไร

**หัวใจของการถอดบทเรียน** การถอดบทเรียน ควรเป็นกระบวนการที่ผู้เกี่ยวข้อง ได้ช่วยกันดึงเอาความรู้ประสบการณ์ที่แต่ละคนมีมา กองรวมกัน ช่วยกันวิเคราะห์แยกแยะ และจบมา รวมเป็นชุดความรู้ในเรื่องต่างๆ รวมกัน มีเทคนิคการถอดบทเรียนมากมายแต่ทุกเทคนิคต่างต้อง ให้ความสำคัญ 4 ประการในการดำเนินการ หรืออาจเรียกว่า หัวใจ 4 ห่องของการถอดบทเรียน ได้แก่หัวใจห่องที่หนึ่ง คือ “คน” เขารวมที่มีมุมมองแตกต่าง ได้แก่ กลุ่มเป้าหมาย จะไม่มีมุมมองของ “ผู้รับ” วาสิ่งที่ได้รับเป็นที่พอใจหรือไม่ เพราะอะไร ได้อย่างที่ผู้จัดให้คาดหวังหรือไม่ ผู้ดำเนินการ ปฏิบัติ จะมีมุมมองของผู้ให้และผู้จัดการ มีข้อมูล ประสบการณ์ในการเตรียมการการประสานกับ กลุ่มเป้าหมายวิทยากรผู้บริหาร และอื่นๆรวมทั้งเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ในการทำงานและผู้บริหาร จะให้มุมมองของผู้สนับสนุนได้ตัวให้อะไรได้หรือไม่เพราะข้อจำกัดหรือเงื่อนไขอะไร ผู้ประเมินจะ ให้มุมมองจากปรากฏการณ์ที่พบเห็น และบทวิเคราะห์บางอย่างเพื่อแลกเปลี่ยนกับ มุมมองอื่นๆ ถ ่าไม่มีทุกกลุ่มก็ไม่เป็นไร แต่ให้คิดเสมอว่าคนที่แตกต่างยอมให้มุมมองที่แตกต่าง และการมีคนที่ เกี่ยวข้องครบถ้วนยอมรับความสมบูรณ์ของมุมมองและบทเรียนที่เราจะได้มากว่ามีใครครบ

หัวใจห้องที่สอง คือการสนทนา หรือการพูดและฟัง เพราะการพูดคุยของคนจำนวนมาก การสนทนาที่ไม่ดีอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ แต่ถ้าวางอย่างตั้งใจ อย่างเอาใจใส่ คอยแบบไม่รีบตอบโต้คุยเพื่อเปิดมุมมองใหม่ๆ และไม่ด่วนตัดสินใจ โดยใช้ฐานคิดของตนเองตัดสินความคิด มุมมองคนอื่น ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด

หัวใจห้องที่สาม คือ การตั้งคำถาม ที่ไม่จำเป็นมีมากแต่ต้องสำคัญ เป็นประโยชน์ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ ต้องการ คือความจริงของเรื่องราว และนำไปสู่ความรและความเข้าใจใหม่ๆ ซึ่งควรให้น้ำหนักกับการทบทวนอดีต (ความคาดหวังแรงจูงใจ ผลที่เกิดขึ้นจริง) แค่ ¼ ของเวลาที่มีก็พอ ให้น้ำหนักกับการวิเคราะห์หา ทำไมจึงเกิดผลอย่างนั้น ¼ เวลาที่เหมือนกัน และควรให้น้ำหนักมากกับการตอบคำถามที่เกี่ยวกับ การสังเคราะห์บทเรียน และสิ่งที่ควรต่อไป ทำอย่างไร ถึงครึ่งหนึ่งของเวลาที่มีอยู่

หัวใจห้องสุดท้าย คือ การสะท้อนกลับ (Reflect) ภายหลังการถอดบทเรียน ควรให้ทุกคนได้สะท้อน ความคิด ความรู้สึกและความรู้ที่แต่ละคนได้จากการถอดบทเรียน ไมว่าจะเป็นด้านดีหรือด้านที่ต้องปรับปรุงก็ตามแต่ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันที่มากขึ้น

ถ้าเราเข้าใจเป้าหมาย และหัวใจของการถอดบทเรียนแล้ว เทคนิคต่างๆ ก็จะกลายเป็น “เครื่องมือ” ที่จะพาเราไปสู่เป้าหมายได้ไม่ยาก การเอาใจใส่หัวใจของการถอดบทเรียนไว้ช่วงท้ายนั้น เพียงเพื่ออยากจะชี้ให้เห็นว่า ไม่ว่าเทคนิคการถอดบทเรียนที่ใช้จะเป็นเทคนิคอะไรก็ตามแต่ล้วนต้องใช่การพูดคุย และคำถามที่ดีเหมาะสมกับความต้องการของผู้ดำเนินการทั้งสิ้น โดยส่วนตัวผู้เขียนจึงให้น้ำหนักกับการตั้งคำถามที่เหมาะสมกับความต้องการรู้และการเลือกวิธีการพูดคุย ที่ทำให้เราสามารถพูดคุยกันได้อย่างสบายใจ ให้ข้อมูลประสบการณ์ความรู้ของแต่ละคนไหลเวียนออกมาอย่างเต็มที่มากกว่า

**การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง** เป็นการปลดปล่อยความรู้สึกฝังลึก (Tacit knowledge) ซึ่งยากแก่การอธิบายถ่ายทอดให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ด้วยวิธีการเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ ความสำเร็จในการทำงานของตนเอง ให้สมาชิกในกลุ่มฟัง ทำให้สมาชิกได้เรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น Storytelling เป็นเครื่องมืออย่างง่ายในการจัดการความรู้ ซึ่งมีวิธีการไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถใช้ได้กับทุกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการเล่าเรื่องประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคนว่า มีวิธีการทำอย่างไร จึงประสบความสำเร็จ จากนั้นให้สมาชิกที่ฟังเรื่องเล่าช่วยกันถอดบทเรียน หรือสกัดขุมความรู้ จากเรื่องที่ได้ฟังว่า มีปัจจัยอะไรบ้าง ที่ช่วยทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เพื่อนำขุมความรู้ที่ได้ฟังจากเรื่องเล่ามาใช้เป็นฐานความรู้ หรือเป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป โดยมีเป้าหมายให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อน ในตัวตนภายใต้บริบทที่เฉพาะเจาะจงทั้งในเชิงประเด็น เนื้อหา และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผลที่ได้มีความจำเพาะเจาะจงสูง ควรเป็นบทเรียนสำหรับการคิดต่อมากกว่า กระทำซ้ำในทันที

จุดเด่นของการถอดบทเรียนจากการเล่าเรื่อง เน้นการดึงความรู้ในเชิงประสบการณ์ในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ปรากฏออกมา เป็นความรู้ชัดเจน โดยเน้นความรู้ที่อยู่ในตัวคนที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน มากกว่าความรู้เชิงทฤษฎี เน้นปฏิสัมพันธ์การถ่ายทอดความรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการ

สื่อสาร 2 ทาง ในแนวราบระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นการ สร้างความรู้จากการทำงาน ระหว่างคนในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อสร้าง หรือ ค้นหา best practice ในการทำงาน เน้น ความคิด ในเชิงบวก มุ่งถ่ายทอดสิ่งที่ดี ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน และในความสำเร็จนั้น มีความรู้ซ่อนอยู่ จะต้องช่วยกันสกัดออกมาให้ได้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน เพราะ ความสำเร็จจากการทำงานในเรื่องเล่า เป็นความรู้ที่ตืออย่างหนึ่ง เพราะถ้าไม่ดีจะทำงานนั้นสำเร็จ ได้อย่างไร ถ้าทำงานได้สำเร็จแสดงว่าต้องเป็นวิธีการที่ดี และยังเป็นการสร้างความรู้ของผู้เล่า ต่อการดำเนินงาน ธรรมชาติของคนอยากเล่าเรื่องความสำเร็จที่ตนเองภาคภูมิใจมากกว่าพูดถึง ความผิดพลาดล้มเหลวในการทำงาน ส่วนผู้ฟังก็อยากจะฟังแต่เรื่องที่ดีมีประโยชน์ storytelling จึงเป็นเทคนิคการจัดการความรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เล่าอยากถ่ายทอดความรู้อย่างไม่ปิดบังอำพรางหรือ หวงวิชา และยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ฟังสนใจใคร่รู้ เพราะฟังเรื่องเล่าความสำเร็จของผู้อื่นแล้ว ทำให้เกิด แรงบันดาลใจในการทำงาน อยากจะประสบความสำเร็จแบบนั้นบ้าง เมื่อแต่ละคนได้เล่าเรื่อง ความสำเร็จให้ผู้อื่นฟัง ทำให้เกิดการเปรียบเทียบว่าวิธีการใดดีกว่ากัน และจะพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดได้ อย่างไร ทำให้เกิดการยกระดับความรู้ด้านการปฏิบัติ จากการทำงานแบบธรรมดา ให้กลายเป็นวิธีการ ทำงานที่ดีและดีที่สุด



ภาพที่ 18 ความสัมพันธ์ของประเด็นที่เล่าและปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง  
ที่มา : กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร, คู่มือถอดบทเรียนงาน  
ส่งเสริมการเกษตร (กรุงเทพฯ, 2554)

จากภาพที่ 18 โครงสร้างของเรื่องเล่าที่ดีควรมีเนื้อหาครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 ข้อ คือ 1) ผู้เล่ามีปัญหาอะไร หรือ ต้องการพัฒนาอะไร 2) ใช้วิธีการใดแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน 3) ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร 4) ผู้เล่ามีความรู้สึกอย่างไร ต่อการแก้ปัญหา 5) ผู้เล่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง จากการแก้ปัญหา จุดเน้นของการถอดบทเรียนจากการเล่าเรื่อง เงื่อนไขการเล่าเรื่อง ผู้เล่าเรื่องต้องมีความสุขในการเล่าเรื่อง เป็นอิสระ เรื่องที่เล่าเป็นเรื่องที่ประสบผลสำเร็จ จบลงอย่างมีความสุข ผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ ซักถามด้วยความชื่นชม สร้างบรรยากาศที่ดีเท่าเทียมกัน สิ่งสำคัญในกระบวนการถอดบทเรียนจากเรื่องเล่า คือ การสกัดความรู้จากเรื่องเล่าเพื่อการบรรลุผลสำเร็จไว้เป็นความรู้สำหรับผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงและนำไปปรับใช้ในงานของตนเองหรือทีมงานได้

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เรณูมาศ กุละศิริมา และคณะ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชนกรณีศึกษาตำบลโคกโคเฒ่า อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบริบทของชุมชนโคกโคเฒ่าในการจัดการความรู้ สร้างกระบวนการจัดการความรู้ของครอบครัว เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตของประชาชนในชุมชนโคกโคเฒ่า หาแนวทางในการจัดการความรู้โดยใช้เครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ชุมชน สร้างกระบวนการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมตามแนวเศรษฐกิจชุมชน ของกลุ่มอาชีพในตำบลโคกโคเฒ่า และหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมของชุมชนในตำบลโคกโคเฒ่า อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตประชากรประกอบด้วยประชาชนในตำบลโคกโคเฒ่า ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มจาก ประชากรที่กำหนดโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 10 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน วิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์ SWOT สถิติที่ใช้ในการประเมินผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของครอบครัวเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตของประชาชนในชุมชนโคกโคเฒ่าใน 3 ด้าน โดยชุมชนมีจุดอ่อนและมีความต้องการให้มีการจัดการความรู้และพัฒนามากที่สุดของแต่ละทักษะ คือ ทักษะการดำรงชีวิตประจำวัน ทักษะทางสังคม และทักษะการประกอบอาชีพ และการจัดการความรู้โดยใช้เครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ชุมชน ตำบลโคกโคเฒ่า พบองค์ประกอบของการจัดการความรู้ชุมชน 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ สำหรับการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมตามแนวเศรษฐกิจชุมชนของกลุ่มอาชีพในตำบลโคกโคเฒ่า พบว่ามี 3 กลุ่ม คือ กลุ่มจักสานกระเป่า กลุ่มขนมไทย และกลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ โดยมีคณะกรรมการเข้าร่วม 15 คน มีความเชี่ยวชาญในการในการทำปุ๋ยอินทรีย์

จดทะเบียนเป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์อินทรีย์ขึ้นในปี 2551 ได้ผลิตสำหรับใช้ในชุมชนและชุมชนใกล้เคียงเพื่อลดต้นทุนการผลิต และมีการพัฒนาเป็นการผลิตปุ๋ยเม็ด มีตราผลิตภัณฑ์ “เพชรพานทอง” บรรจุถุง จัดจำหน่ายทั้งภายในและภายนอกชุมชน กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชนโคกโคเฒ่า มี 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ของครอบครัวเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตของประชาชนในตำบลโคกโคเฒ่า ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ การพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตประจำวัน การพัฒนาทักษะเฉพาะบุคคลและทักษะทางสังคม และการพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพ กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยใช้เครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ชุมชนโคกโคเฒ่า ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ การพัฒนาทีมงานเครือข่ายการจัดการความรู้ชุมชน การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยเฉพาะกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยใช้เครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ชุมชน ซึ่งถือเป็นต้นแบบสำคัญของงานวิจัยนี้ที่มีลักษณะเป็นพัฒนากลยุทธ์การจัดการรู้ในชุมชนเช่นกัน

ปาริฉัตร พิทักษ์ประภา (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้เรื่องสาระในโครงการบริการ วิชาการแก่ชุมชน วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผลลัพธ์จากการจำแนกองค์ความรู้โครงการ จากการใช้แบบบันทึกข้อมูล และแบบสัมภาษณ์ได้องค์ความรู้ทั้งหมด 97 เรื่อง และจัดทำเป็นเอกสารออนไลน์เผยแพร่ในเว็บไซต์ <http://wiki.camt.cmu.ac.th> พร้อมทั้งได้จัดทำแบบประเมินออนไลน์ในระบบ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของผลการทำงานเว็บไซต์ระบบการจัดการความรู้นี้ เป็นระยะเวลา 45 วัน มีผู้ทดสอบและตอบแบบประเมินระบบทั้งหมด 59 คน มีสถานะความเกี่ยวข้องกับระบบในลักษณะเป็น เจ้าของข้อมูลหรือผู้รับผิดชอบข้อมูล ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้ใช้ข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในโครงการ ผู้สนใจทั่วไป และอื่น ๆ ซึ่งผู้ประเมินได้ระบุว่าเป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักศึกษาช่วยงานในวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี จากการสรุปแบบประเมินทั้งหมด 59 ชุด พบว่าการใช้งานระบบการจัดการความรู้นี้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับมาก

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยเฉพาะกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยใช้เครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ชุมชน ซึ่งถือเป็นต้นแบบสำคัญของงานวิจัยนี้ที่มีลักษณะเป็นพัฒนากลยุทธ์การจัดการรู้ในชุมชนเช่นกัน

สุพรรณิ ทองแมน (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพทางนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 115 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการ

วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพทางนวัตกรรมโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ศักยภาพด้านการเรียนรู้ ศักยภาพด้านการวิจัยและพัฒนา ศักยภาพด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ศักยภาพด้านการบริการ ศักยภาพด้านการตลาด ศักยภาพขององค์การ และศักยภาพด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารสถาบันที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ การมีกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวม และด้านการแสวงหาความรู้ แตกต่างกัน ผู้บริหารสถาบัน ที่มีจำนวนบุคลากร แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพทางการแข่งขันรายด้าน แตกต่างกัน ( $p < 0.05$ ) ผู้บริหารสถาบัน ที่มีประเภทของสถาบัน รายได้ต่อปี จำนวนนิสิต/นักศึกษา จำนวนสาขาวิชาที่เปิดสอน และสถานที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารสถาบันที่มีประเภทของสถาบัน จำนวนบุคลากรรายได้ต่อปี จำนวนนิสิต/นักศึกษา จำนวนสาขาวิชาที่เปิดสอน และสถานที่ตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับการมีศักยภาพทางนวัตกรรม ไม่แตกต่างกัน ( $p > 0.05$ ) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) กลยุทธ์การจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบ เชิงบวกกับศักยภาพทางนวัตกรรมโดยรวม ด้านศักยภาพด้านการบริการ และด้านศักยภาพขององค์การ 2) กลยุทธ์การจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพทางนวัตกรรมโดยรวมด้านศักยภาพด้านการตลาด และด้านศักยภาพขององค์การ 3) กลยุทธ์การจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บความรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพทางนวัตกรรมโดยรวมด้านศักยภาพด้านการเรียนรู้ ด้านศักยภาพด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านศักยภาพด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ด้านศักยภาพด้านการตลาด และ ด้านศักยภาพด้านการกำหนดกลยุทธ์ และ 4) กลยุทธ์การจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพทางนวัตกรรมโดยรวม ด้านศักยภาพด้านการเรียนรู้ ด้านศักยภาพด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ และด้านศักยภาพด้านการกำหนดกลยุทธ์โดยสรุป กลยุทธ์การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพทางนวัตกรรม ดังนั้นผู้บริหารสถาบัน จึงควรนำข้อเสน�텍ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาและกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้และกำหนดทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยในเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยเฉพาะในเรื่องผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพทางนวัตกรรมถึงแม้กลุ่มตัวอย่างจะไม่ใช่ชุมชนแต่ก็สามารถเทียบเคียงได้ในเรื่องศักยภาพทางนวัตกรรมที่ชุมชนสามารถพัฒนาต่อไปได้ด้วยเช่นกัน

ณภัทร วรเจริญศรี (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งสามปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยด้านองค์กรประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การศึกษาอบรม และพัฒนา โครงสร้างองค์กรเทคโนโลยีการประเมินผล การให้รางวัล กระบวนการจัดการความรู้ วิทยุทัศน์ การสื่อสารความรู้ บุคลากรที่ใช้ความรู้ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การให้รางวัล และปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้ อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย การศึกษา อบรม และพัฒนา โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีกระบวนการจัดการความรู้ วิทยุทัศน์ และการสื่อสารความรู้ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 70 และพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การประเมินผล และบุคลากรที่ใช้ความรู้ในการทำงาน สรุปผลการวิจัยพบว่า สมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย และโมเดลสมการโครงสร้างเต็มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้โดยเฉพาะในเรื่องปัจจัยด้านองค์กรอันประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี การประเมินผล กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญอันส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในชุมชนด้วยเช่นกัน

จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยสรุปได้ว่า อาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 31-40 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่ คือปริญญาโท และมีประสบการณ์ในการสอนเฉลี่ย 15 ปีขึ้นไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 4 แบบ อยู่ในระดับปานกลาง 3 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีการสร้างและแสวงหาความรู้

อยู่ในระดับมาก ส่วนการระบุนามรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การเข้าถึงความรู้ การประมวลและ  
 กลั่นกรองความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง  
 ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้งประสิทธิภาพโดยรวมและประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้าน  
 อยู่ในระดับปานกลาง อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการ  
 จัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบ  
 ครอบครัวยุคใหม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพด้านการวิจัยเพียงด้านเดียว วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการ  
 พัฒนามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพด้านการสอนเพียงด้านเดียว แต่ในการมีอิทธิพลจะเป็นไปใน  
 ทางตรงข้าม วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพโดยรวม  
 ประสิทธิภาพด้านการสอน และประสิทธิภาพด้านการบริการวิชาการ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้น  
 การตลาดนั้น ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วัฒนธรรม  
 องค์กรแบบเน้นการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร  
 แบบเน้นการตลาด มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในทุกด้าน  
 โดยผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวยุคใหม่ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ  
 ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในทุกด้าน การระบุนามรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อ  
 ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้งประสิทธิภาพโดยรวม และประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้าน  
 ดังนี้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช  
 มงคลด้านการวิจัยเพียงด้านเดียว การเข้าถึงความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย  
 เทคโนโลยีราชมงคลโดยรวม ด้านการสอน การวิจัย และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การ  
 แลกเปลี่ยนความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลโดยรวม ด้าน  
 การวิจัยและด้านการบริการวิชาการ การประยุกต์ใช้ความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของ  
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลโดยรวม ด้านการสอน และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่วน  
 การสร้างและแสวงหาความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพ  
 ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องปัจจัยด้าน  
 วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้าน  
 วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวสามารถเทียบเคียงกับวัฒนธรรมชุมชนและการจัดการความรู้ในชุมชนที่มี  
 อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาภายในชุมชนด้วยเช่นกัน

สุภาวดี เจริญเศรษฐมท (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้  
 ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้หลังจากนำไปทดลองใช้กับองค์กร  
 อาชีพท้องถิ่นที่เลือกเป็นตัวอย่างศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้นองค์กร  
 อาชีพท้องถิ่นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และกิจกรรมการจัดการความรู้ที่นำไปทดลองใช้ส่วนใหญ่



สอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ที่องค์กรอาชีพท้องถิ่นเคยทำมาก่อน ดังนั้น องค์กรอาชีพท้องถิ่นจึงได้รับประโยชน์จากกิจกรรมการจัดการความรู้ที่นำไปทดลองใช้เป็นอย่างมาก เพราะทำให้องค์กรอาชีพท้องถิ่นสามารถจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปแบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ด้านการจัดเก็บและการจัดทำฐานข้อมูลในรูปแบบเอกสารและวีดีโอ พบว่า มีประโยชน์มาก เพราะช่วยให้องค์กรฯ สามารถจัดเก็บข้อมูลความรู้ได้อย่างเป็นระบบและใช้เป็นหลักฐานข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ การถ่ายโอนเผยแพร่ความรู้ได้เป็นอย่างดี ด้านการแสวงหาความรู้โดยการส่งสมาชิกไปศึกษาดูงานภายนอกองค์กรฯ ก็ช่วยให้สมาชิกได้รับความรู้ใหม่เพิ่มเติม ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับงานขององค์กรอาชีพท้องถิ่นได้ ด้านการสร้างความรู้โดยการจับคู่พี่เลี้ยงสอนงาน ก็ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนมีทักษะความชำนาญในงานด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากงานประจำที่ตนเองรับผิดชอบ ด้านกิจกรรมการจัดประกวดผลิตภัณฑ์ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น ก็มีผลช่วยกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรอาชีพท้องถิ่น มีความตื่นตัวที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ด้านกิจกรรมการจัดเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้พบว่า มีประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยให้เกิดการเผยแพร่และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันในระหว่างการประชุมงานจนเกิดความรู้ใหม่ อีกทั้งยังช่วยให้สมาชิกขององค์กรอาชีพท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์ สกัดความรู้ที่เป็นประโยชน์ และนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานได้ ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริมจากหน่วยงานภายนอก องค์กรอาชีพคู่แข่ง และสถานะเศรษฐกิจและสังคม ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านยุทธศาสตร์พบว่า มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่นน้อยมาก

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาอาชีพในชุมชนไม่ใช่เพียงอยู่ในอาชีพผู้ผลิตเพียงอย่างเดียวแต่อาจมีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่โดยชุมชนเอง

พระประสิทธิ์ ไชยชาติ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านด้านการรักษาพยาบาลในชุมชน” ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ด้านการดูแลและรักษาสุขภาพของหมอพื้นบ้านในชุมชนเป็นไปตามที่ได้รับการเรียนรู้ ค้นคว้าหาความรู้ การสืบทอดความรู้จากบรรพบุรุษที่เป็นหมอพื้นบ้าน และศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับการอบรม ค้นคว้าเพิ่มเติม การสัมมนา ที่จัดโดยสถาบันการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหมอเมือง องค์กรหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกิจกรรมของเครือข่ายหมอพื้นบ้านระดับจังหวัดหรือระดับชาติที่จัดขึ้น ความรู้ที่ได้รับเหล่านี้ได้ช่วยให้หมอพื้นบ้านสามารถให้บริการได้อย่างถูกต้อง นับเป็นทางเลือกหนึ่งในการดูแลสุขภาพแก่ชุมชนควบคู่ไปกับการแพทย์แผนปัจจุบัน ครอบครัว ตอบสนองความต้องการ และบูรณาการงานป้องกันและดูแลสุขภาพของประชาชนในชุมชน ซึ่งเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ แบบองค์รวมและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นมิติด้าน ร่างกาย จิตใจหรือจิตวิญญาณ

สังคม และสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันได้มีการถ่ายทอดและส่งต่อความรู้ไปสู่สมาชิกในครอบครัว ชุมชน และสังคมสาธารณะด้วย

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องการจัดการ ความรู้ของหมอพื้นบ้าน ซึ่งชุมชนที่ทำวิจัยแห่งนี้มีลักษณะของการจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญา ท้องถิ่นในเรื่องยาสมุนไพร รวมทั้งมีการสืบทอดความรู้ของหมอพื้นบ้าน จึงสามารถเทียบเคียงกับ กระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับการ พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดความตื่นตัวในการ พัฒนาอาชีพในชุมชนไม่ใช่เพียงอยู่ในอาชีพผู้ผลิตเพียงอย่างเดียวแต่อาจมีการการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยชุมชนเอง

วิชุดา แป้นอินทร์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ใน กระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง” ผลการวิจัยสถานภาพปัจจุบันพบว่า 1) ด้าน ปัจจัยพื้นฐาน องค์กรตระหนักถึงความสำคัญและมีแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตผลของงาน แต่บทบาทและการสนับสนุนของผู้บริหารยังไม่ชัดเจน 2) ด้านกลยุทธ์ ยังขาดนโยบายและแผนกล ยุทธ์ และความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร 3) ด้านโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ยังไม่มีอำนาจ การบริหารที่เด่นชัด และขาดการวัดประเมินผล 4) ด้านเทคโนโลยี ยังขาดนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ ชัดเจนแต่สามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เฉพาะด้านงานวิจัยและพัฒนาได้ดี 5) ด้าน พันธมิตร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ชีพพลายเออร์ สถานศึกษา องค์กรที่เป็นพันธมิตร และลูกค้า แต่ยังมีบทบาทไม่มากนัก 6) ด้านวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ขาด แรงจูงใจและตัวชี้วัดความสำเร็จของการแลกเปลี่ยนความรู้ และขาดความเข้าใจถึงลำดับขั้นตอนของ การแลกเปลี่ยนความรู้ อุปสรรคที่พบได้แก่ 1) ขาดเวลาในการแลกเปลี่ยนความรู้ 2) มีความยากใน การนำความรู้จากพนักงานมาเขียนลงในเอกสาร 3) เน้นเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าเรื่อง คนละองค์กร 4) การบริหารจัดการความรู้และสารสนเทศไม่ได้ถูกจัดลำดับความสำคัญในระดับต้นๆ 5) การจัดเก็บข้อมูลยังไม่เป็นระบบ 6) ขาดระบบในการแยกแยะประเภทความรู้เพื่อการจัดเก็บ 7) ค้นหาข้อมูลค่อนข้างยาก 8) ขาดระบบความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูล 9) วิธีการ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลในองค์กร 10) ไม่มีทีมงานรับผิดชอบโดยตรง ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นส่วนเกี่ยวเนื่องกัน

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องการนำ แนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดใน การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตแห่งนี้ ด้วยความมีภูมิปัญญาท้องถิ่น และความสามารถในการผลิตวัตถุดิบจึงมีโอกาและความเป็นไปได้สูงในการนำไปสู่กลยุทธ์การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ภายในชุมชนขึ้นเองโดยนำกระบวนการความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ชฎารัตน์ สุขศีล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ประธานกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการจัดการความรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการนำความรู้มาใช้ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ และด้านการถ่ายทอดความรู้ และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการทำงานภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประธานกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ที่มีทุนดำเนินการ และที่มาของแหล่งเงินทุนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ และด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการแตกต่างกัน ( $P < 0.05$ ) ประธานกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนสมาชิกในกลุ่ม ทุนการดำเนินการ และที่มาของแหล่งเงินทุนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า (1) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการทำงานภายใน (2) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ด้านการสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน (3) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บ ความรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน (4) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ด้านการนำความรู้มาใช้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ (5) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตแห่งนี้ด้วย ความมีภูมิปัญญาท้องถิ่นและความสามารถในการผลิตวัตถุดิบจึงมีโอกาสและความเป็นได้สูงในการนำไปสู่กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในชุมชนขึ้นเองอาจแตกต่างเพียงผลิตภัณฑ์ผ้าไหมกับผลิตภัณฑ์สมุนไพรเท่านั้นแต่จะเหมือนกันในส่วนที่นำกระบวนการความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเช่นกัน

สุรินทร์ วงศ์คำแดง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านชาวเขาเผ่าปกากะญอ ตำบลบ้านจันทร์ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นมาของการเป็นหมอพื้นบ้านแต่ละคนมีพื้นฐานมาจากการเห็นประสบการณ์ของบรรพบุรุษ การเข้าร่วมพิธีกรรมและประเพณีต่าง ๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านแต่ละคนพบว่าการแสวงหาความรู้ หมอพื้นบ้านแต่ละคนมีการสืบทอดความรู้มาจากบรรพบุรุษทางสายเลือด นอกจากนี้ ความรู้บางส่วนยังได้แสวงหาจากผู้เฒ่า ผู้แก่และผู้รู้ในชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ การสอบถาม แลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มหมอ และใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบครูพักลักจำ การนำความรู้ไปใช้ของหมอพื้นบ้านแต่ละคนนั้น หมอพื้นบ้านจะใช้ความรู้ที่ตนเองมีนั้นช่วยเหลือและรักษาคนในชุมชนแฝงในรูปแบบของวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี ข้อห้าม และความเชื่อต่าง ๆ สำหรับการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ หมอพื้นบ้านใช้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของการบอกเล่า และการให้เข้าร่วมประสบการณ์จริง การจัดการความรู้ในระดับกลุ่มพบว่าไม่มีการรวมกลุ่มของหมอพื้นบ้าน หมอพื้นบ้านทุกคนต่างก็ต่างทำ ต่างคนต่างรักษา เมื่อมีคนมาใช้บริการ ต่อเมื่อมีวิกฤตสุขภาพเกิดขึ้นเท่านั้นจึงจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้และปรึกษาหารือกัน การนำความรู้ไปใช้ของหมอพื้นบ้านนั้นแฝงในรูปแบบของวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี ส่วนการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นั้นไม่มีการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน การจัดการความรู้ในระดับชุมชนของหมอพื้นบ้าน มีการนำความรู้ไปใช้ของหมอพื้นบ้านซึ่งแฝงในรูปแบบของ วัฒนธรรม ประเพณี แต่มีแนวโน้มว่าจะมีบทบาทลดลงไป เพราะสภาพสังคมและวิถีชีวิตของชาวปกากะญอที่เปลี่ยนแปลงไป มีความเจริญในด้านการศึกษาและการสาธารณสุข ซึ่งสวนทางกับลักษณะการถ่ายทอดความรู้แบบดั้งเดิมในระบบเครือญาติเป็นรุ่นต่อรุ่น ไม่มีการรวมกลุ่มของหมอพื้นบ้านทำให้ความรู้ขาดการต่อยอด อีกทั้งยังขาดการสนับสนุนและการกระตุ้นจากองค์กรภาครัฐในท้องถิ่น องค์ความรู้ของหมอพื้นบ้านชาวเขาเผ่าปกากะญอ ตำบลบ้านจันทร์ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ นั้นมีแนวโน้มที่จะขาดผู้สืบทอดและสูญหายไปที่สุดในที่สุด

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องการจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านชาวเขาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตแห่งนี้ด้วยความภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องสมุนไพรและมีสืบทอดความรู้ความเป็นหมอยามาจากบรรพบุรุษเพื่อไม่ให้ความรู้ภูมิปัญญาดังกล่าวสูญหายและถือเป็นโอกาสและความเป็นได้ในเรื่องการนำความรู้ไปสู่กลยุทธ์การพัฒนาชุมชนให้ศูนย์การเรียนรู้สร้างรายได้ให้ชุมชนและเป็นรักษาภูมิปัญญาดั้งเดิมให้มีสืบทอดและยังคงอยู่ในชุมชนตลอดไป

อนันตพร ภู่งหิน (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 40-49 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งในกิจการเจ้าของกิจการ และรูปแบบธุรกิจเจ้าของคนเดียวประเภทกิจการการผลิต พุ่งจดทะเบียนต่ำ

กว่า 1,000,001 บาท จำนวนพนักงาน 2 คน ระยะเวลาในการประกอบกิจการ 10-19 ปี ผู้ริเริ่มก่อตั้งกิจการริเริ่มก่อตั้งเอง แหล่งความรู้ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจประสบการณ์ในอดีต และแหล่งจำหน่ายภายในจังหวัด ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดการจัดการความรู้ เช่น ให้อุคลากรมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต เพื่อปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมใหม่ในการดำเนินธุรกิจ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการใช้ความรู้ เช่น การดำเนินธุรกิจโดยประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในอดีตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ เช่น การจัดเอกสารรายงานการประชุมที่สวักในการจัดเก็บและค้นคว้า ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับช่วงหนึ่งปีที่ผ่านมา โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับทรงตัว ได้แก่ ด้านการเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ เช่น การลงทุนด้านลูกค้าสัมพันธ์ ด้านมูลค่าทรัพย์สิน เช่น กำไรสุทธิ ด้านบุคลากร เช่น ความพอใจของพนักงาน ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ เช่น การลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการลงทุนด้านการบริหาร เป็นต้น และด้านลูกค้า เช่น จำนวนลูกค้าขาจร ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นในวงการเดียวกัน โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับพอ ๆ กัน ได้แก่ ด้านมูลค่าสินทรัพย์ เช่น กำไรสุทธิ ด้านลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งการตลาด ยอดขายประจำปี ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ เช่น การลงทุนด้านการบริหาร ด้านการเพิ่มมูลค่าทรัพย์สิน เช่น ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาความสามารถต่อพนักงาน และด้านบุคลากร เช่น ความพอใจของพนักงาน ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวม ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ด้านการใช้ความรู้ ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย การแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่แตกต่างกัน ระยะเวลาในการประกอบกิจการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการจัดการจัดการความรู้และด้านการสร้างความรู้ใหม่แตกต่างกัน จำนวนพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับหนึ่งปีที่ผ่านมา ด้านมูลค่าทรัพย์สินแตกต่างกัน ระยะเวลาในการประกอบกิจการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับหนึ่งปีที่ผ่านมาโดยรวม ด้านมูลค่าทรัพย์สิน ด้านลูกค้าและด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ และระยะเวลาในการประกอบกิจการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นในวงการเดียวกัน ด้านลูกค้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตมาใช้ในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมเรื่องสมุนไพรรและถือเป็นแนวโน้มความเป็นได้ในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ในการ

ดำเนินธุรกิจ จากพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกไปประยุกต์กับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในชุมชนต่อไป

ฉลาด จันทรสุมบัติ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนผลการวิจัยปรากฏว่าได้แผนการจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มแบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ การเตรียมชุมชน การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างวิสัยทัศน์ การจัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพทีม นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน และประเมินสรุปผล ผลการพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน พบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนที่พัฒนาประกอบด้วย 18 กิจกรรมหลัก ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน พบว่า เกิดบุคคลเรียนรู้ได้แก่ ผู้ร่วมวิจัย คือ ผู้อำนวยการความสะอาด ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้จัดบันทึก และผู้ประสานงาน มีการจัดการความรู้ที่มาของความรู้ได้จากปัญหา การตั้งคำถาม การแก้ปัญหาด้วยการปฏิบัติจริงจนเกิดองค์ความรู้ที่เหมาะสม มีกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีที่มาของการสร้างความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยน และการประเมินผล และมีความรู้ที่ผ่านการสกัดขุมความรู้ของบุคคลที่ฝังอยู่ในตัวเองมาผสมผสานกับความรู้ที่อยู่ภายนอกเกิดความเหมาะสมกับบริบทมีการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ได้แก่ การบริหารจัดการด้านเทคนิคการผลิต มีศูนย์จัดการความรู้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กลุ่มได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีการใช้เว็บไซต์และอินเทอร์เน็ต มีชุดความรู้และชิ้นงานกลุ่ม กลุ่มองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมากปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ประกอบด้วย บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีการใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาททีมผู้ร่วมวิจัย มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก 5) บรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีกระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วยวิถีปฏิบัติ และมีกลไกขับเคลื่อน คือ ศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชน

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิต โดยการนำผลการวิจัยที่ได้แผนการจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนามาเทียบเคียงเพื่อนำใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบและสภาพแวดล้อมในการนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนต่อไป

เกรย์ คาสโตรจิโอวานนิ โดมิงโก ริบเบอริโร-โซเรียโน อลิเซีย มาส-เทอร์ และ โนราต โรอิค-เชียร์โน (Gary Castrogiovanni, Domingo Ribeiro-Soriano, Alicia Mas-Tur, Norat Roig-Tierno, 2016) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้สำหรับสถาบันการเงิน การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่แหล่งที่มาที่แตกต่างกันของความรู้ภายในองค์กร ในกรณีนี้เป็นหน่วยงานทาง

การเงิน ในการศึกษาชี้ให้เห็นว่าภาษา ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกขององค์กรและความสัมพันธ์ใกล้ชิดถือเป็นบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความใกล้ชิด หมายถึง ความตระหนักของเพื่อนร่วมงานของพนักงานและ ความพร้อมของความรู้นี้เพื่อช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาหรือปฏิบัติหน้าที่ของพวกเขาทรัพยากรความรู้นี้ได้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม โดยแบ่งการศึกษาแหล่งความรู้เหล่านี้ให้สอดคล้องกับวิธีการที่องค์กรสามารถได้รับความรู้ได้ คือ ทรัพยากรมนุษย์ องค์กร เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิธีการศึกษาใช้วิธี analytic hierarchy process (AHP) ซึ่งถูกสร้างและคิดค้นโดย Thomas L. Saaty ในปี 1980 เป็นวิธีการตัดสินใจและประเมินผลโดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญ หลักของ AHP มีความสามารถในการลดการตัดสินใจที่ซับซ้อน เป็นการตัดสินใจที่เรียบง่ายและมีศักยภาพในการประเมินเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น วิธีการนี้จะช่วยให้ การศึกษาครั้งนี้ประเมินได้ว่าแหล่งที่มาของการจัดการความรู้และการเข้าถึงกิจการมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับหน่วยงานทางการเงิน วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ การกำหนดวิธีการได้มาซึ่งความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สำหรับการดำเนินงานของหน่วยงานทางการเงิน ผลการวิจัยคือ ผลตรวจสอบแหล่งที่มาของความรู้หน่วยงานทางการเงิน และในการจัดอันดับแหล่งข้อมูลเหล่านี้โดยใช้วิธี AHP พบว่า การจัดการความรู้เป็นประโยชน์อย่างมากในการผลิตธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจอย่างมากคือการเพิ่มความรู้อาการจัดการ การศึกษาครั้งนี้ สนับสนุนการวิจัยในอนาคตในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้โดยพบว่า กลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจอย่างมากคือการเพิ่มความรู้อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิต โดยสามารถนำไปวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพแวดล้อมเพื่อทราบว่าชุมชนควรมีความรู้เพิ่มเติมในเรื่องใดในอันจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนต่อไป

โรเบิร์ต โนวัคกี และ กาทาไซนะ บาชนิก (Robert Nowacki, Katarzyna Bachnik 2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง นวัตกรรมจัดการความรู้ภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขอบเขตของการจัดการความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ โดยใช้แนวคิด 8 กระบวนการ ของการจัดการความรู้และ 3 ส่วนสำคัญของนวัตกรรมจัดการความรู้ในบริบทขององค์กร การวิจัยนี้พิจารณา 4 ด้าน คือ ด้านของประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการแข่งขันขององค์กร รายได้ ความพึงพอใจของผู้ซื้อและธุรกิจ และความพึงพอใจของลูกค้า โดยการวิเคราะห์ครอบคลุมองค์การขนาดเล็กขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 608 ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากตัวแทนของบริษัทผู้ประกอบการค้าขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการบริษัทที่เลือกมาเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการที่พวกเขานำมาใช้รวมถึงนวัตกรรมจัดการความรู้โดยระบุขอบเขต

รูปแบบ และผลกระทบของกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ คือ ระดับของนวัตกรรมการจัดการความรู้ในการวิจัยองค์การ แรงจูงใจสำหรับการเสนอนวัตกรรม มิติของนวัตกรรม และกระบวนการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารให้ความสนใจศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และพวกเขาตระหนักถึงอิทธิพลในเชิงบวกของนวัตกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องนวัตกรรมจัดการความรู้ภายในองค์การ โดยใช้แนวคิด 8 กระบวนการของการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิต โดยนำแนวคิดในกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เช่นกัน เพื่อให้ทราบว่าชุมชนมีกระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนใดและทำการวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพแวดล้อมในชุมชนว่าควรมีพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนใดเพิ่มเติมขึ้นที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนต่อไป

แต่ ฮัน คิม แจ-นัม ลี แจ้ อุค ชัน และ ไอแซค เบ็นบาซาท (Tae Hun Kim a, Jae-Nam Lee b, Jae Uk Chun, Izak Benbasat, 2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ : มุมมองตามสถานการณ์ การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะตอบคำถามว่าผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM) ใน ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KMP) เป็นอย่างไร ผลที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เช่น ระดับของสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ และระดับของการเป็นองค์การ การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจาก 141 บริษัท ในเกาหลีที่ได้ดำเนินการ KM โดยการขยายกลยุทธ์ KM การศึกษาครั้งนี้จัดประเภทกลยุทธ์ KM บนพื้นฐานของความรู้ทั้งสองประเภทและที่มัลงในการประมวลภายนอกประมวลภายในส่วนบุคคลภายนอกและส่วนบุคคลภายใน กลยุทธ์ในมุมมองสถานการณ์ก้าวหน้า ผลกระทบของกลยุทธ์ KMP ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ KM ที่ควรจะเป็นเลือกและการพัฒนาตามภายนอกและภายในบริบทคือความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและองค์การการศึกษานี้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ที่มีความการดูดซึมและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การศึกษาครั้งนี้พบว่าขอบเขตของความรู้ขององค์การที่จำเป็นในการรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่า เรียนรู้ เทคนิคใหม่ในการแก้ปัญหา สร้างหลักสมรรถภาพและเริ่มต้นสถานการณ์ใหม่แตกต่างกันตามธุรกิจที่เฉพาะเจาะจง การศึกษาครั้งนี้เน้นความสำคัญของภาวะผูกพันหลายในการพัฒนาหรือการเลือกกลยุทธ์ KM ที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนสำหรับมุมมองสถานการณ์ที่มีความสอดคล้องอย่างสิ้นเชิงกับทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องนวัตกรรมจัดการความรู้ภายในองค์การ โดยใช้แนวคิด 8 กระบวนการของการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิต โดยนำแนวคิดใน



กระบวนการจัดการความรู้มาใช้เช่นกัน เพื่อให้ทราบว่าชุมชนมีกระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนใดและทำการวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพแวดล้อมในชุมชนว่าควรมีพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนใดเพิ่มเติมขึ้นที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนต่อไป

แทนไท ซูน (Tan Thai Soon, 2011) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรและผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา องค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศมาเลเซีย พบว่า การเรียนรู้ในองค์กรนั้นต้องได้รับ การสนับสนุนจากองค์กรในการสร้างความรู้ที่สอดคล้องกับหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการ เปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั่นเอง นอกจากนี้ยังเน้นการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางในกระบวนการสร้าง ความรู้ โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ให้การสนับสนุนเชิงประจักษ์สำหรับความสำคัญของการเชื่อมโยง ระหว่างการเรียนรู้และกระบวนการสร้างความรู้ และจากการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ของคนในองค์กร 2) ทักษะของคนในองค์กร 3) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และ 4) ประสิทธิภาพขององค์กร

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร และผลการวิจัยยังพบว่าองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ของคนในองค์กร รวมถึงประสิทธิภาพขององค์กรด้วยซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิต โดยนำแนวคิดในกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เช่นกัน รวมถึงองค์ประกอบสำคัญที่สามารถเทียบเคียงได้กับชุมชนเพื่อให้ทราบว่าชุมชนมีควรรกระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนใดและทำการวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพแวดล้อมในชุมชนว่าควรมีองค์ประกอบใดที่สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนต่อไป

ชอย ฮา และคณะ (Choy Har et al., 2011) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลกระทบของ HRM กับวิธีการปฏิบัติตามรูปแบบแนวคิดการจัดการความรู้ พบว่า กลยุทธ์ การปฏิบัติงานด้าน HRM การพัฒนาและการสร้างความรู้ขององค์กร สามารถนำไปสู่ความ ได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทได้ โดยความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องให้พนักงานฝึกอบรมเพื่อ เพิ่มทักษะในการทำงาน อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของ HRM ต้องใช้ระบบการจัดการที่มี ประสิทธิภาพในการวางแผนและการเลือกวิธีการฝึกอบรมพัฒนาอาชีพตลอดจนวิธีการบริหารการ จัดการเพื่อให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยองค์ประกอบของ HRM ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเลือกวิธีการจ้างงาน 2) การรับรู้และการให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้าง แรงจูงใจและเป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) การ ประเมินผลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและเพิ่มการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดการทีมด้วย ตนเอง โดยเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการทีมด้วย ตนเอง สามารถสร้างความรู้และนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่าง

หน่วยงาน ตลอดจนมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้ และ 5) การพัฒนาการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เช่นการฝึกอบรมในเวลางาน และการประชุมเชิงปฏิบัติ เป็นต้น นอกจากนี้จาก การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ยังพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การแบ่งปันความรู้ และ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องผลกระทบของ HRM กับวิธีการปฏิบัติตามรูปแบบแนวทางการจัดการความรู้ โดยพบว่ากลยุทธ์การปฏิบัติงานด้าน HRM การพัฒนาและการสร้างความรู้ขององค์การ รวมถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การและนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้รวมถึงองค์ประกอบสำคัญที่สามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ในชุมชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนต่อไป

อเดล (Adel, 2010) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง แบบจำลองการยอมรับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การมหาชนอิหร่าน พบว่า การยอมรับกระบวนการจัดการความรู้ ในองค์การมหาชนของอิหร่าน ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดการความรู้โดยเฉพาะในองค์การภาครัฐ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การจะได้รับการยอมรับต้องประกอบด้วย 1) ปัจจัยองค์การรวมทั้งวัฒนธรรมของความรู้ ผู้นำที่มีความรู้ความคิด สร้างสรรค์แหล่งข้อมูลของความรู้ และโครงสร้างของความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ 2) บุคลากรที่อยู่ในองค์การซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด 3) ปัจจัยบริบท : รวมทั้งปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางวัฒนธรรมและปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี และ 4) มิติทางด้านเทคนิค (กระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการความรู้ที่ชัดเจน) และมิติทางสังคม (ที่เกี่ยวกับความรู้ฝังลึกอยู่ในตัวคน)

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องแบบจำลองการยอมรับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดการความรู้และองค์ประกอบในเรื่องวัฒนธรรม ผู้นำ ปัจจัยบริบท เทคนิค และมิติทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้รวมถึงองค์ประกอบสำคัญที่สามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ในชุมชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนต่อไป

นอร์เบิร์ต (Norbert, 2010) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ถ่ายโอนความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ร่วมกัน พบว่าการถ่ายโอนความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนนั้น สามารถทำได้ โดยอาศัยเทคโนโลยีหรือเทคนิคต่างๆ ในการเก็บข้อมูลความรู้ทั้งหมดเอาไว้ แต่ทั้งนี้การถ่ายโอนความรู้ลักษณะนี้จะแตกต่างกับการถ่ายโอนความรู้จากวาจา ดังนั้นในหลายองค์การจะมีบริบทที่ หลากหลายแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การนั้นๆ โดยจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยัง พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมองค์การ 2)

สภาพแวดล้อมขององค์กร 3) การสนับสนุนด้านไอที 4) การเผยแพร่ขีดความสามารถ 5) การเรียนรู้ร่วมกัน

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องการถ่ายโอนความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ร่วมกันและมืองค์ประกอบสำคัญในเรื่องวัฒนธรรม ผู้นำปัจจัยบริบท เทคนิค และมิติทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้รวมถึงองค์ประกอบสำคัญที่สามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ในชุมชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนได้ต่อไป

แดเจียน ฮอง เอยูโฮ ซู และ ชุงโฮ กู (Daegyun Hong, Euiho Suh, Choonghyo Koo, 2011) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์สำหรับการเอาชนะอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้บนพื้นฐานของการจัดการความรู้การสนทนา: กรณีศึกษาของ บริษัท เงินทุน วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคการแบ่งปันความรู้และเสนอการใช้งานของการแบ่งปันความรู้การสนทนาตามใน CoP (ชุมชนของการปฏิบัติ) และ Web 2.0 เพื่อขจัดอุปสรรค งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้สังเกตการณ์ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานแบบบูรณาการและบำรุงชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทที่รับผิดชอบในการดำเนินงานที่มีความหลากหลายง่ายต่อการใช้บริการการชำระเงินสำหรับธนาคารสมาชิกและลูกค้าผ่านการจัดตั้งระบบการชำระเงินที่ให้บริการเป็นหลักนั้น โครงสร้างพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมการเงินเกาหลี ได้ก่อตั้งขึ้นในปี 1986 และจะมีประมาณ 800 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามบนพื้นฐานของการตรวจสอบกิจกรรม ประกอบด้วย 26 คำถาม โดยแจกจ่ายแบบสอบถามในระหว่าง 12 ตุลาคม 2009 และ 16 ตุลาคม 2009 ผ่านทาง e-mail และการสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์ 8 ปัจจัย ผลการวิจัยพบว่าความจำเป็นที่จะเอาชนะอุปสรรคเพื่อความรู้ร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จที่มีศักยภาพของกมภายในองค์กร ปัญหาและอุปสรรคของแต่ละบุคคลและสังคมมักจะป้องกันไม่ให้เกิดประสิทธิผลแบ่งปันความรู้ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องระบุและจัดหรือลดเป็นจำนวนมากของอุปสรรคเหล่านี้เป็นไปได้เพื่อต่อสู้กับบุคคลและสังคมปัญหาและอุปสรรคที่เรานำเสนอการใช้งานของการแบ่งปันความรู้ในการสนทนาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้เราพบว่าการจัดการความรู้ขยับจากวิธีการเดิมวิธีการสนทนา ดังนั้นเราจึงตรวจสอบลักษณะและข้อจำกัด ของ COP และ Web 2.0 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการที่คนที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้การจัดการขึ้นอยู่กับกรณีศึกษาและโดยใช้ HOQ เราระบุสาเหตุและผลกระทบความสัมพันธ์สำหรับอุปสรรคในการพัฒนาความรู้และกลยุทธ์ที่จะเอาชนะพวกเขา

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการเอาชนะอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้บนพื้นฐานของการจัดการความรู้การสนทนา ผลการวิจัยพบว่าความจำเป็นที่จะเอาชนะอุปสรรคเพื่อความรู้ร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับปัญหา

และอุปสรรคของแต่ละบุคคลและสังคมมักจะป้องกันไม่ให้เกิดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนา กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นจึงสามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ในชุมชนได้

สวิส เอเจนซี ฟอรั่ ดิวิชั่น อีเอ็มดี แอนด์ คออร์เปอเรชัน เบิร์น สวิสเซอร์แลนด์ (Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Bern, Switzerland, 2009) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ความท้าทายที่ถูกครอบงำ ผลการวิจัย พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ นั้น สามารถทำได้หลากหลาย วิธีด้วยกันโดยองค์การต้องมีการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการ เรียนรู้ภายในองค์กรมีแนวทาง ในการวางแผนการจัดการความรู้ มีวิธีการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรมีวิธีการ ปฏิบัติงาน มีเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างเครือข่าย ทั้งภายในองค์กร และกับคู่ค้าในการสร้างเวทีที่ เหมาะสมสำหรับการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในชุมชนเพื่อแบ่งปันความรู้อื่น ๆ มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทำงานร่วมกันระหว่างประเทศใน สาขาของการจัดการความรู้และ เรียนรู้ของ นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ในองค์กร และจากงานวิจัยดังกล่าวยังพบว่า องค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรปมอง วัฒนธรรมองค์กรเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการถ่าย โอนความรู้

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องการ เปลี่ยนแปลงองค์กร ให้เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ นั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธีด้วยกัน โดยการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กร การวางแผนการจัดการความรู้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก มีแบ่งปัน ความรู้และการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในชุมชนเพื่อแบ่งปันความรู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนา กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นจึงสามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ใน ชุมชนได้

ฟาตมา โอเมนา และ เวซีเฮ มูราโตกลับ (Fatma Ozmena, Vecihe Muratoglub, 2009) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินการกลยุทธ์ การจัดการความรู้มุมมองของผู้บริหารและครู วัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อตรวจสอบความสามารถ ระดับของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่กำหนดไว้บางส่วนในโรงเรียนเกี่ยวกับการ มีตัวแปรเพศ รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามประกอบ 8 มิติ เช่น การจัดการความรู้

ที่ใช้งาน การก่อตัวของทีมความรู้ การก่อตัวของฐานข้อมูลความรู้ ความรู้เกี่ยวกับการทำแผนที่ การเปรียบเทียบการก่อตัวของความรู้เครือข่าย การก่อตัวของศูนย์ความรู้และการกำหนดผู้บริหารที่รับผิดชอบในการดำเนินการ รวม 38 รายการ ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวแปรเพศแสดงให้เห็นว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างมุมมองของอาสาสมัครชายและหญิงในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ ยกเว้นมิติของการจัดการความรู้การใช้งานทุกมิติอื่น ๆ ที่ไม่ได้ตระหนักถึงความมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นข้อบกพร่องบางอย่างในเกือบทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ และผลการวิจัยอื่นที่คล้ายกันกับครูในการวิจัยที่ระบุว่าพวกเขาไม่มีความรู้ศูนย์ทรัพยากรที่ช่วยให้พวกเขาในการเข้าถึงความรู้เมื่อพวกเขาจำเป็น

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่อง การดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความรู้มุมมองของผู้บริหารและครู ซึ่งพบว่าข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ ระบุว่าพวกเขายังไม่มีศูนย์การเรียนรู้ที่ครบวงจรอันจะช่วยให้พวกเขาในการเข้าถึงความรู้เมื่อพวกเขาจำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการความรู้ที่เข้าถึงได้โดยเริ่มจากการมีศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นจึงสามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ในชุมชนได้

แมคคอล (McCall, 2008) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ระบบการจัดการความรู้และผลกระทบต่อการใช้ความรู้ที่ชัดเจน พบว่า ระบบการจัดการความรู้ จะมุ่งเน้นการใช้ความรู้ ร่วมกันโดยนำความรู้ที่ชัดเจนที่มีอยู่ในองค์กรที่สามารถบันทึกไว้ได้อย่างง่ายดายในคอมพิวเตอร์เพื่อ นำมาใช้ร่วมกัน เช่น ข้อมูลพื้นฐานรายละเอียดขั้นตอนสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเก็บบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ได้ และสามารถนำมาถ่ายทอดให้คนในองค์กรได้อย่างง่ายดาย ในขณะที่ความรู้เงียบหรือความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนถูกพัฒนาขึ้นมาตามประสบการณ์ของคนๆ นั้น และก็เป็นเรื่องยากเช่นกัน ที่จะทำให้คนๆ นั้นถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวเขาออกมาเป็นเอกสารแต่ระบบการจัดการความรู้นั้นจะเป็นตัวช่วยให้องค์กรนั้นสามารถนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนนั้นออกมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในระบบการจัดการความรู้ ก็คือคนนั่นเอง

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องระบบการจัดการความรู้และผลกระทบต่อการใช้ความรู้ที่ชัดเจน พบว่า ระบบการจัดการความรู้จะมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันโดยนำความรู้ที่ชัดเจนที่มีอยู่ในองค์กรที่สามารถบันทึกไว้ได้นำมาใช้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนซึ่งส่วนใหญ่ความรู้ในชุมชนเป็นความรู้ฝังลึกจึงจำเป็นต้องมีการนำความรู้ดังกล่าวออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน เพื่อถ่ายทอดเข้าถึงซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือมีส่วนร่วมในชุมชน ดังนั้นจึงสามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ในชุมชนได้

ปียองกู ชอย และ ฮีเซโฮค ลี (Byounggu Choi, Heeseok Lee, 2002) ได้ศึกษา กลยุทธ์การจัดการความรู้และการเชื่อมโยงไปยังกระบวนการสร้างความรู้ วัตถุประสงค์หลักของ งานวิจัยนี้คือการสำรวจกลยุทธ์การจัดการความรู้ในการปรับปรุงองค์การ วิธีการบริหารกลยุทธ์ การจัดการความรู้ กับขั้นตอนการสร้าง การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ความหลากหลายของ การแบ่งความรู้ การใช้ และการถ่ายโอนความรู้ กลุ่มตัวอย่างโดยรวม 441 โดยส่งแบบสอบถาม จำนวน 61 บริษัท จาก 100 บริษัท ได้รับการตอบจำนวน 424 จาก 58 บริษัท นำมาวิเคราะห์ สรุป ผลการวิจัยผลการทดสอบเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่มีขั้นตอนการสร้างรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่า บริษัท ควรจะจัดกลยุทธ์การจัดการความรู้พร้อมกับการสร้างความรู้ กลยุทธ์สามารถนำไปสู่ ประสิทธิภาพขององค์การที่ดีขึ้น ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างความรู้ จากผลการศึกษารากฐานทาง ทฤษฎี จึงควรปรับกลยุทธ์ความรู้พร้อมกับการสร้างความรู้ และพบว่ากลยุทธ์ความรู้ควรแตกต่างกัน ตามประเภทขององค์การโดยใช้มุมมองที่เน้นกระบวนการ บนพื้นฐานของการวิจัยกลยุทธ์ยังคงต้อง รongรับ คือ โครงสร้างวัฒนธรรมหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและแตกต่างกันในอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องกลยุทธ์ การจัดการความรู้และการเชื่อมโยงไปยังกระบวนการสร้างความรู้ พบว่าควรจะจัดกลยุทธ์การจัดการ ความรู้พร้อมกับการสร้างความรู้ไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การที่ดีขึ้น และยังพบว่ากลยุทธ์การ จัดการความรู้ควรมีแตกต่างกันตามโดยใช้มุมมองที่เน้นกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการ พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกระบวนการ จัดการความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทชุมชนซึ่งรวมถึงการสร้างหรือแสวงหาความรู้ใหม่ซึ่งอาจมีความ แตกต่างกันตามความสามารถของชุมชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นจึง สามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ในชุมชนได้

ชอย (Choi, 2000) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จใน การจัดการความรู้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 217 คน จากหลายองค์การ พบว่าประกอบด้วยปัจจัย สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ผู้บริหารสูงสุด ปัจจัยด้านองค์การ และโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ Kemp และคณะได้นำเสนอกลุ่มของปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน the software Productivity Consortium ประสบผลสำเร็จ โดยเป็นการวิเคราะห์จากประสบการณ์ปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วยการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ความคาดหวังที่เป็นไปได้ การปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การ วิธีการของระบบ กรอบแนวคิดที่ยืดหยุ่น กระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป การวัดผลแบบบูรณาการ โมเดลของสมรรถนะ และเทคนิคที่สมบูรณ์ (Kemp et al., 2001) ปัจจัยตัวอื่นๆ ที่ได้มีการศึกษา ปรากฏในงานของ Chait ที่เป็นการประเมินจากประสบการณ์การวางแผน การทดสอบแบบนำร่อง และการประยุกต์ใช้กับระบบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จในบริษัทที่ปรึกษาชื่อ Arthur

D.Little ทั้งนี้ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่การมีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุน การสร้างแผนการจัดการ ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถขององค์กรในการจัดการกับองค์ประกอบหลัก 4 ด้านได้แก่ การจัดการด้านเนื้อหา ด้านวัฒนธรรม กระบวนการ และโครงสร้างพื้นฐาน โดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องปัจจัย ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ที่พบว่าควรมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ การจัดการด้านเนื้อหา ด้านวัฒนธรรม กระบวนการ และโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนที่เกิดจากการวิเคราะห์ ปัจจัยความสำเร็จหรือองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์การจัดการ ความรู้เชิงรุกดังกล่าว ซึ่งองค์ประกอบจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้สามารถนำมาเทียบเคียงและ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทชุมชนได้

คลาด (Clyde, 2004) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมี ประสิทธิภาพในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ผู้ศึกษาได้กล่าวอ้างถึงสถานการณ์ในการ แข่งขันปัจจุบันได้มีมากขึ้น บริษัทได้เปรียบในการแข่งขันส่วนใหญ่มักจะเป็นบริษัทที่มีสาธารณูปโภค รองรับด้านการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี (Information Technology : IT) ส่งผลให้ระยะเวลาในการ ดำเนินงานสั้นขึ้น ลักษณะของการไหลของข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบันมากขึ้น ผู้ศึกษาได้กล่าวว่าในการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้นการมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เป็นให้สิ้นไหลผ่าน อินเทอร์เน็ตถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดี ซึ่งช่วยให้เกิดประโยชน์และผลดี ต่อองค์การหลายด้าน เช่น ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านการตลาด การควบคุมสต็อก การเงิน ผู้ศึกษาได้กล่าวว่าในปัจจุบันนี้ธุรกิจที่เป็นระดับ Inter Enterprise ได้มีการทำการจัดการห่วงโซ่ อุปทานกันมากได้ให้ความสำคัญและมีการลงทุนด้าน IT สูง เพื่อช่วยในด้านการติดต่อสื่อสารในขณะ ธุรกิจ SMEs ยังให้ความสำคัญอยู่น้อยแต่การติดต่อกับลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ SMEs ยังต้องมีอยู่ ดังนั้นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งในธุรกิจ SMEs ที่ต้องให้ความสนใจและคำนึงถึง คือ จะทำการ ติดต่อกับสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร กลยุทธ์หลักของธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่แล้วจะให้ความสำคัญแต่เรื่องของการพัฒนาด้านกระบวนการ ผู้ศึกษาจึงได้กล่าวว่าถ้าธุรกิจ SMEs ให้ความสนใจในด้านการเชื่อมโยงกับพันธมิตรคู่ค้าในด้านข้อมูลสารสนเทศมากขึ้นจะก่อให้เกิด ประโยชน์ที่ดีมากขึ้น ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องการจัดการ ห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก SMEs ที่พบว่ากลยุทธ์อีกอย่าง หนึ่งในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ SMEs ที่ต้องให้ความสนใจและคำนึงถึง คือ จะทำการติดต่อกับสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ๆ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนที่ต้องมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นจึงสามารถเทียบเคียงและนำมาใช้ในชุมชนได้

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำมาสรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์ในการวิจัย เพื่อการพัฒนาตัวแบบการจัดการคุณภาพของระบบอาคารสีเขียวในกลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทคอนโดนครปฐม ได้สรุปไว้ในตารางที่ 15 ตารางสรุปแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์

ตารางที่ 15 สรุปแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์

ประเด็นที่เกี่ยวกับเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย	พัฒนากลอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	การเลือกใช้สถิติสำหรับการวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	✓	✓				✓
5. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม	✓	✓	✓		✓	✓
6. องค์ประกอบและลักษณะของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (กรณีกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. ความเป็นมาและวิธีการบริหารจัดการองค์การกิจการเพื่อสังคม (กรณีมูลนิธิเจ้าพระยาอภัยภูเบศร)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. แนวคิดและหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนและเศรษฐกิจสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. เทคนิคการถอดบทเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 15 ตารางสรุปแนวทางการศึกษาและการนำไปใช้ประโยชน์ เป็นตารางแสดงการวิจัยเอกสารของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาการวิจัยออกเป็น 8 ส่วนประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นการศึกษาเพื่อให้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของการจัดการ



ความรู้ ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อให้ เกิดการพัฒนาแนวคิดในส่วนที่ 2 คือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้เน้นไปที่กลยุทธ์การ จัดการความรู้เชิงรุกในส่วนที่ 3 และเนื่องจากกลุ่มตัวในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบใน ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และแนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม ในส่วนที่ 4 และ 5 โดยมุ่งเน้นกิจการเพื่อสังคมที่จัดตั้งขึ้นจาก หน่วยงานราชการ คือ มูลนิธิโรงพยาบาลอภัยภูเบศร โดยมีห่วงโซ่อุปทานที่เป็นชุมชนผู้ผลิตสมุนไพร หมู่บ้านดงบัง ในจังหวัดปราจีนบุรี ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงความเป็นของกิจการเพื่อสังคมและชุมชนผู้ผลิต วัตถุดิบที่เป็นห่วงโซ่อุปทานดังกล่าวในส่วนที่ 6 และ 7 เพื่อให้ได้ข้อค้นพบจากการวิจัยโดยการอ้างอิง แนวคิดและหลักการพัฒนายั่งยืนและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในส่วนที่ 8 โดยใช้วิธีเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยการถอดบทเรียนจากการศึกษาเทคนิคการถอดบทเรียนในส่วนที่ 9 และส่วนสุดท้ายในส่วนที่ 8 คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาเพื่อให้เกิดการวิเคราะห์เชื่อมโยงแนวคิดการจัดการความรู้ กับกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อนำมาสร้างเป็นแนวโน้มนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชน ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม รวมถึงแนวคิดและหลักการพัฒนายั่งยืนและ เศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยผ่านกระบวนการเก็บข้อมูลด้วยการถอดบทเรียนต่อไป



### บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology) แบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ในการดำเนินการวิจัย ใช้วิธีการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงพื้นที่ การถอดบทเรียน และวิธีการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มนโยบายการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม เพื่อศึกษาองค์ประกอบและร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และเพื่อพัฒนากลยุทธ์จัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาแนวโน้มนโยบายการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยการวิจัยเอกสาร และการวิจัยเชิงพื้นที่

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยการถอดบทเรียน การใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) และกำหนดกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOWS Matrix

**ขั้นตอนที่ 3** พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีรายละเอียดของการดำเนินงานทั้ง 3 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาแนวโน้มนโยบายการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยการวิจัยเอกสาร และการวิจัยเชิงพื้นที่

ในขั้นตอนนี้เป็นวิธีการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยเอกสาร หรือการทบทวนวรรณกรรมนั้นทำให้ผู้วิจัยทราบข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในเรื่องที่ต้องการศึกษาเป็นการเบื้องต้น ส่วนการวิจัยเชิงพื้นที่เป็นเทคนิคการวิจัยภาคสนามโดยผู้วิจัยใช้ตนเองเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในขั้นตอนนี้มีรายละเอียดการวิจัยดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1.1** การวิจัยเอกสาร (Documentary researcher) ผู้วิจัยใช้การวิจัยเอกสารในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม อันได้แก่ หนังสือ บทความ งานวิจัย เอกสารเผยแพร่ โดยได้ทำการรวบรวมข้อมูล และทำการบันทึกข้อมูลที่ต้องการไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการศึกษา ออกแบบและกำหนดวิธีวิจัยเอกสาร มีกระบวนการดังนี้

1. การคัดเลือกเอกสาร โดยเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเอกสารมาใช้ในการวิจัยทั้งหมดย่อมได้มาจากการศึกษาจากสื่อเอกสารในลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยเหตุนี้ การคัดเลือกเอกสารเพื่อนำมาวิเคราะห์จึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัยย่อมมีมาก อีกทั้งเอกสารบางชนิดยังมีความซับซ้อนของข้อมูล ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการคัดเลือกสำหรับงานวิจัยนี้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดย เลือกลงจาก

1.1 ความทันสมัยของข้อมูล โดยผู้วิจัยดูจากแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นยังสามารถนำมาใช้ได้ ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการ เพื่อสามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิด วิเคราะห์แนวโน้ม องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการจัดการคุณภาพเชิงระบบคอนโดมิเนียมสีเขียวได้อย่างมีประสิทธิภาพความ สอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการวิจัย

1.2 มีความสอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยข้อมูลจะเป็นข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อ สังคม

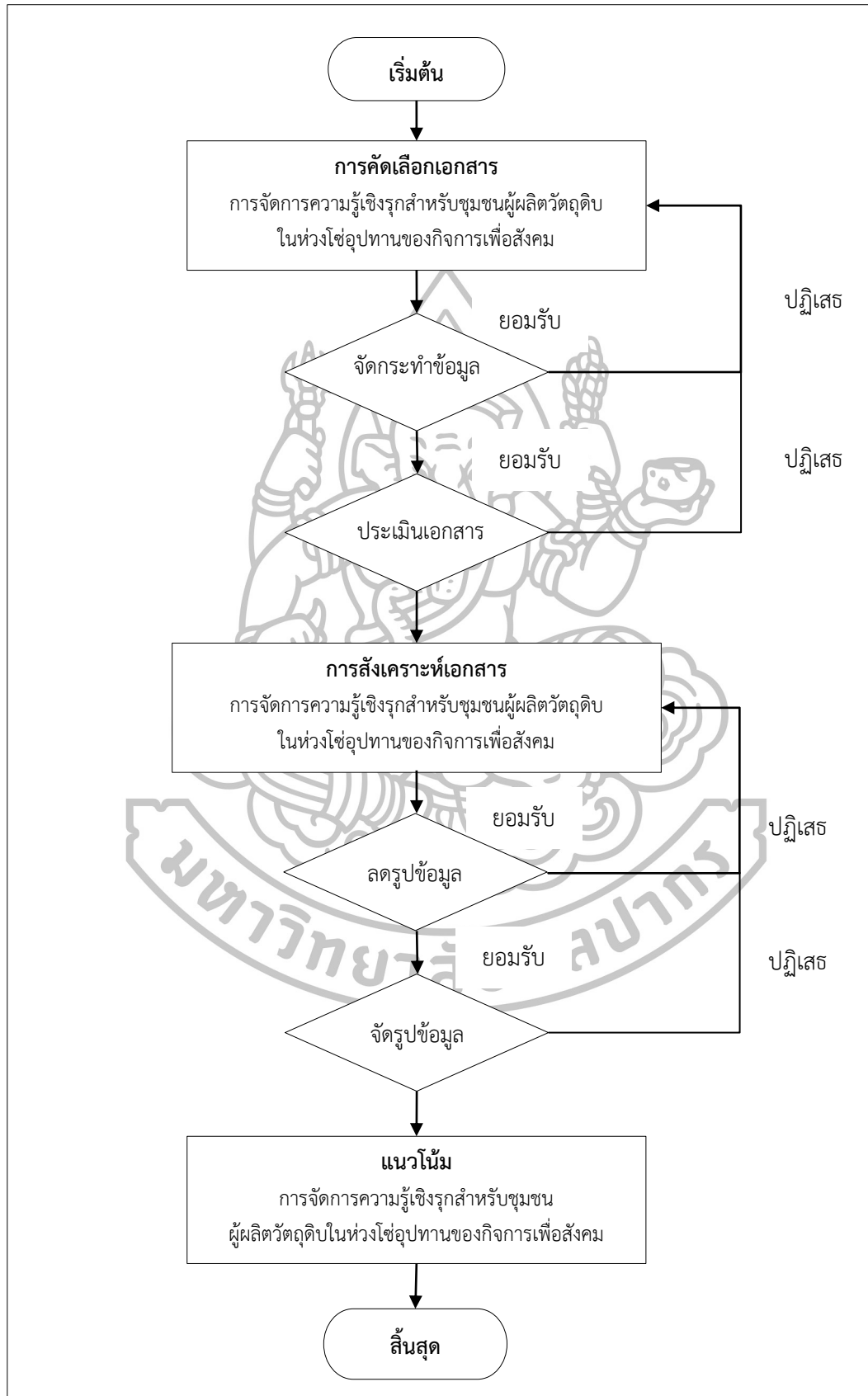
1.3 ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย การศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีการยืนยันข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง รวมถึงถ้าเป็นข้อเท็จจริง

1.4 ข้อมูลหรือเอกสารที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัย พยายามศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในคุณภาพของงานโดยเฉพาะแนวคิดทางการ จัดการ เพื่อให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุก

2. จัดกระทำข้อมูล เป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบตาราง เพื่อสามารถประเมินเอกสาร คัดเลือกและศึกษาเอกสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาพัฒนากลยุทธ์การ จัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมต่อไป

3. ประเมินเอกสาร เป็นขั้นตอนที่ใช้สำหรับประเมินเอกสารที่ศึกษา ว่ามีความเกี่ยวข้อง เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะใช้ศึกษาทำการวิจัยมากน้อยเพียงใด รวมถึงการวิเคราะห์มูลและทำความเข้าใจใน เนื้อหาที่ศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การสังเคราะห์ประเด็น โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเป็นการสังเคราะห์ข้อมูลแบบประเมิน อภิमान (Meta analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแต่ละแนวคิดทฤษฎีทางการจัดการอย่างองค์ รวมและมีระบบเป็นขั้นเป็นตอน และสุดท้ายการวิเคราะห์เอกสาร ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ ข้อมูลแบบการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern matching) (Yin, 2003) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ใน ขั้นตอนแรก คือ การลดข้อมูล (Data reduction) เป็นกระบวนการลดข้อมูลดิบ และคัดเลือกเฉพาะข้อมูล หรือตัวแปรที่ใช้ในการทำงานวิจัย และขั้นตอนที่สองการจัดรูปข้อมูล (Data display) เป็นกระบวนการ สร้างรูปแบบหรือจัดกลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย เพื่อพิจารณาข้อมูลที่มีความเหมือนกัน เพื่อยืนยัน ความถูกต้องและพิจารณาถึงความแตกต่างกันของข้อมูลดังกล่าวเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อสรุปการวิจัย และ ขั้นตอนสุดท้ายคือการหาข้อสรุป และจัดกลุ่มเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อมาจัดกระทำเป็น แนวโน้มขององค์ประกอบในแต่ละด้านพร้อมทั้งจัดทำตารางข้อมูลแสดงความสัมพันธ์จากการใช้ประโยชน์ จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งสามารถเขียนเป็นขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสารได้ดัง ภาพที่ 19



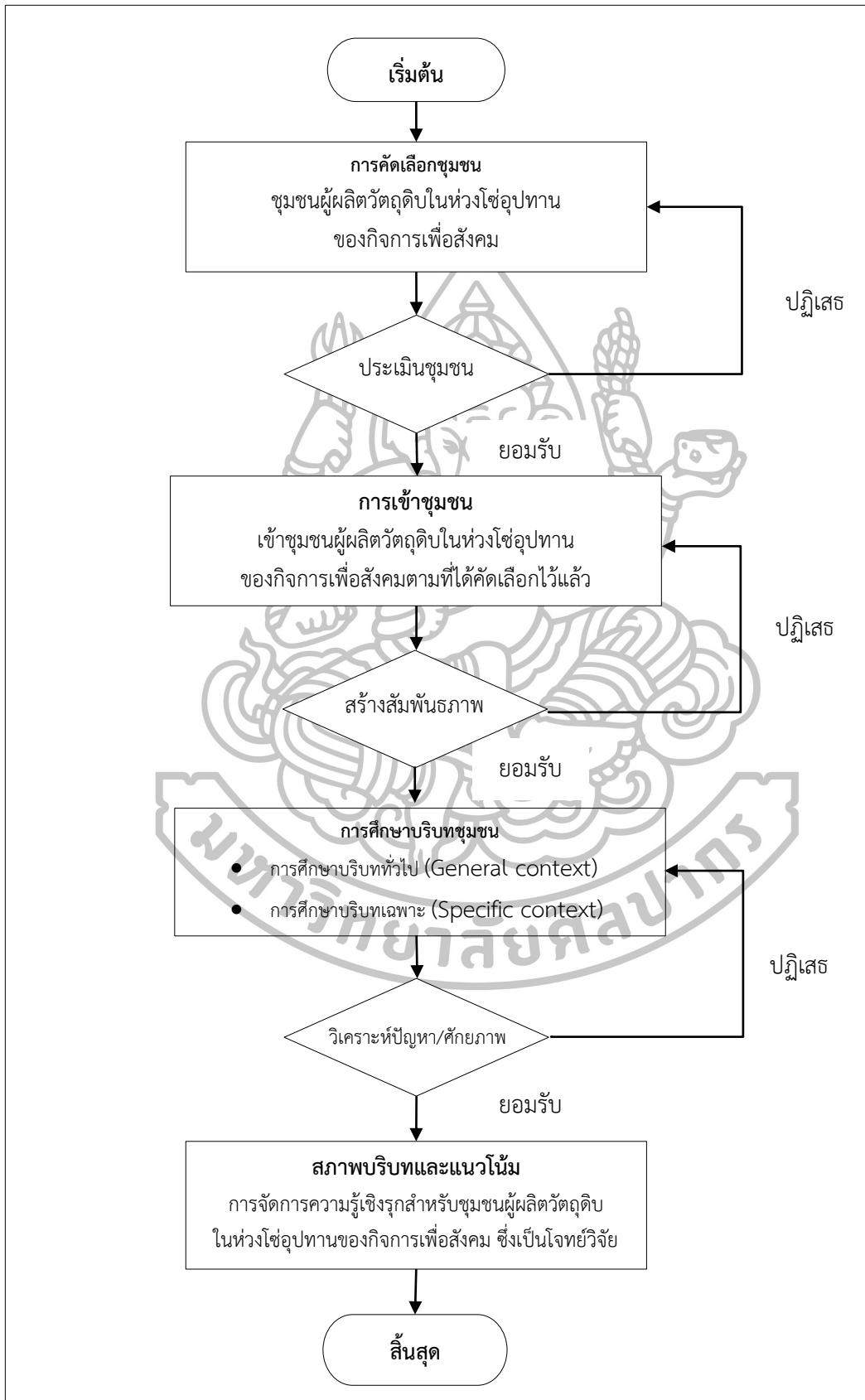
ภาพที่ 19 Flow chart แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร

สรุปจากแผนภาพที่ 19 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร จะเห็นได้ว่า การวิจัยเอกสาร ถือว่ามีความสำคัญ เป็นขั้นตอนทำวิจัย เพื่อสร้างแนวโน้มในการสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาเอกสาร และคัดเลือกเอกสารที่มีคุณภาพ จากนั้นนำมาสังเคราะห์เอกสาร ในขั้นตอนการสังเคราะห์เอกสารนั้นต้องมีการตรวจสอบรายละเอียดความน่าเชื่อถือของเอกสาร และความถูกต้องของข้อมูล โดยการศึกษาความเชื่อมโยงของข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยหลายชิ้น และจากความสอดคล้องตรงกันของข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยหลายชิ้นที่นำมาศึกษาพิจารณาเพื่อนำมาสร้างแนวโน้มและนำไปใช้ในการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ 1.2** การวิจัยเชิงพื้นที่ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงพื้นที่ (Area Base Researcher) ซึ่งหมายถึงกระบวนการสร้างและใช้ความรู้โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่เพื่อแก้ปัญหาหรือส่งเสริมศักยภาพของชุมชนและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในชุมชนท้องถิ่น ในการศึกษาสภาพบริบทของชุมชนที่จะทำการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลโดยวิเคราะห์ว่าจะเก็บข้อมูลประเด็นอะไรจากใคร และเก็บอย่างไร โดยทำการวิเคราะห์ปัญหา และหรือศักยภาพของชุมชน โดยผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอน (ภาสกร นันทพานิช, 2552) ดังนี้

1. การคัดเลือกชุมชน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้
  - 1.1 เป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม
  - 1.2 มีการรวมกลุ่มเพื่อร่วมเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม
  - 1.3 สมาชิกทุกคนจะต้องทำข้อตกลงเข้าร่วมโครงการสมุนไพรวงษेत्रอินทรีย์เป็นลายลักษณ์อักษร ยอมรับการปฏิบัติตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์
  - 1.4 ยินยอมให้มีการตรวจพื้นที่ทำเกษตรทุกแปลง เพื่อให้สามารถรับรองกระบวนการผลิตและการจัดการในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นไปตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์
  - 1.5 มีระบบการผลิตที่มีความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
2. การเข้าชุมชนเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับชุมชน (Building-up rapport) ที่เป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ที่คัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 1
3. การศึกษาบริบทของชุมชน (Context Analysis) โดยทำการศึกษาบริบททั่วไป (General context) และศึกษาบริบทเฉพาะ (Specific context) กับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ที่ได้คัดเลือกและเข้าไปสร้างสัมพันธภาพไว้ในขั้นตอนที่ 1 และ 2
4. การวิเคราะห์ปัญหา และหรือศักยภาพของชุมชน (Identify Problem, Need and Potential fo Community) เพื่อให้ได้โจทย์วิจัยหรือคำถามวิจัย (Research question)

สุดท้าย คือ การหาข้อสรุปในแต่ละประเด็นตามขั้นตอนตั้งแต่การคัดเลือกชุมชน การเข้าชุมชน การศึกษาบริบทชุมชน การวิเคราะห์ปัญหา และหรือศักยภาพของชุมชน จากการศึกษาวิจัยเชิงพื้นที่ นำผลที่ได้มาสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อมาจัดกระทำเป็นบทสรุปเกี่ยวกับสภาพบริบทและแนวโน้มของการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งสามารถเขียนเป็นขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงพื้นที่ได้ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 Flow chart แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงพื้นที่

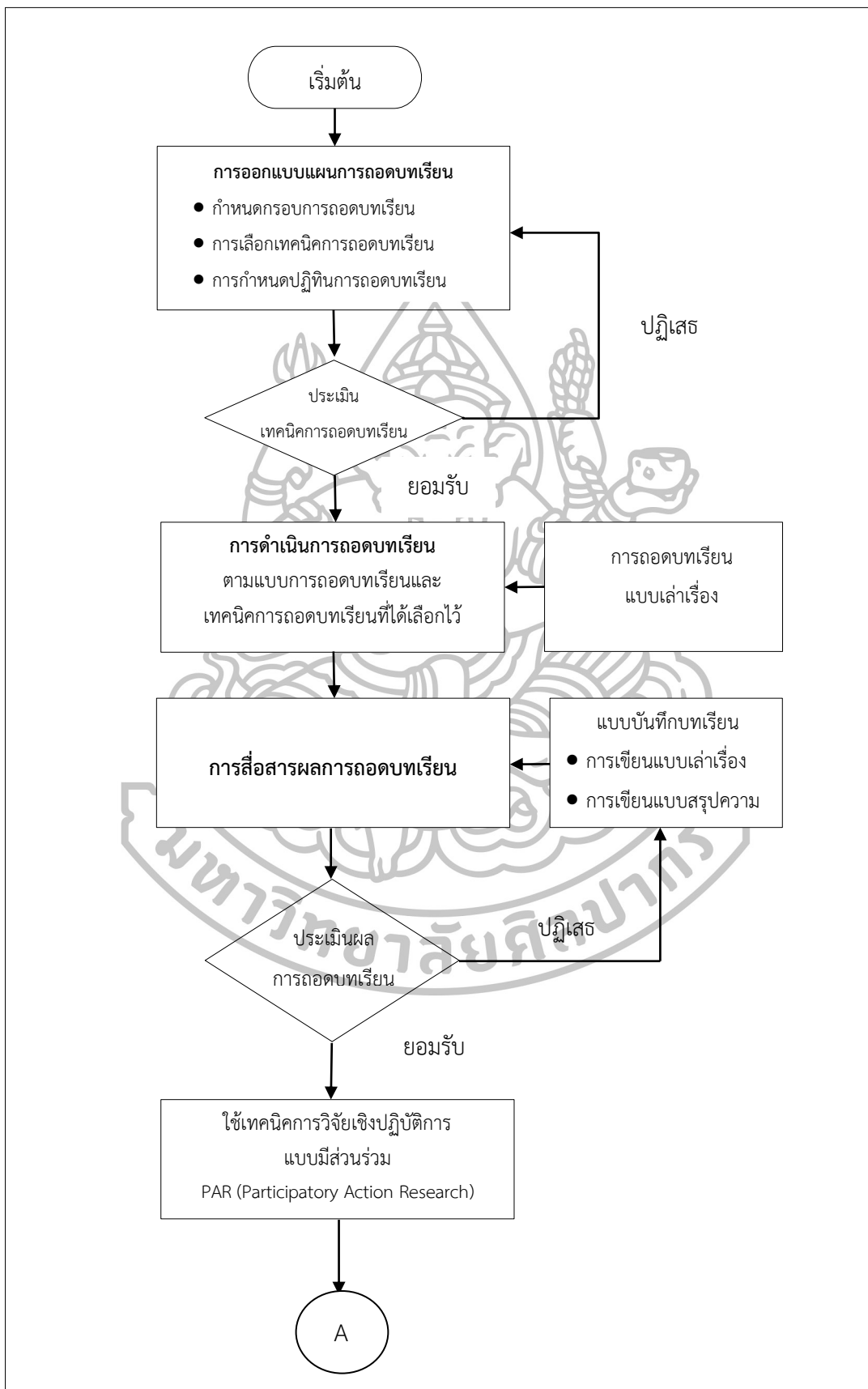
จากภาพที่ 20 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงพื้นที่ โดยการคัดเลือกชุมชนก่อน แล้วจึงเข้าชุมชนโดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อทำการศึกษาสภาพบริบทชุมชนทำการวิเคราะห์ ปัญหาและศักยภาพชุมชนเพื่อทราบถึงสภาพบริบทและแนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชน ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นโจทย์วิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของ กิจการเพื่อสังคม ด้วยการถอดบทเรียน การใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) และกำหนดกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังต่อไปนี้

ในขั้นตอนนี้เป็นการใช้วิธีการถอดบทเรียนซึ่งเป็นวิธีสกัดความรู้ที่ฝังลึกในและองค์ ความรู้ที่ซ่อนออกมาเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปสรุป สังเคราะห์เป็นชุดความรู้ เพื่อให้ได้มา ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้ และทำการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อให้ได้ ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยทำการวางแผนการถอดบทเรียนเพื่อให้ได้แนวทางที่ชัดเจนถือเป็นเตรียมตัวและ เตรียมพร้อมสำหรับการถอดบทเรียนโดยมีขั้นตอนย่อย คือ กำหนดกรอบการถอดบทเรียน การเลือก เทคนิคการถอดบทเรียน การกำหนดปฏิทินการถอดบทเรียน ดำเนินการถอดบทเรียน โดยผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาแนวคิด และวิธีการของแต่ละเทคนิคจนชัดเจนก่อนตัดสินใจเลือก รวมทั้งทำความเข้าใจ เทคนิคการถอดบทเรียนแต่ละชนิด จึงได้ดำเนินการถอดบทเรียนโดยเลือกใช้เทคนิคการถอดบทเรียน แบบเล่าเรื่อง การสื่อสารผลการถอดบทเรียนโดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการ ถอดบทเรียนสู่ชุดความรู้ในลักษณะกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ (ศุภวัลย์ พลายน้อย, 2549)

หลังจากเลือกวิธีการถอดบทเรียนเป็นแบบเล่าเรื่อง เพื่อเป็นการปลดปล่อยความรู้ที่ สึก ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยวิธีการเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ ความสำเร็จในการทำงานของคนใน ชุมชนที่เป็นสมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังเป็นผู้เล่าเรื่อง โดยให้สมาชิกในกลุ่มฟัง เพื่อให้สมาชิก ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น โดยผู้วิจัยจะสมาชิกเล่าเรื่องประสบการณ์ในการ ทำงานของแต่ละคนว่า มีวิธีการทำอย่างไร จึงประสบความสำเร็จ จากนั้นให้สมาชิกที่ฟังเรื่องเล่า ช่วยกันถอดบทเรียน หรือสกัดชุดความรู้ จากเรื่องที่ได้ฟังว่า มีปัจจัยอะไรบ้าง ที่ช่วยทำให้งานนั้น ประสบความสำเร็จ เพื่อนำชุดความรู้ที่ได้ฟังจากเรื่องเล่ามาใช้เป็นฐานความรู้ หรือเป็นแนวทางใน การทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป โดยมีเป้าหมายให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติปลดปล่อยความรู้ ที่ซ่อน ในตัวตนภายใต้บริบทที่เฉพาะเจาะจงทั้งในเชิงประเด็น เนื้อหา และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผลที่ได้มี ความจำเพาะเจาะจงสูง ควรเป็นบทเรียนสำหรับการคิดต่อมากกว่ากระทำซ้ำในทันที สามารถเขียน แผนภาพขั้นตอนการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่องภาพที่ 21



ภาพที่ 21 Flow chart แสดงขั้นตอนการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง



จากภาพที่ 21 แสดงขั้นตอนการถอดบทเรียน จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยได้เลือกการถอดบทเรียน เฉพาะประเด็นแบบเล่าเรื่อง ในการดำเนินการถอดบทเรียนเนื่องจากผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะประเด็นการ ผลิตวัตถุดิบของชุมชนซึ่งเป็นห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) ดำเนินการดังนี้

1. ขั้นการศึกษาบริบท ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยทำการกำหนดพื้นที่หรืออาณาบริเวณที่จะ ทำการศึกษาวิจัยการคัดเลือกชุมชน โดยผู้วิจัยดำเนินการสำรวจและศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของชุมชนทุก ด้าน นับตั้งแต่ลักษณะทางกายภาพ แหล่งทรัพยากรชุมชน ลักษณะทางด้านชีวภาพ ข้อมูลด้าน ประชากร สังคม เศรษฐกิจ ตัดสินใจเลือกชุมชนที่มีความเหมาะสม และทำให้คนในชุมชนยอมรับและไว้วางใจ โดยได้ มีการเปิดโอกาสให้มีการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดทุกขั้นตอน สำหรับขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้อาศัย การมีส่วนร่วมและความร่วมมือของชุมชนเป็นสำคัญ

2. ขั้นกำหนดปัญหา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสรุปคำถามหรือปัญหา รวมทั้งอธิบายเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นภาพและเกิดความเข้าใจตรงกัน ส่วน นักพัฒนาทำความเข้าใจประเด็นปัญหาและมองถึงผลของการวิจัยได้อย่างชัดเจน และครอบคลุมส่วน เกี่ยวข้องอื่นๆ และชาวบ้านได้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการ ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว การวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นหรือสอดคล้องกับ ความต้องการพัฒนาที่ ประสงค์ได้นั้นย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่นักวิจัยจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น รวมถึงการสร้างความตระหนักในบทบาทและความสำคัญของการมีส่วนร่วม ในกระบวนการวิจัย ขั้นการกำหนดปัญหาร่วมกับชาวบ้านในชุมชน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้วิจัยจะต้อง ดำเนินการให้เกิดผลอย่างแท้จริง ก่อนจะเริ่มดำเนินการในขั้นตอนอื่นๆ

3. ขั้นการวางแผนปฏิบัติงานวิจัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานวิจัยให้ ชัดเจน รวมทั้งระบุด้วยว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยแต่ละฝ่ายจะมีส่วนร่วมอะไร อย่างไร และเมื่อ ไດบ้าง พร้อมทั้งแผนการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการวิจัย ส่วนนักพัฒนาจะเข้าร่วมปฏิบัติการวิจัยโดย ติดตามผลการดำเนินงานวิจัยทุกขั้นตอน และคอยตรวจสอบผลของการทำงานว่ามีสิ่งใด ที่ผิดพลาด หรือไม่เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมาย หรือมีสิ่งใดที่เกิดแทรกซ้อนขึ้นมาหรือไม่ โดยชาวบ้าน นั้น จะเข้ามามีส่วนร่วมลงมือในการปฏิบัติงานวิจัยตามแผน และตรวจสอบผลว่าพึงพอใจหรือไม่

4. ขั้นการสรุปผลการวิจัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะทำการสรุปผลการวิจัย และเรียบเรียงเป็น รายงานการวิจัยเผยแพร่ นักพัฒนามีส่วนร่วมด้วยการรับทราบและตรวจสอบประเมินผลการวิจัยว่า ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง โดยชาวบ้านเข้ามีส่วนร่วมด้วยการ ให้ข้อมูลย้อนกลับผลการวิจัยว่าพึงพอใจและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่และแสดงความคิดเห็นอื่น ประกอบข้อมูลด้วยว่าเพราะเหตุใด หลังจากที่ได้ดำเนินการถอดบทเรียนเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ ดำเนินการขั้นตอนไปคือจัดทำแผนผังเชิงองค์ประกอบ และการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากนั้นทำการวิเคราะห์ SWOT ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนจากสภาพ แวดล้อมภายในชุมชน และประเมินโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกชุมชน กำหนด

กลยุทธ์แบบ Town Matrix หลังจากประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยดำเนินการวิเคราะห์แบบถ่วงน้ำหนักดังนี้ (David, 2007)

แมทริกซ์ IFE (Internal factor environment) ดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ให้รายการเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวโดยพิจารณาปัจจัย 10 ถึง 20 รายการซึ่งรวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน โดยการแยกแยะความเป็นไปได้โดยใช้เปอร์เซ็นต์อัตราส่วนและเปรียบเทียบตัวเลข

2. กำหนดช่วงของน้ำหนักจาก 0.0 - 1.0 โดย 0.0 ไม่มีความสำคัญ 1.0 มีความสำคัญมากให้กับทุกปัจจัยการกำหนดน้ำหนักให้กับปัจจัยต่างเป็นตัวบ่งชี้ความสำคัญของความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาถึงหัวใจหลักในเรื่องจุดแข็งและจุดอ่อนของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติมากให้น้ำหนักมาก ค่าความสูงสุดเท่ากับ 1.0

3. กำหนด 1 ถึง 4 ช่วงให้กับแต่ละปัจจัย โดยบ่งบอกถึงจุดอ่อนหลัก (major weakness) ประเมิน = 1 และจุดอ่อนรอง (minor weakness) = 2 จุดแข็งรอง (minor strength) = 3 และจุดแข็งหลัก (major strength) = 4 น้ำหนักของแต่ละปัจจัยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

4. ค่ารวมของคะแนนน้ำหนักแต่ละตัวแปรตัดสินด้วยคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมขององค์การเมื่อพิจารณาถึงหลายปัจจัยซึ่งรวมอยู่ในแมทริกซ์ IFE คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมขององค์การเมื่อพิจารณาถึงหลายปัจจัยซึ่งรวมอยู่ในแมทริกซ์ IFE คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมอยู่ในช่วง 1.0 ถึงสูงสุด 4.0 ถ้าคะแนนน้ำหนักรวม = 2.5 แสดงว่าอยู่ค่าเฉลี่ย ถ้าหากน้อยกว่า 2.5 แสดงว่าองค์การนั้นอยู่ในตำแหน่งจุดอ่อน ถ้ามากกว่า 2.5 แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง โดยมีตัวอย่างตารางแมทริกซ์ IFE (Internal Factor Evaluation Matrix)

แมทริกซ์ EFE (External Factor Environment Matrix) จะมีหลักการวิเคราะห์คล้ายกับแมทริกซ์ IFE โดยจะเป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายนอกที่ผลกระทบต่อบริษัท เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และกฎหมาย เป็นต้น แมทริกซ์ EFE ดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ให้รายการเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวโดยพิจารณาปัจจัย 10 ถึง 20 รายการ ซึ่งรวมทั้งโอกาส และอุปสรรค โดยการแยกแยะความเป็นไปได้โดยใช้เปอร์เซ็นต์ อัตราส่วน และเปรียบเทียบตัวเลข 30

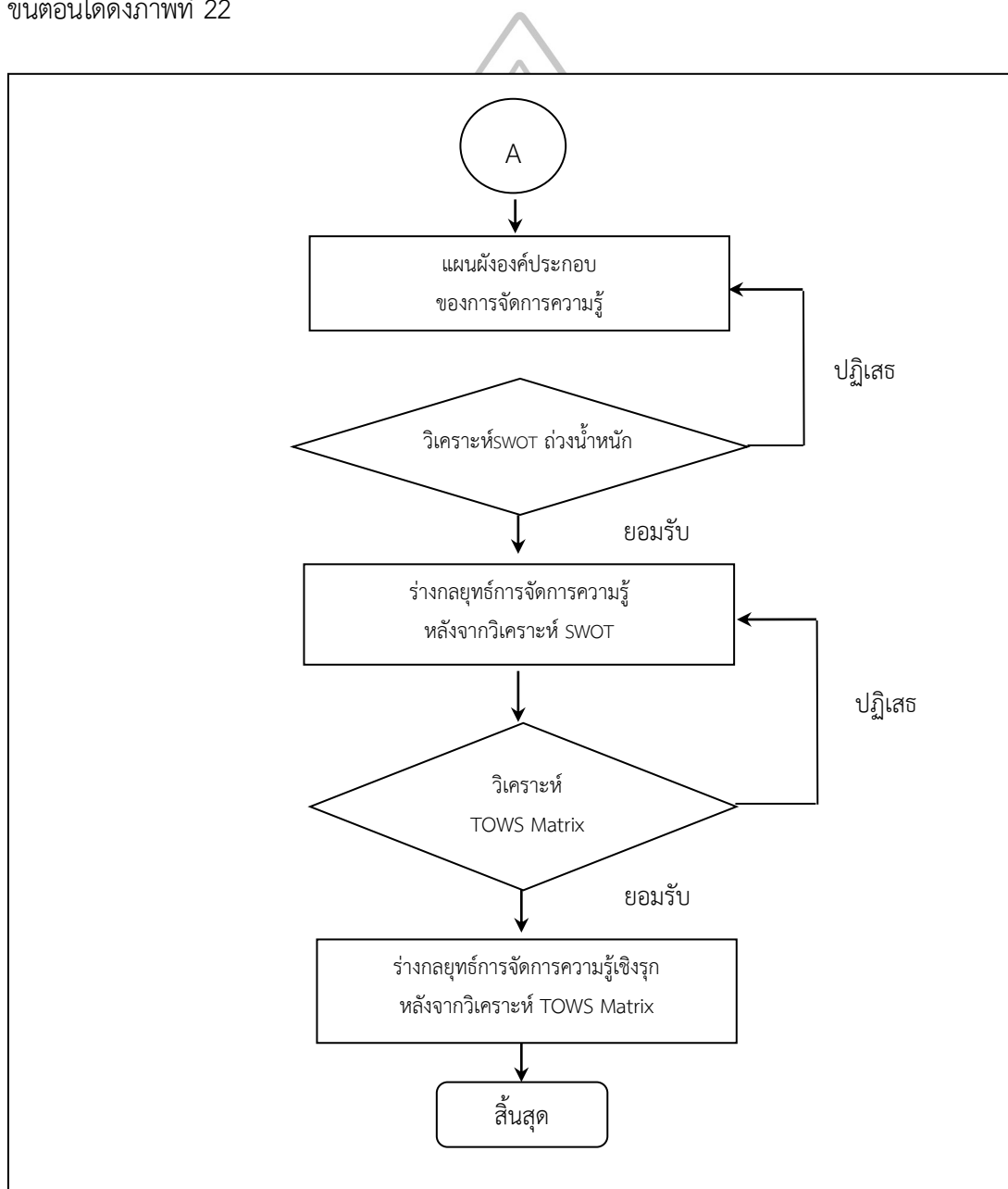
2. กำหนดช่วงน้ำหนัก 0.0 - 1.0 โดย 0.0 ไม่มีความสำคัญ 1.0 มีความสำคัญให้กับทุกปัจจัย การกำหนดน้ำหนักกับปัจจัยต่างๆเป็นตัวบ่งชี้ความสำคัญของความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จโดยพิจารณาจากหัวใจหลักในเรื่อง โอกาส และ อุปสรรค ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์การก็ให้น้ำหนักมาก ค่ารวมสูงสุดเท่ากับ 1.0

3. กำหนด 1 - 4 ช่วงให้กับแต่ละปัจจัยโดยบ่งบอกถึงโอกาสของ กลยุทธ์ ในการตอบสนองต่อปัจจัยประเมิน = 4 เมื่อโอกาสดี (Response is superior) ประเมิน = 3 โอกาสดีกว่าค่าเฉลี่ย ประเมิน = 2 โอกาสเท่ากับค่าเฉลี่ย และประเมิน 1 = โอกาสไม่มีหรืออุปสรรคมาก น้ำหนักของแต่ละปัจจัยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

4. ค่ารวมของคะแนนน้ำหนักของแต่ละตัวแปร ตัดสินด้วยคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมขององค์การเมื่อพิจารณาถึงหลายปัจจัย ซึ่งรวมอยู่ในตาราง EFE คะแนนถ่วงน้ำหนักจะอยู่ในช่วง 1.0 ถึงสูงสุด 4.0 ถ้า

คะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 2.5 แสดงว่าอยู่ค่าเฉลี่ย ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 4 แสดงว่าบริษัทมีโอกาสในอุตสาหกรรมมาก หรือมีอุปสรรคน้อย หากคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 1 แสดงว่ามีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาก จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นร่างยุทธศาสตร์หรือร่างขึ้นรูปเป็นกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ซึ่งสามารถเขียนแผนภาพขั้นตอนได้ดังภาพที่ 22

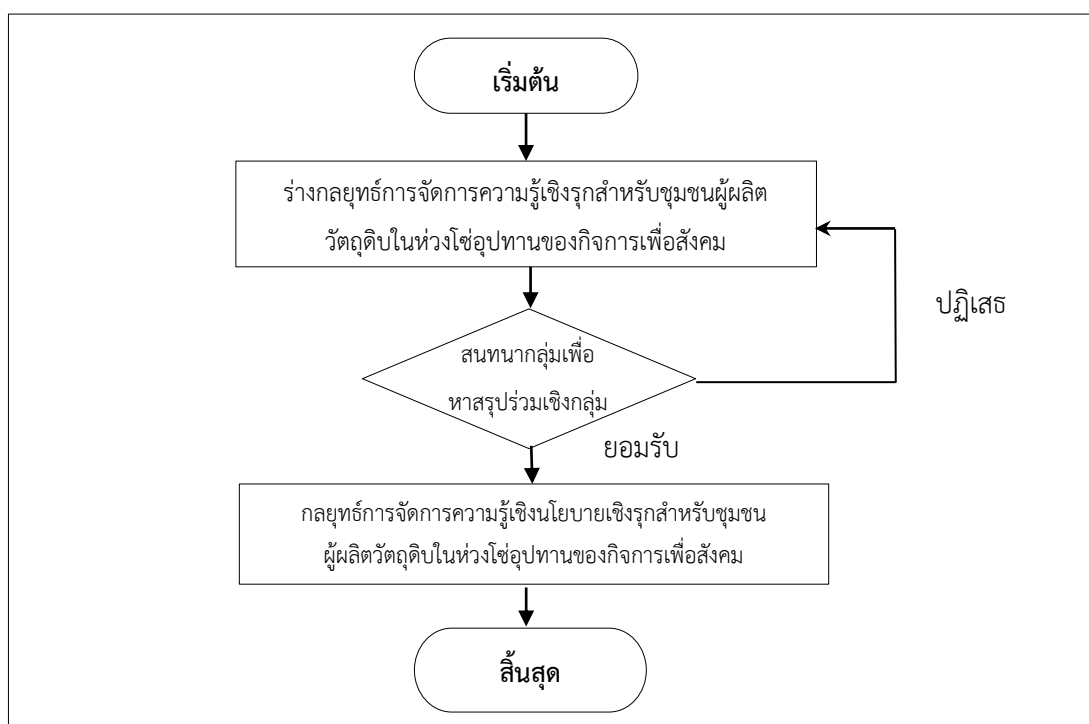


ภาพที่ 22 Flow chart แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

จากภาพที่ 22 แสดงขั้นตอนการการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้ร่างขึ้นรูปเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อให้ได้ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม คือ กลยุทธ์ SO (กลยุทธ์เชิงรุก) จะใช้กลยุทธ์จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส กลยุทธ์ ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) จะใช้กลยุทธ์จุดแข็งและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก พยายามให้มีจุดแข็งสูงสุด และมีอุปสรรคต่ำสุด กลยุทธ์ WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) จะใช้กลยุทธ์ที่มีจุดอ่อนต่ำสุดและมีโอกาสสูงสุด จะพยายามแก้ไขจุดอ่อน และสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส และกลยุทธ์ WT (กลยุทธ์เชิงรับ) จะใช้กลยุทธ์ที่มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ต่ำที่สุด จะพยายามสร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคให้ได้เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

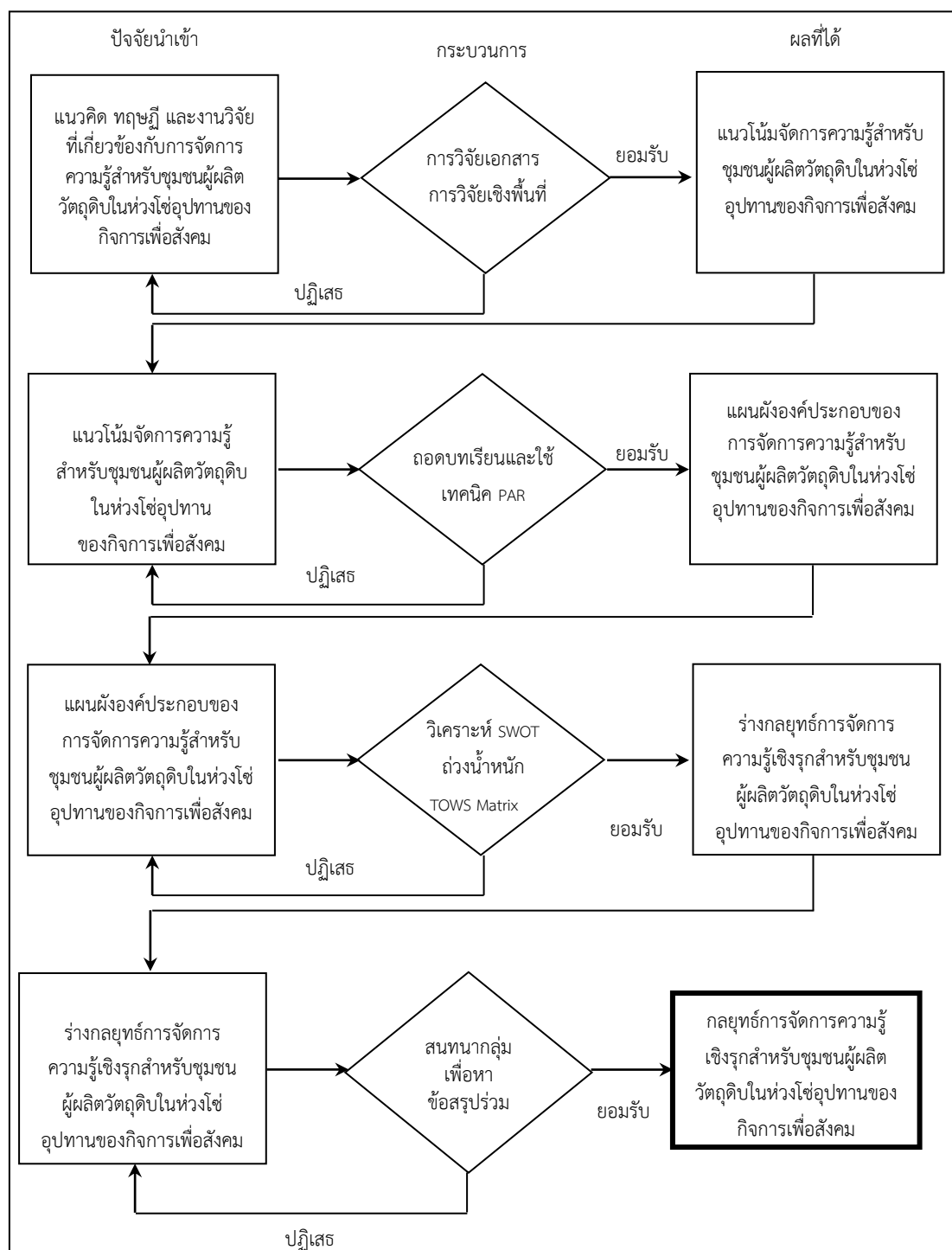
**ขั้นตอนที่ 3** พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยสนทนากลุ่ม (Focus Group)

หลังจากดำเนินการในขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT และวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้ร่างขึ้นรูปเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาร่วมสนทนาและอภิปรายพูดคุยกันโดยมุ่งประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ มีผู้จัดบันทึกเป็นผู้จดย่อเนื้อหาการสนทนา เพื่อหาข้อสรุปร่วมเชิงกลุ่ม ซึ่งสามารถเขียนแผนภาพขั้นตอนได้ดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 Flow chart แสดงขั้นตอนการสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปร่วมเชิงกลุ่ม

จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ขั้นตอน ทำให้สามารถวิเคราะห์และออกแบบสรุปกระบวนการทั้งหมดโดยใช้แผนผังงาน (Flow Chart) ดังแสดงในภาพที่ 24



ภาพที่ 24 Flow chart แสดงขั้นตอนพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ใช้รูปแบบการวิจัยแบบและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มการจัดการความรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area base Research) 2) ศึกษาองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยวิธีการถอดบทเรียนโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) การจัดทำแผนที่ความคิดเชิงองค์ประกอบ และ 3) พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ TOWS Matrix และประยุกต์เทคนิคเชิงปริมาณประเมินกลยุทธ์ตามคะแนน Cohen's Kappa Statistic และทำการหาข้อสรุปร่วมเชิงกลุ่ม โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ผลการวิจัยเอกสารและวิจัยเชิงพื้นที่ในประเด็นเกี่ยวกับแนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

**ขั้นตอนที่ 2** ผลการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง การใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOWS Matrix

**ขั้นตอนที่ 3** ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

**ขั้นตอนที่ 1** ผลการวิจัยเอกสารและวิจัยเชิงพื้นที่ในประเด็นเกี่ยวกับแนวโน้มการจัดการรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

#### 1.1 ผลการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เชิงสรุปประเด็น

ในการศึกษาดำเนินการขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร ในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ กลยุทธ์การจัดการความรู้ การจัดการความรู้เชิงรุก การจัดการความรู้สำหรับชุมชน การจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับกิจการเพื่อสังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์

การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

ผลการศึกษาแนวคิดในประเด็นการจัดการความรู้ ของ Nonaka and Takeuchi (1995) สรุปได้ว่า แนวคิดการจัดการความรู้ ได้เสนอรูปแบบวงรอบความรู้ที่เรียกว่าเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้ในองค์การ 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคลซึ่งเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน 2) ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าเกลียวความรู้หรือ SECI Model

ผลการศึกษากรอบแนวคิดองค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของ Moslehi (2004) พบว่า กรอบแนวคิดของกลยุทธ์การจัดการความรู้ว่าองค์กรต้องเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่องค์กรเน้น หลังจากนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ควรประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้และเนื้อหา และองค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน องค์กร และเทคโนโลยี

ผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของ Keyser (2004) มีอยู่ทั้งหมด 5 องค์ประกอบหลัก คือ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล กระบวนการ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 35 องค์ประกอบย่อย และในงานวิจัยของ Keyser (2004) ยังได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ พบว่ามี 4 ด้าน ได้แก่ 1) มีการกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (KM structure) ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ การวัดผล หน้าที่ความรับผิดชอบ 2) มีการกำหนดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การดำเนินงาน ชุมชนแนวปฏิบัติ มาตรฐานเทียบเคียง ระบบพี่เลี้ยง 3) มีการกำหนดกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) ในกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดประเด็นที่จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการจัดการความรู้ขององค์กร

ผลการศึกษาแนวคิดในประเด็นการประยุกต์การจัดการความรู้ในชุมชน สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ชุมชนอย่างง่าย มีการกำหนดไว้ 3 วิธีการ คือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม (Best Practices) คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ โดยมี

ลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมที่มีอยู่แล้วทั่วไปภายในและภายนอกที่สามารถสร้างความรู้ขึ้นใช้เองได้ และวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมที่พัฒนาขึ้นใหม่ให้สอดคล้องตามบริบทของชุมชนที่มีความแตกต่างกัน 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ” ชุมชนนักปฏิบัติอาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน วิธีการแลกเปลี่ยนที่เป็นเทคโนโลยีขั้นต่ำที่สุด คือ การนัดประชุมแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของตน เป็นเครื่องมือเริ่มต้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำ เป้าหมายของวงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกกำลังสาม บวก คำ เป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน เรียนรู้ร่วมกันระหว่าง ทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานขึ้นนั้นสำเร็จ การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงานใช้เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานหากกลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการ ทำงานนั้นในระดับที่ดีที่สุด (best practices) ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ ภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น การเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า AAR (After-action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจาก งานสำเร็จ วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร “คว่ำ” ความรู้ จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษและความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ของชุมชน และคอย “คว่ำ” ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของชุมชนเอง เอามาตีความ แลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจ และบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ในกลุ่ม และ ภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้ค้นหาใช้ได้ ทันการณ์ (เสาวรส ไพจิตร, 2556)

ผลการศึกษาแนวคิดในประเด็นการจัดการห่วงโซ่อุปทาน สรุปได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) นั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผล ประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย (ธนิศย์ โสรรัตน์, 2550) โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ 1) การวางแผน ต้องมีการวางแผนการสำหรับการบริหารทรัพยากรทั้งหมดที่ตอบสนองอุปสงค์ของผู้บริโภคสำหรับสินค้าหรือบริการ 2) แหล่งที่มา องค์กรต้องเลือกผู้จัดหาที่น่าเชื่อถืออย่างรอบคอบที่จะมอบสินค้าหรือบริการที่จำเป็นสำหรับการผลิตสินค้า 3) การผลิต เป็นขั้นตอนที่ต้องผลิตสินค้าหรือบริการสามารถบรรจุมารายการกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับ



การผลิต การทดสอบผลผลิต และกำลังผลิตของคนงาน 4) การจัดส่ง ขั้นตอนนี้คือ การขนส่งเป็นชุดของกระบวนการที่วางแผนและควบคุมการขนส่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) การคืนกลับ เป็นขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดในห่วงโซ่อุปทาน (ณัฐรัฐ บุญเกิด, 2550)

ผลการศึกษาแนวคิดในประเด็นเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม สรุปได้ว่า แนวคิดของกิจการเพื่อสังคมนั้น ได้กำเนิดและพัฒนาขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะ ประเทศยุโรปตะวันตกและสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ช่วงกลาง ทศวรรษที่ 1990s (Defourny & Kim, 2011) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยลดปัญหาทางสังคม ชุมชน โดยช่วยลดช่องว่างระหว่างกลุ่มคนทำให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น และช่วยลดปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมจากระบบเศรษฐกิจ แบบทุนนิยมได้อย่างมีเหตุผลและยั่งยืน โดยเป็นกิจการที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีเป้าหมายเพื่อการแก้ไขปัญหา รวมถึงพัฒนาชุมชนสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นหลักไม่ใช้ธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักเพียงแค่ทำกำไรสูงสุดให้แก่เจ้าของ หรือผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น โดยผ่านกลไกการทำธุรกิจอย่าง มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนธุรกิจและการดำเนินการเพื่อการอยู่รอด และพัฒนาธุรกิจให้อยู่ได้อย่างมั่นคง มีฐานะการเงินที่เข้มแข็งเพื่อนำกำไรไปสู่การแก้ปัญหาและ พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความสมดุลในทั้ง 3 ด้าน ตามหลัก “Triple Bottom Line” (Elkington, 1997) กล่าวคือ ประการแรกมุ่งให้เกิดผลตอบแทนทางสังคมหรือคนในชุมชน เช่น สร้างความเข้มแข็งของชุมชน ท้องถิ่น พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน เกิดการจ้างงานในชุมชนเพิ่มมากขึ้น ชุมชนมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ประการที่สองเกิดผลตอบแทนทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีการอนุรักษ์ ดูแลรักษา ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ลดการใช้ ทรัพยากรทางธรรมชาติ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และโลกน้อยที่สุด และประการสุดท้ายคือต้องมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรของกิจการ เพื่อความอยู่รอด ของกิจการ ดังนั้นในการดำเนินงานองค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นใน 3 มิติร่วมกัน คือ มิติทางด้านเศรษฐกิจหรือมิติทางด้านธุรกิจ มิติทางด้านสังคม และมิติทางด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกำไร หรือผลตอบแทนในทางธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกันก็ผสานความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางด้านธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว (Elkington, 1994)

จากผลการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เชิงสรุปประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปในลักษณะการเปรียบเทียบกับทฤษฎีระบบได้ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิจัยเอกสารเชิงสรุปประเด็น

ปัจจัยนำเข้า (Input)			กระบวนการ (Process)			ผลลัพธ์ Output
ความรู้	องค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้	องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้	การประยุกต์การจัดการความรู้ในชุมชน	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	โมเดลกลยุทธ์การจัดการความรู้	เป้าหมายการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม
1. ความรู้ฝังลึกในส่วนบุคคล (Tacit knowledge)	1. คน	1. วัฒนธรรมองค์การ	1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิถีทำงานแบบยอดเยี่ยม	1. การวางแผน	1. ปัจจัยความสำเร็จ	1. เศรษฐกิจ
2. ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit knowledge)	2. กระบวนการ	2. เทคโนโลยีสารสนเทศ	2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยทำกิจกรรม	2. แหล่งที่มา	2. กระบวนการที่เหมาะสม	2. สังคม
	3. เทคโนโลยี	3. การวัดผล	3. แลกเปลี่ยนกำลังสามบวกกว่าเป้าหมาย	3. การผลิต	3. การจัดอุปสรรคที่ชัดเจน	3. สิ่งแวดล้อม
		4. กระบวนการ		4. การจัดส่ง		
		5. กลยุทธ์การจัดการความรู้		5. การคืนกลับ		

จากตารางที่ 16 เป็นผลจากการวิจัยเอกสารเชิงสรุปประเด็นพบว่าการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมโดยสรุปในลักษณะการเปรียบเทียบกับทฤษฎีระบบที่เริ่มจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เป็นความรู้ องค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ และองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และเมื่อเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ (Process) ซึ่งเป็นการนำปัจจัยนำเข้ามาดำเนินการประยุกต์การจัดการความรู้ในชุมชน โดยคำนึงถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการประยุกต์ใช้โมเดลกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ (Output) ซึ่งเป็นเป้าหมายของการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม 3 ด้าน คือ ผลตอนแทนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

## 1.2 ผลการวิจัยเชิงพื้นที่เชิงพรรณนา

ในการศึกษาดำเนินการขั้นตอนนี้เป็นการลงพื้นที่สำรวจสภาพบริบทชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเชิงพื้นที่สรุปเป็นผลในเชิงพรรณนา ได้ดังนี้

## 1. ความเป็นมาของชุมชน

บ้านดงบังเดิมเป็นป่าผืนใหญ่ ประมาณ 80 ปี ที่ผ่านมา ประชาชนส่วนใหญ่เน้นอาชีพการทำนา ต่อมาเปลี่ยนอาชีพเป็นชาวสวนไม้ดอกไม้ประดับ เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2517 ได้มีการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรเป็นครั้งแรกใช้ชื่อว่า “กลุ่มเกษตรกรดงชีเหล็ก” ต่อมา มีการจัดตั้งกลุ่มขึ้นใหม่ มีการปรับเปลี่ยนมาปลูกไม้ดอกไม้ประดับมากยิ่งขึ้นมีพรรณไม้หลายชนิดมีตลาดรองรับทั่วประเทศและมีสถานที่จำหน่ายหลักอยู่ที่ตลาดนัดสวนจตุจักรด้วยความสำเร็จของการประกอบอาชีพทางการเกษตรส่งผลให้มีการรวมกลุ่มสร้างความเข้มแข็งและสามารถดำเนินงานด้านการเกษตรก่อเกิดรายได้ให้กับครอบครัวเป็นอย่างมาก

นอกจากการทำอาชีพเกษตรกรแล้วชุมชนนี้ยังมีความรู้ด้านหมอยามาจาก พ่อใหญ่แก้ว มุกดา ยังได้รับการถ่ายทอดมายังลูกชาย คือ นายแดง มุกดาและนายสุรินทร์ คุณสุข ที่เป็นลูกเขยและปัจจุบันความรู้ด้านหมอยาได้ถ่ายทอดมาสู่รุ่นที่สาม คือ นายสมัย คุณสุข ผู้นำกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังทำให้ชุมชนแห่งนี้มีความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน

ด้วยศักยภาพของชุมชนที่มีองค์ความรู้เรื่องสมุนไพร ยาพื้นบ้าน ประกอบกับได้รับการสนับสนุนเรื่องสมุนไพรจากโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรซึ่งเป็นโรงพยาบาลนำร่องเรื่องการแพทย์ทางเลือกและการนำสมุนไพรมาใช้เป็นยารักษาโรคต่าง ๆ ในปี พ.ศ.2543 ชุมชนบ้านดงบังจึงได้ก่อตั้ง “กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง” เพื่อพัฒนาการเกษตรแบบยั่งยืนโดยใช้เกษตรอินทรีย์เมื่อจัดตั้งเป็นกลุ่มแล้วหน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้เข้าไปช่วยเหลือให้ชาวบ้านดงบังได้มีความรู้ในเรื่องการจัดการต่าง ๆ ของกลุ่มให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นซึ่งโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรได้ให้เภสัชกรเข้าไปแนะนำขั้นตอนการผลิตพืชสมุนไพรเน้นเกษตรอินทรีย์ กระบวนการจัดการ การปลูกผลผลิต การกระจายรายได้ การจัดทำระบบบัญชี โดยมุ่งเน้นผลผลิตที่มีคุณภาพ เป็นแหล่งวัตถุดิบสมุนไพรเกษตรอินทรีย์ระดับมาตรฐานสากล

## 2. สภาพทั่วไป

### 2.1 ที่ตั้ง

บ้านดงบังเป็นหมู่บ้านที่ 6 ตั้งอยู่ในตำบลดงชีเหล็ก อยู่ห่างจากอำเภอเมืองปราจีนบุรี ประมาณ 13 กิโลเมตร ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของที่ว่าการอำเภอเมืองปราจีนบุรี

ทิศเหนือ ติดต่อบ้านเนินหอม	อำเภอเมืองปราจีนบุรี	จังหวัดปราจีนบุรี
ทิศใต้ ติดต่อบ้านดงพระราม	อำเภอเมืองปราจีนบุรี	จังหวัดปราจีนบุรี
ทิศตะวันออก ติดต่อบ้านโนนหอม	อำเภอเมืองปราจีนบุรี	จังหวัดปราจีนบุรี
ทิศตะวันตก ติดต่อบ้านพระ	อำเภอเมืองปราจีนบุรี	จังหวัดปราจีนบุรี

## 2.2 ภูมิประเทศ/ภูมิอากาศ

ทางด้านทิศเหนือของหมู่บ้านดงบัง ตำบลดงขี้เหล็ก มีพื้นที่ติดกับภูเขา และลาดเทมาทางทิศใต้ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ลุ่มเหมาะแก่การเพาะปลูก ลักษณะภูมิอากาศเป็นแบบมรสุมมี 3 ฤดู

## 2.3 จำนวนครัวเรือนและจำนวนประชากร

จำนวนครัวเรือนมีทั้งหมด 325 ครัวเรือน จำนวนประชากรทั้งหมด 1,040 คน แยกเป็นเพศชายจำนวน 515 คน เพศหญิงจำนวน 525 คน จำแนกตามจำนวนผู้สูงอายุ ได้จำนวน 140 คน เป็นเพศชาย 60 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 80 คน

ที่มา : ข้อมูล ณ เดือน มีนาคม 2557 สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง

## 3. สภาพทางสังคม

### 3.1 การศึกษา

- ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 แห่ง ชื่อโรงเรียนบ้านดงบัง มีจำนวนนักเรียนก่อนประถมศึกษา เพศชาย จำนวน 15 คน เพศหญิง จำนวน 20 คน รวมจำนวน 35 คน

- โรงเรียนประถมศึกษา 1 แห่ง ชื่อโรงเรียนบ้านดงบัง มีจำนวนนักเรียนชั้นอนุบาลจำนวน 34 คน ชั้น ป.1 จำนวน 8 คน ชั้น ป.2 จำนวน 10 คน ชั้น ป.3 จำนวน 6 คน ชั้น ป.4 จำนวน 7 คน ชั้น ป.5 จำนวน 11 คน ชั้น ป.6 จำนวน 9 คน รวมจำนวน 82 คน

### 3.2 ด้านเศรษฐกิจ

ด้วยพื้นที่โดยรวมของหมู่บ้านดงบัง ตำบลดงขี้เหล็ก เป็นพื้นที่ราบเชิงเขา ติดกับเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่มีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติ เหมาะสำหรับการทำการเกษตร ดังนั้นประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพปลูกไม้ดอก ไม้ประดับเป็นอาชีพหลัก

## 4. ข้อมูลอื่นๆ

### 4.1 ทรัพยากรธรรมชาติ

ดิน สภาพดินเป็นดินร่วน และดินปนทราย เหมาะแก่การเพาะปลูกไม้ผลและไม้ยืนต้น เช่น ทุเรียน กระท้อน ขนุน ฝรั่ง ไม้ดอกไม้ประดับและพืชสมุนไพร

น้ำ มีคลองสายหลัก 1 สาย คือ คลองห้วยเกษียร

ป่าไม้ มีพื้นที่ป่าบริเวณ เขาอีโต้ เขามดแดง และเขาชีปัด

#### 4.2 ศักยภาพของชุมชนและพื้นที่

ด้วยความเชี่ยวชาญที่สั่งสมประสบการณ์มานานของชาวบ้านดงบังตั้งแต่สมัยครั้งยังเป็นหมู่บ้านสมุนไพรเล็กๆ จนมีการเพาะเลี้ยงและผลิตสมุนไพรจำหน่ายให้กับโรงพยาบาลอภัยภูเบศรเป็นที่เชื่อถือได้ในมาตรฐานของสวนสมุนไพร

สมุนไพรที่ปลูกที่บ้านดงบังมีจำนวนหลายร้อยชนิด เช่น หล้าปักกิ่ง ฟ้าทะลายโจร หล้าหวดแมว เสลดพังพอน ต้นยอ ชุมเห็ด พลุ ต้นรางจืด บอระเพ็ด อัญชัน และมะระขี้นก เป็นต้น แต่ละชนิดก็จะให้สรรพคุณที่แตกต่างกัน

#### 4.3 กลุ่มกิจกรรมชุมชน

เมื่อเริ่มเข้าสู่ปี พ.ศ.2543 นายแดง มุกดา หมอยาที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านสมุนไพรประจำหมู่บ้าน ได้จัดตั้งกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังขึ้นผ่านการสนับสนุนของทางกรมส่งเสริมการเกษตรบ้านดงบังจึงกลายเป็นหมู่บ้านที่มีชื่อเสียงด้านสมุนไพรอันดับหนึ่งของจังหวัดปราจีนบุรี และเป็นแหล่งเรียนรู้สมุนไพรแห่งแรกของเมืองไทย ที่รวบรวมความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรไว้มากมาย ตั้งแต่ขั้นตอนการปลูก เก็บเกี่ยว และแปรรูป รวมไปถึงจนถึงการนวดคลายปวดเมื่อยด้วยผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิก 13 คน โดยมีผู้นำกลุ่มและทีมบริหารจัดการ คือนายสมัย คุณสุข ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง นางทิพาพร คุณศรี ประธานกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง และนางอรอนงค์ หาดเจียง เลขาธิการกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

จากผลการวิจัยเอกสารเชิงสรุปประเด็น และการวิจัยเชิงพื้นที่ในชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม พบว่าชุมชนแห่งนี้มีแนวโน้มการจัดการความรู้ 3 แนวโน้ม ดังนี้

1. แนวโน้มการจัดการความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น พบว่ามีแนวโน้มการจัดการความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นเกี่ยวกับพืชสมุนไพรซึ่งได้มีการสืบทอดความรู้ประสบการณ์ดังกล่าวจากรุ่นสู่รุ่น และมีการเรียนวิธีการใหม่เกี่ยวปลูกพืชสมุนไพรแบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์โดยการสนับสนุนของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยมีนำข้อได้เปรียบในเรื่องสภาพพื้นที่อันอุดมสมบูรณ์ ประกอบกับวิถีชีวิตที่ยึดอาชีพเกษตรกรรมสืบต่อกันมา

2. แนวโน้มการจัดการความรู้จากภาวะผู้นำชุมชน พบว่ามีผู้นำชุมชนที่มีการสืบทอดจากบรรพบุรุษ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำกลุ่มกิจกรรมชุมชนที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความสามารถในการจูงใจคนในชุมชนบ้านดงบังเพื่อนำพาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาขึ้นในชุมชนได้เป็นอย่างดี

3. แนวโน้มการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมในชุมชน พบว่าชุมชนแห่งนี้มีแนวโน้มการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมในชุมชน คือมีการรวมกลุ่มกิจกรรมที่ชื่อว่ากลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง โดยมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่มที่ชัดเจน ซึ่งการรวมกลุ่มทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีของคนในชุมชน คือ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม แสดงได้ดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 แนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (กรณีกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง)

จากภาพที่ 25 แสดงผลการวิจัยเอกสารเชิงสรุปประเด็นและการวิจัยเชิงพื้นที่ในชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (กรณีกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง) พบว่าชุมชนแห่งนี้มีแนวโน้มการจัดการความรู้ 3 แนวโน้ม คือ แนวโน้มการจัดการความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น แนวโน้มการจัดการความรู้จากภาวะผู้นำชุมชน และแนวโน้มการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมในชุมชน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ประกอบกับการวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพบริบทชุมชนจึงสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 องค์กรประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบใน  
ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้แต่งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์กรประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้					
	องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรม	องค์กรประกอบด้านโครงสร้าง	องค์กรประกอบด้านกระบวนการ	องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี	องค์กรประกอบด้านการตลาด	องค์กรประกอบด้านการวัดผล
เรณูมาศ กุละศิริมา และคณะ (2557)			✓	✓		
สุพรรณิ ทองแมน (2554)					✓	
สถาบัน ChangeFusion (2553)					✓	
พจี มณีรัตน์ (2552)					✓	
ณภัทร วรเจริญศรี (2553)	✓	✓	✓	✓		✓
สุภาวดี เจริญเศรษฐมท (2553)	✓			✓	✓	
จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553)	✓					
วิชุดา แป้นอินทร์ (2552)	✓	✓	✓	✓		
ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550)	✓					✓
ฉลาด จันทรสสมบัติ (2550)			✓			✓
อนันตพร ภูกิจทิน (2550)		✓	✓	✓	✓	
ชฎารัตน์ สุขศีล (2551)			✓			
สุรินทร์ วงศ์คำแดง (2551)	✓					
พระประสิทธิ์ ไชยชาติ (2552)		✓				
ภคณัฐ ฅายีเนตร (2552)						✓
ปาริฉัตร พิทักษ์ประภานนท์ (2555)				✓		

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบใน  
ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

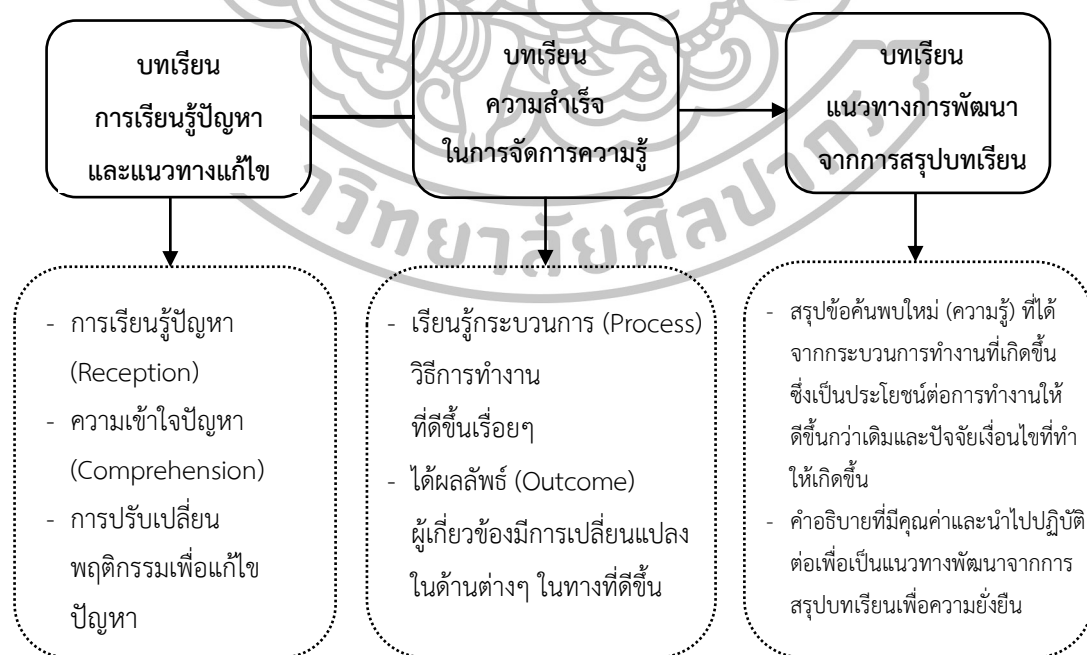
ชื่อผู้แต่งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้					
	องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม	องค์ประกอบด้านโครงสร้าง	องค์ประกอบด้านกระบวนการ	องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี	องค์ประกอบด้านการตลาด	องค์ประกอบด้านการวัดผล
Gary Castrogiovanni, Domingo Ribeiro-Soriano, Alicia Mas-Tur, Norat Roig-Tierno, (2016)		✓		✓		
Robert Nowacki, Katarzyna Bachnik (2015)			✓			
Tae Hun Kim a, Jae-Nam Lee b, Jae Uk Chun, Izak Benbasat (2014)	✓					
Tan Thai Soon (2011)			✓			
Choy Har et al., (2011)			✓			✓
Adel (2010)	✓	✓	✓	✓		
Norbert (2010)	✓		✓	✓		
Reed E. Nelson (2010)	✓	✓				
Daegeun Hong, Euiho Suh, Choonghyo Koo (2011)			✓			
Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Bern, Switzerland, (2009)	✓	✓	✓			
Patrick S.W.Fong and Cecilia W. C. Kwok, (2009)	✓					
Fatma Ozmena, Vecihe Muratoglub (2009)		✓	✓			
McCall (2008)			✓			
Byounggu Choi, Heeseok Lee (2002)	✓		✓	✓		
Choi (2000)	✓	✓	✓	✓		
Clyde (2004)				✓	✓	✓
รวม	14	10	17	12	6	6

จากตารางที่ 17 แสดงผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ ด้านวัฒนธรรม จำนวน 14 เอกสาร ด้านโครงสร้าง จำนวน 10 เอกสาร ด้านกระบวนการ จำนวน 17 เอกสาร ด้านเทคโนโลยี จำนวน 12 เอกสาร ด้านการตลาด จำนวน 6 เอกสาร และด้านการวัดผล จำนวน 6 เอกสาร



### 1.3 ผลการสังเคราะห์ขั้นรูปแบบการเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงขั้นตอนในขั้นตอนที่ 1 ก่อนเข้าสู่การถอดบทเรียนการจัดการความรู้ในขั้นตอนที่ 2 นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการสังเคราะห์ขั้นรูปแบบการเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบสำหรับห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมไว้ใน 3 ประเด็นหลัก คือ ปัญหาและแนวทางไข ความสำเร็จ และแนวทางการพัฒนา โดยผู้วิจัยได้ทำการเชื่อมโยงกับแนวคิดและวิธีวิทยาการถอดบทเรียนในเรื่องการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งหมายถึง การศึกษาเพื่อหาหนทางสำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาต่อไปข้างหน้าเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด และเป็นกระบวนการค้นหาไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนาโดยการทบทวนตนเองและภูมิปัญญาในอดีต โดยประกอบด้วย การรับรู้ (Reception) ความเข้าใจ (Comprehension) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transformation) โดยการเรียนรู้จะเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลหรือประสบการณ์หรือคำถามในการทำงาน การสะท้อนกลับจากการใช้ข้อมูลและการปฏิบัติ อันประกอบด้วยกระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และผลลัพธ์ (Outcome) คือผู้ที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ในทางที่ดีขึ้น และในเรื่องบทเรียน (Lesson Learned) ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่เป็นข้อค้นพบใหม่หรือบทสรุปที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์กระบวนการทำงาน และจากการเชื่อมโยงประเด็นจากกรอบแนวคิดการวิจัยเข้ากับแนวคิดและวิธีวิทยาการถอดเรียนสามารถสังเคราะห์ขั้นรูปแบบการเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมได้ดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 การสังเคราะห์ขั้นรูปแบบการเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากภาพที่ 26 แสดงการสังเคราะห์ขึ้นรูปบทเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิต วัตถุประสงค์ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ได้จำนวน 3 บทเรียน คือ เริ่มจากบทเรียนการเรียนรู้ ปัญหาและแนวทางไข บทเรียนความสำเร็จในการจัดการความรู้ และบทเรียนแนวทางการพัฒนาจากการสรุปบทเรียน

สำหรับบทเรียนการเรียนรู้ปัญหาและแนวทางแก้ไขนั้นประกอบด้วย การเรียนรู้ปัญหา (Reception) ความเข้าใจปัญหา (Comprehension) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา (Transformation) กล่าวคือ เมื่อชุมชนมีปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ การว่างงาน ความยากจน ปัญหาสิ่งแวดล้อมและสาธารณสุขโรค คลองเน่าเสีย ไม่มีน้ำประปา ปัญหาสวัสดิการ ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองแต่เป็นที่เช่าหรือที่บุกรุก ปัญหาสังคม การขาดความร่วมมือและความสามัคคีในชุมชน การเล่นเกมพนัน การลักขโมย ผู้นำบางชุมชนคอร์รัปชั่น เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะมีไม่เหมือนกันในแต่ละชุมชน ดังนั้นในแต่ละชุมชนจึงต้องเรียนรู้ถึงปัญหาของตนเอง เมื่อปัญหาเหล่านั้นได้ถูกแจกแจงแล้วว่า มีอะไรบ้าง แต่อาจมิได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาของชุมชนอย่างจริงจัง ทำให้ไม่มีความเข้าใจปัญหา จึงทำให้ปัญหาที่ชุมชนสะท้อนออกมานั้นไม่ชัดเจน ไม่มีการลำดับความสำคัญ ก่อนหลังว่าปัญหาใดคือปัญหาเร่งด่วนและปัญหาใดที่ต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะยาว ดังนั้นการจัดการปัญหาของชุมชนเน้นเฉพาะบางประเด็นบางปัญหาเท่านั้น ไม่ได้มีการโยงความสัมพันธ์ของระบบความคิดของปัญหาและการแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

ในขณะที่ผู้ที่สามารถตอบได้ดีที่สุดว่าชุมชนมีปัญหาหรือมีความต้องการอะไรก็คือคนในชุมชนนั่นเอง จากความเป็นจริงที่มีอยู่จึงทำให้หลายหน่วยงานปรับแนวคิดในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง โดยยึดหลักการพัฒนาจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) ให้ชุมชนเป็นผู้คิดและมีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่เริ่มกำหนดนโยบาย จนสิ้นสุดขั้นตอนสุดท้ายในการติดตามประเมินผล การพัฒนาชุมชนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือการพัฒนาให้สมาชิกชุมชนรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล และใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหาพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ก็เช่นเดียวกัน ผลจากการพัฒนาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแสดงให้เห็นแล้วว่า การนำความรู้จากภายนอกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปยึดยึดให้กับชุมชนจะเป็นประโยชน์ก็เพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น ไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและไม่อาจนำพาประเทศไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในทิศทางที่ต้องการได้หากแต่การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การทำงานจากเดิมมาเป็นการประสานความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในชุมชนและความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากภายนอกชุมชนเข้าด้วยกัน เพื่อแก้ไขปัญหาโดยยึดพื้นที่และความต้องการของชุมชนเป็นหลัก โดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์การพัฒนาเป็นเพียงผู้มีบทบาทในการประสานและผลักดันกระบวนการมีส่วนร่วมน่าจะเป็นทางออกที่ส่งผลต่อการพัฒนาในระยะยาวและยั่งยืนมากกว่า หลักของการประสานความรู้จากภายในและภายนอกชุมชนเข้าไปสู่การใช้ประโยชน์และสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ไม่เพียงแต่เพื่อ

แก้ไข้ปัญหาและสนองต่อความต้องการของชุมชนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น แต่ควรจะเป็นไปในลักษณะของการบูรณาการที่มีการพัฒนาไปพร้อมกันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

สำหรับชุมชนบ้านดงบังในส่วนของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ซึ่งมีบริบทชุมชนที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนั้น จะต้องมีการเรียนรู้ปัญหาตั้งแต่เริ่มต้นความเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ มีความเข้าใจปัญหาของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อแก้ไข้ปัญหาของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบโดยเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนแบบบูรณาการโดยผู้วิจัยทำการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง ซึ่งการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่องนี้เป็น การปลดปล่อยความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) ซึ่งยากแก่การอธิบายถ่ายทอดให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ด้วยวิธีการเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ มีเนื้อหาครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 ข้อ คือ 1) ผู้เล่ามีปัญหาอะไร หรือ ต้องการพัฒนาอะไร 2) ใช้วิธีการใดแก้้ปัญหาหรือพัฒนางาน 3) ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร 4) ผู้เล่ามีความรู้สึกละเอียดอย่างไร ต่อการแก้้ปัญหานี้ 5) ผู้เล่าได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการแก้้ปัญหานี้

เมื่อชุมชนได้เรียนรู้ถึงปัญหา มีความเข้าใจปัญหา และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อแก้ไข้ปัญหาได้แล้วย่อมนำไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนที่นำไปสู่บทเรียนความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้กระบวนการ (Process) วิธีการทำงานที่ดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Outcome) โดยผู้เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ในทางที่ดีขึ้น

สำหรับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ KM คือการสร้าง การจัดระเบียบ หรือการรวบรวมและแลกเปลี่ยนประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เช่น ความรู้จากตัวบุคคล ความรู้หรือข้อมูลจากเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดประโยชน์และเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน รูปแบบการจัดการความรู้จึงเปรียบเสมือนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร หลักสำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนภายในองค์กรมาจัดเป็นกระบวนการในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รูปแบบหรือกระบวนการจัดการความรู้ เริ่มจากการบ่งชี้ความรู้ องค์กรทุกองค์กรต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน การทำธุรกิจก็เช่นกันและเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่าในองค์กรของเรามีความรู้อะไรบ้าง เป็นความรู้ลักษณะใด อยู่ที่ใคร เป็นต้น จากนั้นจึงทำการแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่หรือแสวงหาความรู้ทั้งจากภายนอก และที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการจัดวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการนำความรู้มาใช้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การเข้าถึงความรู้ คือขั้นตอนที่ทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย เช่น การประชาสัมพันธ์ และมีการแบ่งปัน

ความรู้ เช่น ทำเป็นเอกสาร หรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ เช่น การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ

รูปแบบการจัดการความรู้ คือ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการทำธุรกิจ เพราะการจัดการความรู้หรือการประมวลผลข้อมูลความรู้จากบุคคลภายในองค์กร จากความคิดและประสบการณ์ของบุคคล มาจัดวางไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์หรือปรับใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สำหรับการทำธุรกิจ การจัดการความรู้ เปรียบเหมือนเครื่องมือที่จะช่วยทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้เร็วขึ้น

หากแต่กระบวนการจัดการความรู้หรือรูปแบบการจัดการความรู้ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นไม่สามารถนำมาใช้กับชุมชนได้ทั้งหมดเนื่องจากความรู้เนื่องจากความรู้ของชุมชนหรือท้องถิ่นจะมีลักษณะความรู้เชิงปฏิบัติเพื่อตอบปัญหาในเชิงปฏิบัติ เป็นความรู้ที่ไม่อ้างความเป็นสากล เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทฤษฎี หรือไม่มีทฤษฎีตายตัวสำหรับการหาความรู้ในแต่ละท้องถิ่น ถ้าท้องถิ่นหรือชุมชนอื่นจะเอาไปใช้บ้างจะต้องประยุกต์ไม่สามารถที่หยิบเอาไปใช้โดดๆ ได้ และลักษณะสำคัญของความรู้ชุมชนหรือท้องถิ่นคือมักจะไม่มีอยู่ในรูปของลายลักษณ์อักษรแต่มักจะฝากไว้ในประเพณี วัฒนธรรม หรืออยู่ในแบบแผนความสัมพันธ์ทางสังคมของมนุษย์นั่นเอง

สำหรับชุมชนบ้านดงบังในส่วนของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ซึ่งมีบริบทชุมชนที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนั้น จะต้องมีการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ ที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ในปลูกพืชสมุนไพรรวมถึงแปรรูปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพและปริมาณเพิ่มมากขึ้น โดยผู้เกี่ยวข้องคือกิจการเพื่อสังคมได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพและปริมาณตามที่ต้องการเพื่อนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรมันดงบังได้ตามความต้องการของตลาดผู้บริโภคถือเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้หรือรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับชุมชนหรือมีลักษณะเฉพาะในความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนแห่งนี้ในเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนจากเครือข่ายชุมชน และกระบวนการตัดสินใจโดยสมาชิกในชุมชนที่เน้นความยินยอมและเห็นชอบร่วมกันจากผู้มีส่วนร่วมทุกคนในชุมชนนี้ที่เรียกว่า “ฉันทามติ” (Consensus) และในปัจจุบันกระบวนการสร้างความรู้ชุมชนจะเปลี่ยนแปลงไปคือไม่ได้เป็นการสร้างความรู้ของชุมชนแล้ว แต่เป็นการสร้างความรู้ของปัจเจก ซึ่งมักเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “ปราชญ์ชาวบ้าน” ซึ่งผู้วิจัยจะนำประเด็นดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับความสำเร็จในชุมชนที่อาจพบในชุมชนนี้โดยการถอดบทเรียนความสำเร็จในการจัดการความรู้สำหรับชุมชนนี้ด้วยวิธีการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์การถ่ายทอดความรู้เชิงประสบการณ์ มุ่งถ่ายทอดสิ่งที่ดีซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน และในความสำเร็จนั้นมีความรู้ซ่อนอยู่ จะต้องช่วยกันสกัดออกมาให้ได้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน เพราะความสำเร็จจากการทำงานในเรื่องเล่า เป็นความรู้ที่ติดอย่างหนึ่ง เพราะถ้าไม่ตั้งใจทำงาน นั้นสำเร็จได้อย่างไร ถ้าทำงานได้สำเร็จแสดงว่าต้องเป็นวิธีการที่ดี และยังเป็น การ

สร้างความภูมิใจของผู้เล่าต่อการดำเนินงาน และธรรมชาติของคนอยากเล่าแต่เรื่องความสำเร็จที่ตนเองภาคภูมิใจมากกว่าพูดถึงความผิดพลาดล้มเหลวในการทำงาน ส่วนผู้ฟังก็อยากจะฟังแต่เรื่องที่ดี มีประโยชน์ storytelling จึงเป็นเทคนิคการจัดการความรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เล่าอยากถ่ายทอด ความรู้ อย่างไม่ปิดบังอำพรางหรือหวงวิชา และยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ฟังสนใจใคร่รู้ เพราะฟังเรื่องเล่า ความสำเร็จของผู้อื่นแล้ว ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน อยากจะประสบความสำเร็จแบบนั้นบ้าง เมื่อแต่ละคนได้เล่าเรื่องความสำเร็จให้ผู้อื่นฟัง ทำให้เกิดการเปรียบเทียบว่าวิธีการใดดีกว่ากัน และจะพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดได้อย่างไร ทำให้เกิดการยกระดับความรู้ด้านการปฏิบัติจากการทำงาน แบบธรรมดา ให้กลายเป็นวิธีการทำงานที่ดีและดีที่สุด

จากความสำเร็จในการจัดการความรู้ทำให้เกิดบทสรุปที่เป็นข้อค้นพบใหม่ (ความรู้) ที่ได้จากกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมและปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้เกิดขึ้น สำหรับบทสรุปของบทเรียนแนวทางการพัฒนาจากการสรุปบทเรียนจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิถีคิดของคนท้องถิ่นให้เข้าใจและสามารถเชื่อมโยงระบบทั้งหมดได้ซึ่งจำเป็นต้องมีองค์ประกอบในแง่ของเครื่องมือช่วยสนับสนุนระบบคิดและเวลาที่จะต้องใช้ในกระบวนการเรียนรู้ สำหรับงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อค้นหากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างเครื่องมือ นั่นคือกลยุทธ์ในการจัดการความรู้เพื่อเป็นฐานในการขับเคลื่อนกระบวนการมีส่วนร่วมแบบยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในชุมชนเกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือที่เป็นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ใช้ระบบข้อมูลจากการประเมินคุณค่าของทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณค่าและกฎเกณฑ์ของทรัพยากรของตนซึ่งถือว่าในชุมชนท้องถิ่นแต่ละชุมชนมีทุนของตัวเอง นั่นคือ ทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นทุนที่มีจากการสร้างระบบเครือข่ายในสังคมนั้นๆ หรือเรียกว่า “เครือข่ายชุมชน” (Connection) และทุนทางปัญญา (Human Intellectual Capital) หมายถึง ปัจเจกบุคคลที่มีศักยภาพที่ผสมผสานความรู้ต่างๆ ที่หลากหลายไว้ได้อย่างเป็นระบบ หรือมีความเป็น “ปราชญ์ชาวบ้าน” (Scholars) ซึ่งทุนทั้งสองนี้สามารถที่จะสร้างได้โดยอาศัยเวลาและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

การหารูปแบบหรือกลยุทธ์ของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนในชุมชนด้วยตนเอง สามารถดำเนินการได้ด้วยการประเมินคุณค่าวัฒนธรรมทรัพยากรท้องถิ่นระหว่างคนในชุมชนและนักวิชาการภายนอก ในการพัฒนาทุนทางปัญญาและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนในชุมชนกันเอง เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่มคนที่เน้นความยินยอมและเห็นชอบร่วมกันจากผู้มีส่วนร่วมทุกคนนี้เรียกว่า “ฉันทามติ” (Consensus) ซึ่งเป็นส่วนที่มีการสะท้อนให้เห็นถึงการให้คุณค่าของอัตลักษณ์ทรัพยากรหรือทุนทางสังคมของชุมชนท้องถิ่นหรือเรียกว่า “อัตลักษณ์ชุมชน” (Community Identity) รวมถึงการใช้สิทธิในเรื่องการจัดการเรื่องต่างๆ ในชุมชนไม่ว่าจะเป็นการ

ประชาสัมพันธ์เรื่องเศรษฐกิจ การท่องเที่ยววัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่ตั้งและทรัพยากรและที่สำคัญ คือ การเกิดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและการเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างซึ่งถือว่าเป็นงานเชิงปฏิบัติการของชุมชนหรือพื้นที่ ที่อาจต้องมีการขับเคลื่อนโดยบุคคลหรือกลุ่มคนที่สร้างความรู้โดยปัจเจกมากขึ้นโดยเป็นความรู้ที่มุ่งตอบปัญหาในเชิงปฏิบัติ

สำหรับชุมชนบ้านดงบังในส่วนของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ซึ่งมีบริบทชุมชนที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนั้น ต้องมีบทเรียนแนวทางการพัฒนาที่ได้บทสรุปที่เป็นข้อค้นพบใหม่จากการจัดการความรู้ในเรื่องการผลิตวัตถุดิบและเชื่อมโยงกับปรากฏการณ์ใหม่หรือความรู้ใหม่ที่ค้นพบได้จากกระบวนการทำงานในลักษณะการเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมและปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้เกิดขึ้น ที่สามารถอธิบายได้ถึงคุณค่าและนำไปปฏิบัติต่อเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาหรือต่อยอดจากการปฏิบัติงานปกติเพื่อความยั่งยืนโดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่องต่อไป

จากผลการสังเคราะห์ขึ้นรูปบทเรียนทั้ง 3 บทเรียน จะนำไปสู่กระบวนการถอดบทเรียนโดยการเชื่อมโยงกับผลการศึกษานวโน้มการจัดการความรู้จากการวิจัยเอกสารและการวิจัยเชิงพื้นที่ในลักษณะองค์ประกอบในขั้นตอนการวิจัย ขั้นตอนที่ 2

**ขั้นตอนที่ 2 ผลการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่องโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) การจัดทำแผนผังองค์ประกอบ การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOWS Matrix**

### 2.1 ผลการถอดบทเรียน

#### 1. บทเรียนการเรียนรู้ปัญหาและแนวทางแก้ไข

สำหรับชุมชนบ้านดงบังในส่วนของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ซึ่งมีบริบทชุมชนที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนั้น ซึ่งโดยผู้วิจัยได้ทำการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง โดยสมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบังเป็นผู้เล่าเรื่อง ซึ่งปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 13 คน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 ข้อ คือ 1) ชุมชนมีปัญหาอะไร หรือ ต้องการพัฒนาอะไร 2) ใช้วิธีการใดแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน 3) ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร 4) ผู้เล่ามีความรู้สึกอย่างไรต่อการแก้ปัญหา 5) ผู้เล่าได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการแก้ปัญหาเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ จากการเล่าเรื่องของสมาชิกในกลุ่มท่านหนึ่ง คือ คุณสมชาย คุณสุข หรือชื่อเรียกที่รู้จักคุ้นเคยในชุมชนรวมถึงผู้วิจัยคือ ลุงอู๊ด ซึ่งลุงอู๊ด ได้เล่าว่า ปัญหาที่พบในชุมชนก็จะเป็นปัญหาในช่วงเริ่มต้นของการจัดตั้งกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง เมื่อสิบกว่าปีก่อน คือ การปลูกสมุนไพรมันดงบังในระบบเกษตรอินทรีย์เพื่อจัดส่งเป็นวัตถุดิบ ในการผลิตยาและผลิตภัณฑ์สมุนไพรมันดงบังให้กับโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ที่ต้องมีการพักดินเป็นระยะเวลาเวลานานเพื่อให้ดินปลอดจากสารพิษทำให้สมาชิกหลายคนไม่สามารถใช้พื้นที่เพื่อ

เพาะปลูกพืชสร้างรายได้เหมือนเดิมไปส่วนหนึ่งและสมาชิกหลายคนมองยังมีความเข้าใจว่าถ้าไม่ใช่ปุ๋ยเคมี หรือสารเร่งการเจริญเติบโตจะทำให้พืชโตช้าไม่ได้ผลผลิตก็จะทำให้ขาดรายได้ จากผู้ที่สนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกจำนวนมากก็ลดจำนวนลงเรื่อยๆ รวมทั้งไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานท้องถิ่น ทั้งในเรื่องงบประมาณที่เป็นต้นทุนการผลิตและความรู้ทางด้านเกษตรอินทรีย์ สำหรับวิธีการแก้ปัญหาของสมาชิกในเรื่องพื้นที่เพาะปลูกก็คือใช้แบ่งพื้นที่ส่วนหนึ่งปลูกพืชแบบปกติโดยคำนวณระยะเวลาการเก็บเกี่ยวของพืชสมุนไพรและพืชชนิดอื่นที่มีระยะแตกต่างกันเพื่อให้ได้ผลผลิตหมุนเวียนอยู่ตลอด และรอนพื้นที่บางส่วนที่พักดินไว้สามารถเพาะปลูกสมุนไพรแบบเกษตรอินทรีย์ได้ และทยอยปลูกจนครบพื้นที่ปลูกทั้งหมด และวิธีการแก้ปัญหาเรื่องไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานท้องถิ่นในเรื่องงบประมาณและความรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์ นั้น สมาชิกจึงได้มีการขอสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ซึ่งได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี รวมทั้งเรื่องการศึกษาดูงานเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ และหน่วยงานที่สนับสนุนในเรื่องความรู้เกษตรอินทรีย์ คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ลุงอู๊ดยังเล่าต่ออีกว่าจากการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้การปลูกพืชสมุนไพรได้ผลผลิตจำนวนมากส่งผลต่อการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น และเป็นรายได้ที่มั่นคง เพราะสามารถจัดส่งเป็นวัตถุดิบให้กับมูลนิธิได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดต้องยกความดีให้กับประธานที่ปรึกษากลุ่ม และเป็นน้องชายแท้ๆ ของลุงอู๊ด คือ คุณสมชัย คุณสุข ซึ่งเป็นผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถในการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม การสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่ม ภายในชุมชน ภายนอกชุมชน และสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่นในฐานะที่คุณสมชัย คุณสุข เป็นผู้สืบทอดทอดความรู้ในเรื่องยาสมุนไพรหรือเรียกว่า “หมอยา” ซึ่งเป็นการสืบทอดจากบรรพบุรุษเป็นรุ่นที่ 3 ลุงอู๊ด ยังกล่าวต่ออีกว่ารู้สึกดีที่ได้ปลูกพืชที่ปลอดภัยคือรู้สึกว่าการทำให้สุขภาพตนเองดีขึ้นและยังทำให้ผู้ที่ใช้ยาสมุนไพรมีสุขภาพดีปลอดจากสารพิษเหมือนกัน รู้สึกดีใจที่ทำให้คนสุขภาพดี

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สอบถามกับคุณสมชัย คุณสุข ในเรื่องวัฒนธรรมของชุมชนนี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เป็นชุมชนที่มีลักษณะการถ่ายทอดความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร และประสบการณ์ในอาชีพเกษตรกรรมจากรุ่นสู่รุ่น แต่ชุมชนนี้ยังไม่มีรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ออกมาในรูปแบบลายลักษณ์อักษร ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยสมาชิกกลุ่มทุกคนยอมรับว่ามีข้อจำกัดในเรื่องการขาดเทคโนโลยี ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าว คือ ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อผู้วิจัยได้สอบถามถึงปัญหาอื่นๆ คุณสมชัย คุณสุข จึงได้เล่าต่อว่า ยังมีปัญหาในเรื่องบทบาทในกลุ่มสมาชิกที่แต่ละคนยังไม่ทราบบทบาทตนเองว่าการจัดตั้งกลุ่มแล้วตนเองต้องทำอะไรบ้าง รู้เพียงว่าต้องปลูกพืชสมุนไพรแบบเกษตรอินทรีย์ และนำไปผ่านกระบวนการล้างลดขนาด หรือนำตาก อบแห้ง

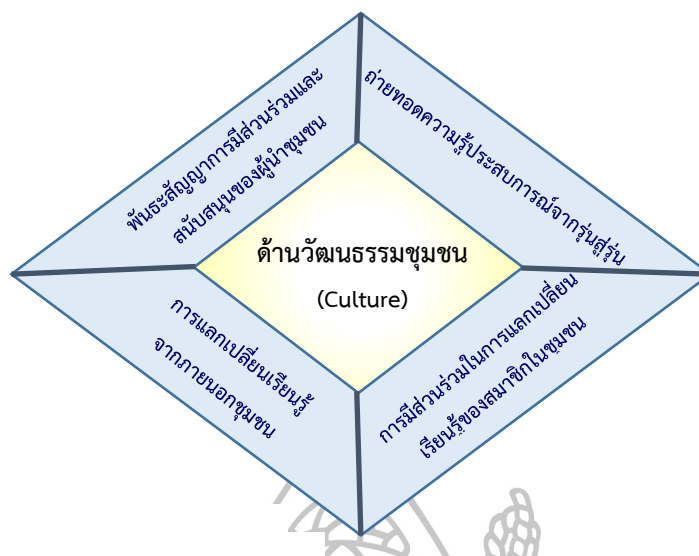
จัดเก็บและส่งมอบเงินคืนและรอรับเงิน ดังนั้นตนเองในฐานะผู้นำจึงต้องดำเนินการจัดประชุมชี้แจงบทบาทของการเป็นสมาชิกกลุ่มชุมชนไฟรบ้านดงบัง และมีการแต่งตั้งประธานกลุ่ม เลขากลุ่ม เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการภายในกลุ่มและมีการหมุนเวียนกันทำหน้าที่ดังกล่าว ส่วนปัญหาอื่น ๆ คุณสมัยเล่าต่อว่า ก็มีปัญหาในเรื่องการขาดเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เช่น ตู้อบสมุนไพรที่ใช้ความร้อนจากแก๊สหุงต้ม เครื่องลดขนาดที่ใช้มอเตอร์ไฟฟ้า ซึ่งปัจจุบันมีสภาพเสื่อมโทรม เนื่องจากมีการใช้งานร่วมกันหลายคน และอายุการใช้งานที่มากแล้ว สำหรับการแก้ปัญหาสำหรับสมาชิกบางคนที่มีเงินทุนก็ซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ หรือสร้างโรงตากขึ้นเอง เพื่อลดการใช้งานของส่วนกลาง ขณะนี้อยู่ระหว่างขออนุสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากการถอดบทเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมในบทเรียนแรก คือ บทเรียนการเรียนรู้ปัญหาและแนวทางแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยได้พบว่าองค์ประกอบที่เป็นบทเรียนการเรียนรู้ปัญหาและแนวแก้ไขมี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมชุมชน (Culture) ด้านโครงสร้างชุมชน (Structure) และด้านเทคโนโลยี (Technology) โดยมีรายละเอียดบทเรียนดังนี้

ด้านวัฒนธรรมชุมชน (Culture) พบว่าวัฒนธรรมของชุมชนนี้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เป็นชุมชนที่มีลักษณะการถ่ายทอดความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร และประสบการณ์ในอาชีพเกษตรกรรมจากรุ่นสู่รุ่น หากแต่ปัญหาสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวคือ ความรู้ของชุมชนนี้เป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคลซึ่งเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งไม่ได้ถูกถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษร โดยปัจจุบันในชุมชนนี้ยังไม่มีมีการเปลี่ยนสถานะความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit knowledge) ที่รวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยสมาชิกกลุ่มทุกคนยอมรับว่ามีข้อจำกัดในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบต่างๆ นั้น คือยังขาดเทคโนโลยีการถ่ายทอดโดยการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวคือ ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสมาชิกทุกคนยินดีถ่ายทอดความรู้ในรูปลายลักษณ์อักษร และสาเหตุสำคัญที่ยังไม่มีการถ่ายทอดความรู้ในรูปลายลักษณ์อักษรเนื่องจากในชุมชนยังไม่เห็นความสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ในรูปตัวอักษร โดยคนในชุมชนนี้ได้มีการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องการปลูกพืชสมุนไพรรวมทั้งความรู้ในเรื่องสรรพคุณยาสมุนไพรต่างๆ จากรุ่นสู่รุ่นด้วยการบอกกล่าวและถ่ายทอดโดยการลงมือปฏิบัติผ่านลักษณะวัฒนธรรมชุมชนที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติที่มีการช่วยเหลือแบ่งปัน ซึ่งวัฒนธรรมชุมชนนี้มีการเรียนรู้จากปัญหาจากประสบการณ์เกิดจากการลองผิดลองถูกและถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นจนถึงปัจจุบันที่เกิดการรวมกลุ่มเกษตรกรในชุมชนที่ชื่อว่า กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง



ชุมชนได้เรียนรู้การแก้ปัญหาในเรื่องการถ่ายทอดความรู้โดยชุมชนเองในเรื่องการมีพันธะสัญญาการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของผู้นำชุมชน คือ คุณสมชัย คุณสุข ซึ่งเป็นประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง และถือได้ว่าเป็นปราชญ์ชาวบ้านสำหรับชุมชนนี้ก็ได้เนื่องจากคุณสมชัย คุณสุข เป็นผู้สืบทอดความรู้ในเรื่องยาสมุนไพรหรือเรียกว่า “หมอยา” ซึ่งเป็นการสืบทอดจากบรรพบุรุษเป็นรุ่นที่ 3 โดยนอกจากจะมีความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาแล้ว คุณสมชัย คุณสุข ยังมีการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ที่แตกต่างไปจากที่ผ่านมา เป็นการสร้างความรู้ของปัจเจก คือไม่ได้สร้างความรู้ของชุมชน ซึ่งปรากฏการณ์นี้มักเรียกกันว่า “ปราชญ์ชาวบ้าน” แม้ว่าปราชญ์ชาวบ้านจะเป็นปรากฏการณ์ใหม่ แต่กระบวนการสร้างความรู้ของปราชญ์ชาวบ้านในชุมชนนี้เป็นกระบวนการคล้ายๆ เดิม คือมุ่งตอบปัญหาในเชิงปฏิบัติ แล้วก็ทดลองในเชิงปฏิบัติเหมือนกัน คือไม่ได้ไปเข้าห้องสมุดหาหนังสืออ่าน แต่ว่าการทดลองในเชิงปฏิบัตินั้นก็ซึมซับความรู้จากแหล่งอื่นด้วย แหล่งอื่นในที่นี้ส่วนใหญ่ก็เป็นบุคคลเป็นเครือข่ายบุคคลด้วยกัน สำหรับชุมชนนี้ คือ เจ้าหน้าที่จากมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เจ้าหน้าที่ของธนาคารเพื่อการเกษตร และกลุ่มเกษตรกรต้นแบบที่ได้ไปศึกษาดูงาน โดยความเป็นผู้นำชุมชนและความเป็นปราชญ์ชาวบ้านของคุณสมชัย คุณสุข จึงเป็นพันธะสัญญาการมีส่วนร่วมของทั้งชุมชนโดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิกในชุมชน เช่น กรณีมีปัญหาผลผลิตสมุนไพรไม่ได้ตามจำนวนที่ต้องการ ผู้นำจะทำการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างสมาชิกในชุมชน เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ของสมาชิกในชุมชนที่มีความสามารถในการผลิตได้มากกว่าไปสู่สมาชิกที่มีปัญหาการผลิตได้น้อยกว่าเพื่อเกิดความรู้ใหม่ ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอกชุมชนที่สำคัญ คือ ช่วงเริ่มต้นการปลูกพืชสมุนไพรมาตรฐานเกษตรกรอินทรีย์ที่สมาชิกในชุมชนยังไม่มีความรู้ หรือกรณีที่มีการสั่งสมุนไพรชนิดใหม่ที่ยังไม่มีเคยผลิต จึงจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอกชุมชน โดยผู้นำไปเรียนรู้จากภายนอกชุมชนที่เป็นชุมชนต้นแบบเกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ หรือการปลูกพืชสมุนไพรชนิดใหม่ที่ยังไม่มีเคยปลูกมาก่อน และนำมาถ่ายทอดให้สมาชิกในชุมชนได้รับรู้ ซึ่งในบางครั้งหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีงบประมาณเพียงพอก็จะนำสมาชิกในชุมชนทุกคนหรือบางส่วนไปเรียนรู้จากชุมชนต้นแบบภายนอกชุมชน ดังนั้นการถอดบทเรียนการเรียนรู้ปัญหาและแนวทางแก้ไขจากองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมของชุมชนนี้จึงพบองค์ประกอบย่อย คือ พันธะสัญญาการมีส่วนร่วมและสนับสนุนของผู้นำชุมชน การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในของสมาชิกในชุมชน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกชุมชนที่สรุปซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 27



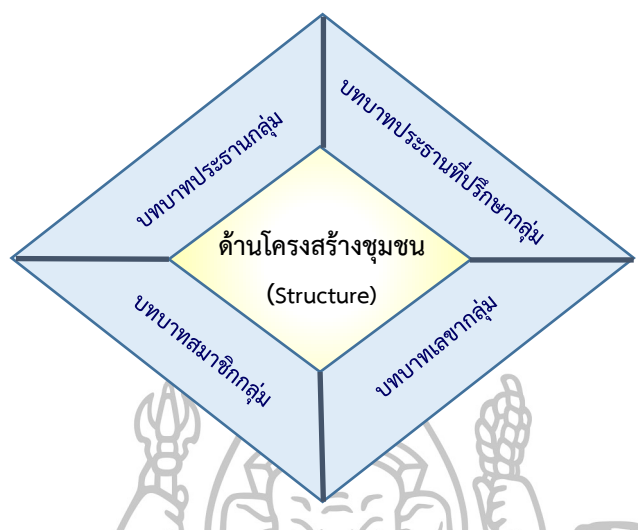
ภาพที่ 27 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมชุมชนสำหรับกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

ด้านโครงสร้างชุมชน (Structure) ชุมชนบ้านดงบัง เป็นชุมชนที่มีโครงสร้างองค์การที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งกลุ่มที่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่ส่วนใหญ่จัดตั้งขึ้นเพื่อหวังผลในทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ โดยจะประกอบด้วยผู้นำและผู้ตามที่ได้มาโดยการเลือกตั้งในระบบราชการ เช่น กลุ่มผู้นำชุมชน ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อ.บ.ต. และยังมีกลุ่มย่อยๆ อีกหลายกลุ่ม โดยมีการขึ้นทะเบียนเป็นลายลักษณ์อักษรหลายกลุ่ม ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ สำหรับชุมชนบ้านดงบังมีการจัดตั้งกลุ่มแบบไม่เป็นทางการหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มไม้ดอกไม้ประดับ กลุ่มเกษตรกรดงขี้เหล็ก รวมทั้งกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ก็เป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างชุมชนที่เป็นทางการ และโครงสร้างชุมชนแบบไม่เป็นทางการ และความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างชุมชนแบบไม่เป็นทางการกับโครงสร้างชุมชนแบบไม่เป็นทางการด้วยกัน ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติ และความสัมพันธ์ในลักษณะการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะโครงสร้างชุมชนของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง โดยกรเริ่มต้นจัดตั้งกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังเกิดขึ้นจากการทำความตกลงกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรในการปลูกพืชสมุนไพรให้ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และจัดส่งเป็นวัตถุดิบอบแห้งให้กับมูลนิธิ ซึ่งเมื่อเริ่มต้นมีผู้สนใจเข้าร่วมกลุ่มเป็นจำนวนมากหากแต่เมื่อดำเนินการจริงแล้วมีเกษตรกรผู้สนใจน้อยลงเรื่อยๆ เนื่องจากการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงจากการปลูกพืชแบบปกติมาเป็นการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เกษตรกรหลายครัวเรือนเกรงว่ารายได้จะไม่เพียงกับรายจ่ายในครอบครัวจึงหันกลับไปปลูกพืชแบบใส่ปุ๋ยเคมีแบบเดิมที่ให้ผลผลิตมากกว่าทำให้สมาชิกกลุ่มที่คงเหลือในปัจจุบันแค่เพียง 13 คน จาก 12 ครัวเรือน เท่านั้น

ตลอดระยะเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกลุ่มก็จะประสบปัญหาในเรื่องบทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่ยังไม่ชัดเจนว่าจะเป็นอย่างใดใครต้องทำอะไรในความเป็นสมาชิกต่างๆ

เป็นผู้ผลิตเหมือนกัน แต่ด้วยความมีภาวะผู้นำของคุณสมัยซึ่งเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งกลุ่มและเป็นผู้นำชุมชนที่มีลักษณะเป็นปราชญ์ชาวบ้านก็พยายามแก้ปัญหาโดยการมอบหมายงานให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบในบทบาทต่างๆ โดยมีตำแหน่งตามความเหมาะสม ซึ่งเดิมคุณสมัย คุณสุขมีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่ม แต่ด้วยภารกิจที่ต้องไปประชุม อบรม รับการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้กรณีมีบุคคลภายนอกเข้าเยี่ยมชมภายในชุมชนทำให้คุณสมัยไม่สามารถบริหารจัดการงานหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้จึงแก้ปัญหาโดยการแต่งตั้งให้คุณคุณทิพาพร คุณศรี เป็นประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ไปเข้าร่วมประชุม อบรม รับการถ่ายทอดความรู้จากภายนอกชุมชน ส่วนตัวคุณสมัย คุณสุข นั้นเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ภายในชุมชนให้กับคนภายนอกชุมชน และให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาต่างๆ ภายในกลุ่มและภายในชุมชน จึงมีตำแหน่งเป็นที่ปรึกษากลุ่มและได้จัดตั้งเลขาของกลุ่มที่ดำเนินการประสานงานกับมูลนิธิในเรื่องปริมาณการจัดส่งวัตถุดิบการรับและจ่ายเงินที่จำหน่ายวัตถุดิบ

แม้ว่าจะพบปัญหาโครงสร้างของกลุ่มในช่วงแรกเนื่องจากสมาชิกยังไม่รู้บทบาทของตนเอง แต่ด้วยความมีภาวะผู้นำและการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มจึงทำให้ปัญหาดังกล่าวหมดไปได้ไม่ยากนักเนื่องจากโครงสร้างชุมชนนี้มีสมาชิกไม่มากประกอบกับลักษณะโครงสร้างชุมชนเป็นชุมชนแบบชนบทไม่ใช่ชุมชนเมือง จึงมีความแตกต่างและการแบ่งชนชั้นน้อย มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ธรรมชาติ มีค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีและทัศนคติแบบเดียวกัน มีการดำรงชีวิตแบบง่ายๆ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมไม่แตกต่างกันมาก มีความสนิทสนมกัน เอื้อเฟื้อ จริ่งใจกัน มีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน และที่สำคัญคือมีการตัดสินใจโดย “ฉันทามติ” ที่มีหลักกระบวนการ 10 ประการ คือ หลักการการมีเหตุผลที่ต้องการมาร่วมในกระบวนการผู้มีส่วนได้เสียในกลุ่มมีความสนใจในประเด็นเดียวกัน ผู้มีส่วนได้เสียร่วมด้วยความสมัครใจ มีส่วนร่วมร่างกระบวนการฉันทามติเอง ให้มีความยืดหยุ่นอยู่ในกระบวนการ ต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีโอกาสในการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพตลอดกระบวนการ ยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องของค่านิยม ผลประโยชน์หรือความต้องการและความรู้ของกลุ่ม มีภาระรับผิดชอบต่อกันของกลุ่มของเขาและต่อกระบวนการที่เขา ร่วมกันตกลงกำหนดขึ้น การกำหนดเวลาสิ้นสุดจากกระบวนการในแต่ละขั้นตอนมีความจำเป็นตลอดกระบวนการ การตกลงยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติและมีการติดตามตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นส่วนสำคัญของข้อตกลง โดยบทบาทต่างๆ ภายในกลุ่มสมุนไพรร้านดังบังนี้ มีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมโดยทุกคนในกลุ่มยอมรับร่วมกัน และจากการถอดบทเรียนการเรียนรู้ปัญหาและแนวทางแก้ไขจากองค์ประกอบด้านโครงสร้างของชุมชนนี้จึงพบองค์ประกอบย่อย คือ บทบาทประธานที่ปรึกษากลุ่ม บทบาทประธานกลุ่ม บทบาทเลขาของกลุ่ม และบทบาทสมาชิกในกลุ่ม แสดงได้ดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านโครงสร้างชุมชนสำหรับกลุ่มสมุนไพรมานดงบัง

ด้านเทคโนโลยี (Technology) องค์ประกอบในด้านเทคโนโลยีสำหรับชุมชนนี้พบว่า มีอยู่น้อยเนื่องจากสมาชิกในชุมชนยังมีวิถีชีวิตอยู่กับธรรมชาติดั้งเดิม ดังนั้นจึงยังขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในหลายๆ ด้าน สำหรับมุมมองทางด้านการจัดการความรู้นั้นยังไม่มี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อการเข้าถึง หรือนำสนับสนุนระบบงานที่เกี่ยวข้องนั้นก็ยังมี ในส่วนของกระบวนการผลิตมีการนำเทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือ เครื่องจักร เข้ามาใช้แต่เป็นเครื่องมือเครื่องจักรที่ไม่ทันสมัยเริ่มตั้งแต่การจัดเตรียมวัตถุดิบและแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพรหลังจากการเก็บเกี่ยวสมุนไพรมาแล้วต้องมีการล้างโดยเดิมที่สมาชิกในชุมชนก็จะล้างกันเองที่บ้าน แต่เมื่อการผลิตเพิ่มมากขึ้นพื้นที่ในการล้างมีน้อยลง รวมทั้งการย่อขนาดของวัตถุดิบสมุนไพรให้เล็กลง จากที่ใช้เคยใช้มีด ใช้กรรไกร ตัดย่อขนาดด้วยมือ เมื่อปริมาณการผลิตมากขึ้นการตัดด้วยมือก็ไม่ทันต่อความต้องการ จึงได้มีการสร้างโรงล้างลดขนาดวัตถุดิบสมุนไพรสำหรับใช้ร่วมกันในชุมชน โดยมีพื้นที่ล้างเป็นรางยาว ส่วนเครื่องตัดลดขนาดก็เป็นเครื่องจักรแบบใช้มอเตอร์ไฟฟ้า ซึ่งปัจจุบันก็เสื่อมสภาพไปมาก ดังภาพที่ 29 - 31



ภาพที่ 29 โรงล้างและตลาดขนาดวัดฤทธิสมนไพร



ภาพที่ 30 พื้นที่ล้างทำความสะอาดวัดฤทธิสมนไพร

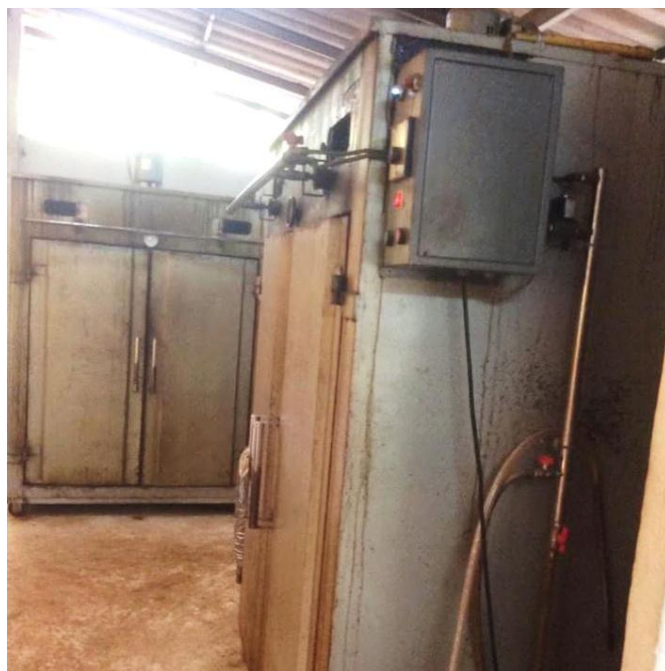


ภาพที่ 31 เครื่องหันลดขนาดวัตถุดิบสมุนไพร

สำหรับการเก็บรักษาคุณภาพวัตถุดิบโดยการตากแห้ง หรือการอบแห้ง นั้น เดิมทีสมาชิกในชุมชนก็จะนำวัตถุดิบสมุนไพรบางชนิดที่จำเป็นต้องมีการตากแห้งไปตากไว้ที่บ้านของตน แต่เมื่อความต้องการวัตถุดิบมากขึ้นพื้นที่การตากจึงไม่เพียงพอ จึงได้มีการสร้างโรงตากที่ใช้ร่วมกันขึ้น และสำหรับสมุนไพรบางชนิดต้องใช้เวลาในการตากแห้งจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องอบหรือเตาอบเพื่อให้แห้งเร็วขึ้น จึงได้มีการซื้อตู้อบสมุนไพรที่ใช้แก๊สหุงต้ม ปัจจุบันมีโรงตากจำนวน 1 โรง และตู้อบจำนวน 2 ตู้ ดังภาพที่ 32 - 33



ภาพที่ 32 โรงตากแห้งวัตถุดิบสมุนไพร



ภาพที่ 33 ตู้อบแห้งวัตถุดิบสมุนไพร

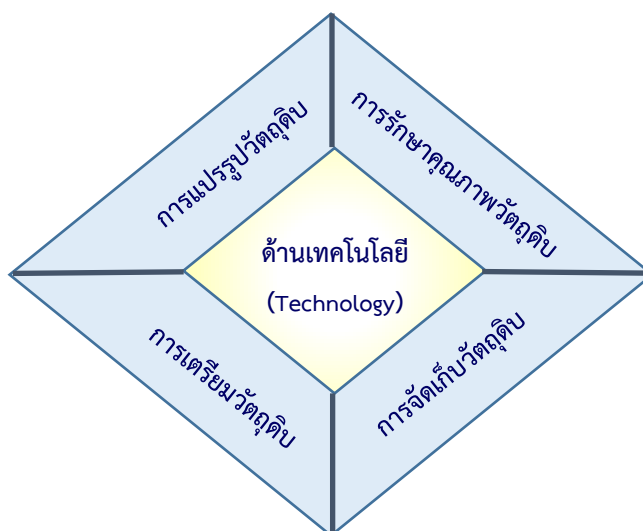
สำหรับการจัดเก็บวัตถุดิบสมุนไพรที่ผ่านกระบวนการเตรียม การแปรรูป การรักษา คุณภาพวัตถุดิบสมุนไพรเรียบร้อยแล้วนั้น ก็จะดำเนินการบรรจุในถุงและจัดเก็บไว้ที่คลังวัตถุดิบเพื่อ รอการขนส่งดังภาพที่ 34



ภาพที่ 34 คลังจัดเก็บวัตถุดิบอบแห้งรอส่งมอบ

จากการถอดบทเรียนในประเด็นปัญหาในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีนี้พบว่าปัญหาคือ การขาดเทคโนโลยีสำหรับการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ภายในชุมชนเพื่อการเข้าถึงง่ายใน ลักษณะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ แต่ในส่วนของเทคโนโลยีการผลิตนั้น ยังถือว่ามีเทคโนโลยีในลักษณะเครื่องมือเครื่องจักร ที่ทุนแรงได้หากแต่เป็นเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัยและมีสภาพเสื่อมโทรม สมาชิกในชุมชนเรียนรู้และเข้าใจปัญหาเหล่านี้ดีแต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่อง ต้นทุนการผลิตรวมทั้งการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในปัจจุบันสมาชิกในชุมชนก็มีการ เรียนรู้ในเรื่องการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่โดยสมาชิกทุกคนก็ยังคงต้องเรียนรู้วิธีการที่จะใช้งานให้เหมาะสม และกรณีเกิดปัญหาการใช้งานก็จำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยเช่นกัน

จากการถอดบทเรียนการเรียนรู้ปัญหาและแนวทางแก้ไขจากองค์ประกอบด้าน เทคโนโลยี สำหรับชุมชนนี้ พบองค์ประกอบย่อย คือ การเตรียมวัสดุดิบ การรักษาคุณภาพวัสดุดิบ การแปรรูปวัสดุดิบ และการจัดเก็บวัสดุดิบ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 35



ภาพที่ 35 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี สำหรับกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง

## 2. บทเรียนความสำเร็จในการจัดการความรู้

จากการถอดบทเรียนความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้รับการเล่าเรื่อง จากสมาชิกชุมชนหลายท่านเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน ทำให้ให้ทราบว่าชุมชนนี้ ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ถึงแม้จะพบว่ากระบวนการจัดการความรู้หรือรูปแบบ การจัดการความรู้ที่ครบกระบวนการเหมือนดังหลักการจัดการความรู้ในหน่วยงานองค์การภาครัฐหรือ องค์การธุรกิจทั่วไปเนื่องจากความรู้เนื่องจากความรู้ของชุมชนหรือท้องถิ่นจะมีลักษณะความรู้



เชิงปฏิบัติเพื่อตอบปัญหาในเชิงปฏิบัติ และด้วยบริบทของความเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมจึงพบกระบวนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนนี้ ดังนี้

1. กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงดั้งเดิมมีความรู้พื้นฐานในเรื่องของสมุนไพรมันคง และการทำการเกษตรมาบ้างแล้ว เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษในเรื่องของสมุนไพรมันคง และมีประสบการณ์ในการทำการเกษตรจากการเพาะปลูกไม้ดอกไม้ประดับ แต่อย่างไรก็ตามความรู้ที่มีอยู่เหล่านี้ก็ยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของกลุ่มสมุนไพรมันคง ดังนั้นสมาชิกจึงมีการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน โดยใช้วิธีเข้าร่วมฟังการบรรยาย การไปศึกษาดูงานนอกพื้นที่ สอบถามผู้รู้ได้รับการสอนงานและรับคำแนะนำ จากหน่วยงานต่าง ๆ การอ่านหนังสือ บทความและเอกสารต่าง ๆ รวมถึงการรับชมโทรทัศน์และนำ ความรู้เหล่านั้นมาผสมผสานกับความรู้เดิมที่มีอยู่ผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในกลุ่ม การลองผิดลองถูก จนได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ในด้านการเพาะปลูกสมุนไพรมันคงเกษตรอินทรีย์

2. กระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงมีการประยุกต์ใช้ความรู้ออกเป็น 2 แบบ คือ เพื่อการพัฒนาตนเองโดยนำความรู้มาใช้ในการประกอบอาชีพ ใช้เพื่อการดูแลสุขภาพของตนเองและคนในครอบครัว และใช้ความรู้เพื่อพัฒนากลุ่ม มีการนำความรู้มาพัฒนาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชน รวมทั้งมีการนำความรู้มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสมุนไพรมันคง นอกจากนี้ยังมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่มดังตัวอย่างที่ คุณป้าสาคร คุณสุข หนึ่งในสมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคง ได้กล่าวว่า “มีการไปดูงานที่สันติอโศกมีการไปเรียนรู้กันแบบค้างคืน ไปกันหลายคน ได้เปลี่ยนบรรยากาศ รู้สึกสนุกได้เรียนรู้หลายเรื่อง แต่ที่ชอบ คือ เรื่องการทำชุดอบสมุนไพรมันคง ได้นำกลับมาประยุกต์ใช้ที่ชุมชนด้วย” แสดงถึงการนำความรู้ที่ได้แสวงหาจากภายนอกชุมชนมาประยุกต์ใช้ในชุมชนอย่างชัดเจน

3. กระบวนการรวบรวมจัดเก็บความรู้ กลุ่มสมุนไพรมันคง แม้ไม่ได้มีการจัดเก็บความรู้ที่ชัดเจนที่เป็นของชุมชนเองแต่ได้มีการจัดเก็บในลักษณะของ วารสารอภัยภูเบศรสารสมุดบันทึกปัจจัยการผลิต ภาพถ่าย รายงานการศึกษาค้นคว้าหรือวิทยานิพนธ์ของผู้ที่เข้ามาทำการศึกษาวิจัยและซีดีบันทึกรายการโทรทัศน์หรือสารคดีต่างๆ ที่เข้ามาถ่ายทำ โดยมีการรวบรวมจัดเก็บรวบรวม ไว้ที่แหล่งเรียนรู้ของกลุ่มสมุนไพรมันคง

4. กระบวนการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ กลุ่มสมุนไพรมันคงมีการเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ให้ทั้งคนในครอบครัวและสมาชิกในกลุ่มโดยมีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น การสอนงาน การสาธิต การพูดคุย ในชุมชนมีการถ่ายทอดความรู้โดยผ่านการพูดคุยกันในชีวิตประจำวัน และมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลภายนอกที่มีความสนใจในเรื่องของสมุนไพรมันคงและนักศึกษาฝึกงานจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือและวิธีการสอน การเล่าเรื่อง การบรรยาย การพูดคุย

การสาธิต การเป็นพี่เลี้ยง การจัดอบรม การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากนั้นกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง ยังได้ถ่ายทอดความรู้โดยบันทึกองค์ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของความรู้ที่ชัดเจน ได้แก่ การบันทึกปัจจัยการผลิต การเขียนบทความลงในอภยภูเบศรสาร การถ่ายทำวิดีโอหรือรายการโทรทัศน์ และมี การเผยแพร่ ความรู้ทางสื่อสิ่งพิมพ์และอินเทอร์เน็ต ได้แก่ หนังสือพิมพ์ บทความในอภยภูเบศรสาร รายการโทรทัศน์และคลิปวิดีโอใน เว็บไซต์ยูทูบ (YouTube) ในประเด็นของการเผยแพร่/ถ่ายทอดความรู้ คุณสมัช คุณสุข กล่าวว่า “ยินดีถ่ายทอดความรู้ให้กับทุกคนโดยไม่ปิดบัง ไม่ว่าจะเป็กลุ่มผู้สนใจทั่วไป นักเรียน นักศึกษา คือมีความมุ่งมั่นและตั้งใจว่าจะให้สมุนไพร่คงอยู่คู่ประเทศไทยไปตลอด” ในส่วนผู้ให้ข้อมูลจากโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้แสดงความคิดเห็นต่อบทบาทในการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ของกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบังว่า “อนาคตจะให้ชุมชนนี้เป็นครูให้กับคนอื่น ให้สอนนักศึกษาแพทย์แผนไทยอภยภูเบศร อาจต้องมาฝึกงานที่นี่ ต้องมาดูเรื่องของการเพาะปลูก สมุนไพร่เกษตรอินทรีย์ ให้เป็นหมู่บ้านต้นแบบของการให้ความรู้” นอกจากการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวมาแล้วนั้นยังพบว่ามี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ในเครือข่ายชุมชนอีกด้วย ดังที่สมาชิกกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบังเล่าว่า ปัจจุบันกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบังมีเครือข่ายที่มีการดำเนินงานร่วมกันอยู่ คือ กลุ่มผืนป่าตะวันตก มูลนิธิสืบนาคะเสถียร ซึ่งเป็นกลุ่มที่เข้าร่วมเพาะปลูกสมุนไพร่อินทรีย์กับโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยังเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบกันระหว่างกลุ่ม นอกจากนั้นยังมีการเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มรักษ์เขาใหญ่ ในการเป็นฐานเรียนรู้ภูมิปัญญาและสมุนไพร่เพื่อถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ด้านสมุนไพร่ในโครงการต่าง ๆ

นอกจากบทเรียนความสำเร็จในเรื่องกระบวนการจัดการจัดความรู้แล้วผู้วิจัยยังได้รับการถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับการตลาดหรือการจัดจำหน่ายที่นำมาซึ่งรายได้ในชุมชน แม้สมาชิกในชุมชนจะไม่มี การเรียนรู้ในเรื่องการตลาดในเชิงธุรกิจ สมาชิกกลุ่มสมุนไพร่หลายคนได้เล่าว่า เขาไม่รู้ว่าต้องทำการตลาดในชุมชนอย่างไร รู้แต่เพียงว่าพวกเขาอยากขายของที่เขามผลิตได้นอกจากวัตถุดิบที่ส่งให้มูลนิธิอภยภูเบศรแล้วก็ก็ยังอยากมีรายได้เพิ่มแต่ไม่รู้ว่าต้องทำอย่างไร และจากการบอกเล่าของคุณทิพาพร ประธานกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบังเล่าว่า ทุกวันนี้ชุมชนมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผูกขาดกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภยภูเบศรที่เดียวแต่ก็สร้างรายได้ไม่น้อยเนื่องจากการกำหนดที่ตกลงร่วมกันอย่างยุติธรรมซึ่งไม่ต่ำกว่าราคาตลาด ในอนาคตมีความคิดว่าอยากจะเพิ่มช่องทางการจำหน่าย นอกจากนี้ยังมีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในชุมชนเองนั้นก็มี เช่น ชุดประคบ ชุดนวด น้ำพริกสมุนไพร่ สมุนไพร่อบแห้ง ต้นกล้าสมุนไพร่ โดยมีไว้จำหน่ายกรณีที่มีผู้มาเยี่ยมชม ในงานในชุมชน ซึ่งก็ถือว่าสร้างรายได้ให้กับสมาชิกในชุมชนเพิ่มมากขึ้น และยังได้รับการบอกเล่าของเลขาของกลุ่มอีกว่า นอกจากรายได้จากรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนแล้วยังมีรายได้จากการจัดอาหารว่าง และเครื่องดื่ม ให้กับผู้มาเยี่ยมชมและศึกษาดูงาน โดยผู้นำประธานที่ปรึกษากลุ่มจะเป็นผู้จัดสรรแบ่งงานให้กับสมาชิกได้มี

ส่วนร่วมและมีรายได้ จากการบอกเล่าทำให้ทราบว่าชุมชนนี้ประสบความสำเร็จในเรื่องการตลาดตั้งแต่ในเรื่องผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่น ได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ มีช่องทางการจำหน่ายที่ชัดเจน แต่อาจยังขาดในเรื่องการส่งเสริมการขายเนื่องจากชุมชนยังไม่ได้เป็นองค์การธุรกิจที่ต้องทำการตลาดเต็มรูปแบบ

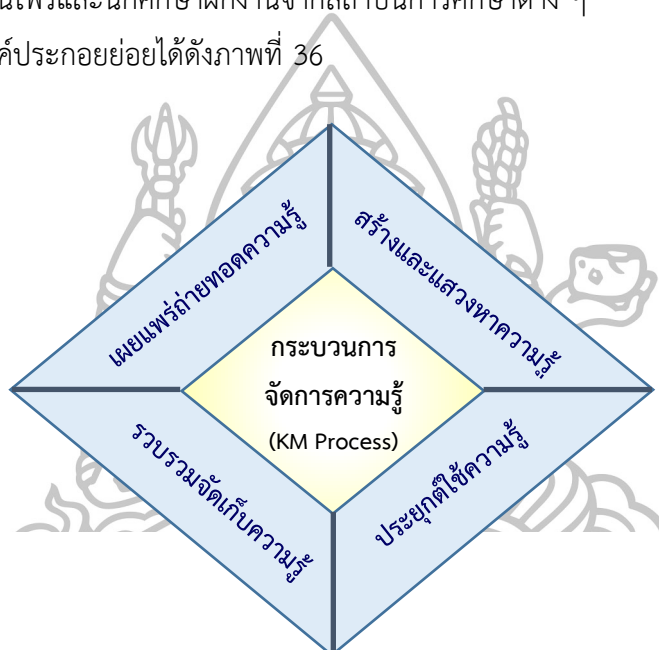
นอกจากบทเรียนความสำเร็จในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ และการตลาดแล้วยังพบว่า การวัดผลในเรื่องต่างๆ ส่งผลให้ชุมชนมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในหลายด้าน เช่น กระบวนการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรที่มีมาตรฐานที่ต้องได้รับการตรวจวัด การวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดผลหรือติดตามผลการใช้งบประมาณ ตามที่เลขาของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง เล่าว่า “ปัจจุบันต้องมีการวัดผลในหลายอย่างตั้งแต่ตัววัตถุดิบสมุนไพรต้องมีเจ้าหน้าที่ตรวจวัดผลให้ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ต้องมีการวัดผลการใช้จ่ายเงินเหมือนบัญชีรับจ่ายในชุมชน” และผู้วิจัยได้สอบถามต่อว่ามีการวัดผลในเรื่องผลการปฏิบัติงานหรือไม่ ได้รับคำตอบว่าการวัดผลที่คนปฏิบัติก็มีไปพร้อมกับการตรวจวัดสมุนไพรที่ได้มาตรฐานนั่นเอง คือถ้าวัตถุดิบสมุนไพรได้รับมาตรฐานก็แปลว่าผู้ผลิตคนนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ผ่านเกณฑ์ในเรื่องนี้แต่ก็ยังมีเรื่องปริมาณการผลิตที่ได้ตามต้องการหรือไม่ ระยะเวลาทันตามความต้องการหรือไม่ ก็มาพิจารณากันอีกครั้ง และผู้วิจัยถามต่อถึงเรื่องเกณฑ์การเป็นสมาชิก และการพ้นจากการเป็นสมาชิกมีกรณีไหนบ้าง ทำให้ทราบว่ากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังมีการปฏิบัติที่เป็นลักษณะที่เรียกว่า “ฉันทามติชุมชน” ตามที่เลขาของกลุ่มเล่าให้ฟังต่อว่า กรณีสมาชิกคนใดที่ปลูกพืชสมุนไพรไม่เป็นไปตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์โดยเจตนา หากพิสูจน์ได้จะมีการประชุมกลุ่มร่วมกันและตัดสินโดยความยินยอมร่วมกันเพื่อดำเนินให้สมาชิกผู้นั้นพ้นสภาพการเป็นสมาชิกกลุ่ม

จากการถอดบทเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง พบว่าองค์ประกอบที่เป็นบทเรียนความสำเร็จในการจัดการความรู้มี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ด้านการตลาด (Marketing) และด้านการวัดผล (Evaluate) โดยมีรายละเอียดบทเรียนดังนี้

ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (Km Process) กระบวนการเรียนรู้ในชุมชนที่นำไปสู่บทเรียนความสำเร็จในการจัดการความรู้ หรือ KM ในชุมชนนี้ คือ กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ของสมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังโดยความรู้ใหม่นั้นมาผสมผสานกับความรู้เดิมที่มีอยู่ผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในกลุ่ม การลองผิดลองถูก จนได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ในด้านของการเพาะปลูกสมุนไพรเกษตรอินทรีย์ มีกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองโดยนำความรู้มาใช้ในการประกอบอาชีพ ใช้เพื่อการดูแลสุขภาพของตนเองและคนในครอบครัว และใช้ความรู้เพื่อมาพัฒนาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชน รวมทั้งมีการนำความรู้มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสมุนไพร มี กระบวนการรวบรวมจัดเก็บความรู้ แม้ไม่ได้มีการจัดเก็บความรู้ที่ชัดเจนที่เป็นของชุมชนเองแต่ได้มีการจัดเก็บใน

ลักษณะของ วารสาร สมุดบันทึก ภาพถ่าย รายงานการศึกษาค้นคว้าหรือวิทยานิพนธ์ของผู้ที่เข้ามา ทำการศึกษาวิจัยและซีดีบันทึกรายการโทรทัศน์หรือสารคดีต่างๆ ที่เข้ามาถ่ายทำ โดยมีการรวบรวม จัดเก็บรวบรวม ไว้ที่แหล่งเรียนรู้ของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง และสุดท้ายคือกระบวนการเผยแพร่และ ถ่ายทอดความรู้ กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังมีการเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ให้ทั้งคนในครอบครัวและ สมาชิกในกลุ่มโดยมีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลภายนอกที่มีความ สนใจในเรื่องของสมุนไพรและนักศึกษาฝึกงานจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

ซึ่งสามารถแสดงองค์ประกอบย่อยได้ดังภาพที่ 36



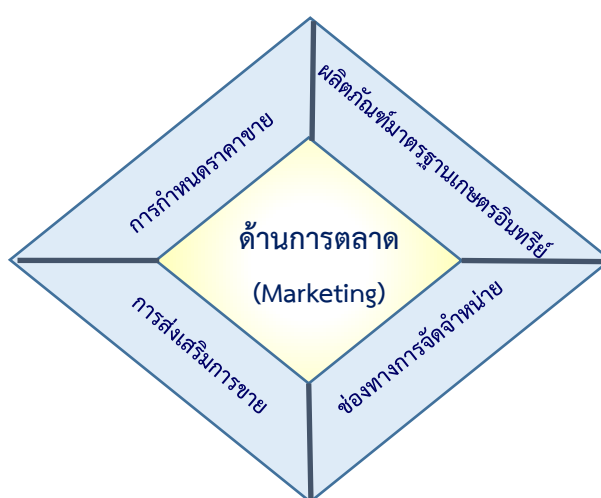
ภาพที่ 36 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้สำหรับกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

ด้านการตลาด (Marketing) องค์ประกอบด้านการจัดจำหน่ายถือเป็นองค์ประกอบ สำคัญของการจัดการความรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุตสาหกรรมของกิจการเพื่อสังคม เนื่องการจัด จำหน่ายมีลักษณะเฉพาะคือไม่มีการจัดจำหน่ายทั่วไป อาจเรียกได้ที่มีการจัดจำหน่ายช่องทางเดียว เนื่องจากเป็นผลผลิตตามการสั่งซื้อ โดยผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัตถุดิบก็จะมีเฉพาะทาง คือ ต้องเป็น ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์เท่านั้นจึงจะสามารถจำหน่ายได้ ดังนั้นชุมชนจึงต้องมีการ กำหนดราคาที่เหมาะสม โดยการกำหนดราคาจำหน่ายวัตถุดิบในชุมชนนี้เป็นการกำหนดราคาร่วมกัน ระหว่างชุมชนกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ต่อมาภายหลังชุมชนเกิดการเรียนรู้ในการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ ตนเองผ่านการท่องเที่ยวเชิงเกษตรโดยมีผู้นำชุมชนและหน่วยงานสนับสนุน คือ มูลนิธิโรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร นำโดยเภสัชกรหญิงสุภาภรณ์ ปิติพร เข้ามาแนะนำ ซึ่งนับเป็นการเพิ่มช่อง ทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์รวมทั้งต้นกล้าสมุนไพรต่างๆ โดยการเปิดชุมชนเป็นศูนย์การเรียนรู้ครบ

วงจรในเรื่องเรื่องสมุนไพรให้บุคคลภายนอกเข้าเกี่ยวข้องจึงเกิดช่องทางการจำหน่ายรวมทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายไปในตัว

องค์ประกอบด้านการจัดจำหน่ายในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับบุคคลภายนอกเข้าเกี่ยวข้องนี้ถือเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ภายในชุมชนสู่ภายนอกชุมชนที่สร้างรายได้ไปพร้อมกับการเผยแพร่ความรู้ และเกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนในชุมชน และการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลจากการถ่ายทอดองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และประสบการณ์โดยตรง จากผู้คนในชุมชน สำหรับองค์ประกอบย่อยในด้านการจัดจำหน่ายแสดงได้ดังภาพที่ 38



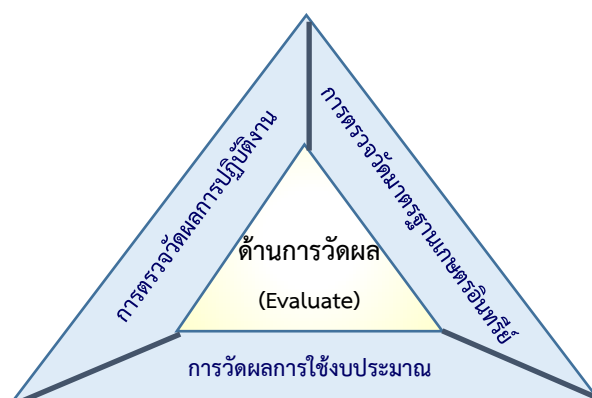
ภาพที่ 37 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านการตลาด สำหรับกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

ด้านการวัดผล (Evaluate) องค์ประกอบด้านการวัดผลของชุมชนนี้เริ่มจากการตรวจวัดตัวผลิตภัณฑ์ที่ต้องได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ตั้งแต่การเตรียมดินในกระบวนผลิตแรกคือสภาพดินต้องมีการพักตัวอย่างน้อยสองปีคือต้องไม่มีสารเคมีในดินโดยต้องได้รับการตรวจจากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) ซึ่งเป็นหน่วยที่ได้รับการรับรองในระดับนานาชาติจากสถาบัน International Federation Organic Agriculture Movement (IFOAM)

สำหรับกระบวนการและวิธีการปลูกพืชสมุนไพรเพื่อให้รับมาตรฐานนั้น ได้รับการสนับสนุนและแนะนำจากมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรประกอบกับวิธีการปลูกแบบดั้งเดิมที่ชุมชนมีภูมิปัญญาท้องถิ่นอยู่แล้ว ซึ่งข้อจำกัดตรงนี้ทางกลุ่มผู้ปลูกสมุนไพรบ้านดงบังทราบดีและได้หารือกับทางโรงพยาบาล จึงต้องกำหนดให้มีวิธีการตรวจสอบคุณภาพก่อนนำแปรรูป จากการเรียนรู้ร่วมกันทั้งฝ่ายผลิตและฝ่ายแปรรูป ทำให้รู้ว่าการเก็บสมุนไพรเพื่อมาใช้งานต้องมีอายุ 3-4 เดือน หรือในพืชที่มีดอกเช่นดอกอัญชัน สังเกตต้นอัญชันต้องออกดอก 30 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป

ในส่วนของผู้ปลูกสมุนไพรเองก็ถือว่าได้รับการตรวจวัดผลการปฏิบัติงานไปในตัว เนื่องจากหากสมุนไพรที่ผู้ปลูกได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์และผลิตได้ปริมาณตามที่มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรต้องการ ก็ถือว่าผลการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่มผู้ปลูกสมุนไพรดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร มียอดสั่งซื้อสมุนไพร เดือนละ 20 ล้านบาท แต่ชุมชนบ้านดงบังผลิตสมุนไพรป้อนได้เดือนละ 4-5 ล้านบาท เฉลี่ยใน 11 ครอบครัว ที่เป็นสมาชิกมีรายได้เดือนละ 30,000 บาท โดยเฉพาะฟ้าทลายโจรมีความต้องการจำนวนมาก เพราะกระแสใช้หวัด 2009 ปีที่ผ่านมาผลิตได้ 15 ตัน ทางโรงพยาบาลสั่งซื้อกิโลกรัมละ 150 บาท แต่ละเดือนมียอดสั่งซื้อเดือนละ 400-500 กิโลกรัม ดังนั้นกลุ่มผู้ปลูกสมุนไพรจึงต้องมีความรู้ในเรื่องการใช้งบประมาณเพื่อนำมาวัดผลการใช้งบประมาณที่ลงทุนไป ซึ่งชุมชนนี้ได้มีการวัดผลเรียบร้อยแล้ว เป็นกิจกรรมที่กลุ่มดำเนินมาหลายปีแล้ว จึงทราบว่า การวัดผลการใช้งบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องคำนึงถึง แต่สำหรับผู้เริ่มต้น ต้องเริ่มจากวิธีคิดก่อนจากรูปแบบของชุมชนบ้านดงบัง ก่อนที่จะเริ่มปลูกสมุนไพร นั่นคือเริ่มจากทำเพื่อกิน เน้นทำเกษตรอินทรีย์ และที่สำคัญต้องมีแหล่งรับซื้อแน่นอน รายละเอียดองค์ประกอบย่อยดังภาพที่ 38



ภาพที่ 38 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านการวัดผล สำหรับกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

จากภาพที่ 38 แสดงองค์ประกอบหลักในการจัดการความรู้ด้านการวัดผลสำหรับกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ที่มีองค์ประกอบย่อยในเรื่องการตรวจมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ การตรวจวัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่ม การวัดผลการใช้งบประมาณ

### 3. บทเรียนแนวทางการพัฒนาจากการสรุปบทเรียน

จากการถอดบทเรียนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ในบทเรียนสุดท้ายคือแนวทางในการพัฒนาจากการสรุปบทเรียนที่ผ่านมา พบว่า จากความสำเร็จในการจัดการทำให้เกิดบทสรุปที่เป็นความรู้ใหม่ในเรื่องการปลูกพืชสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และนำไปสู่การพัฒนาด้านอื่น จากการบอกเล่าของสมาชิกกลุ่มสมุนไพรว่า

แนวทางการพัฒนาสำหรับชุมชนนี้คือการพัฒนาในทุกด้านโดยเฉพาะด้านการผลิตเนื่องจากเป็นชุมชนผู้ผลิต ผู้ได้สอบถามในเรื่องความรู้ใหม่ หรือข้อค้นพบในชุมชนที่ทำให้เกิดการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีอะไรบ้าง ผู้วิจัยได้ประมวลคำตอบทั้งหมดในลักษณะการสรุปบทเรียนได้ดังนี้

การจัดการความรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิถีคิดของคนชุมชนนี้คือการจัดการความรู้ในเรื่องการปลูกพืชสมุนไพรบนมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ที่จะต้องใช้ในกระบวนการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน ทั้งนี้สมาชิกในชุมชนได้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือที่เป็นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้คือการประเมินคุณค่าของทรัพยากรในท้องถิ่นที่สามารถปลูกพืชสมุนไพรแบบเกษตรอินทรีย์ได้หรือไม่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดทรัพยากรของตนซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมสภาพดิน แหล่งน้ำ สภาพอากาศ ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนของตัวเอง จากนั้นจึงมีการสร้างทุนที่มีจากการสร้างระบบเครือข่ายในสังคมหรือเรียก “เครือข่ายชุมชน” (Community Network) โดยการแสวงหาและสร้างความรู้จากภายนอกชุมชนที่มีการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์โดยการไปศึกษาดูงาน มาประยุกต์รวมกับทุนทางปัญญา (Human Intellectual Capital) นั่นคือ ปัจเจกบุคคลที่มีศักยภาพที่ผสมผสานความรู้ต่างๆ ที่หลากหลายไว้ได้อย่างเป็นระบบในชุมชนนั้นคือ ผู้นำชุมชน หรือประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ที่เป็นผู้สืบทอดความรู้ในเรื่องยาสมุนไพรหรือเรียกว่า “หมอยา” ซึ่งเป็นการสืบทอดจากบรรพบุรุษเป็นรุ่นที่ 3 และมีความเป็น “ปราชญ์ชาวบ้าน” (Scholars) สำหรับชุมชนนี้

การหารูปแบบหรือกลยุทธ์ของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนในชุมชนนี้ถือได้ว่าเป็นพัฒนาการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากในการตัดสินใจต้องมีการประชุมและได้ข้อสรุปร่วมกันอย่างมีเหตุผล โดยทุกคนในกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังจะเน้นความยินยอมและเห็นชอบร่วมกันทุกคนซึ่งเรียกว่า “ฉันทามติ” (Consensus) ซึ่งฉันทามติที่สำคัญสำหรับชุมชนนี้ คือ กรณีที่สมาชิกในกลุ่มปลูกพืชสมุนไพรไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานอินทรีย์ หากมีการตรวจพบจะพ้นสภาพการเป็นสมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังทันที ซึ่งฉันทามติดังกล่าวเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการให้คุณค่าของอัตลักษณ์ทรัพยากรหรือทุนทางสังคมของชุมชนท้องถิ่น หรือเรียกว่า “อัตลักษณ์ชุมชน” (Community Identity) ซึ่งหมายถึง รากเหง้าหรือวัฒนธรรมทางสังคมที่ถูกก่อให้เกิดขึ้นมาและใช้ในการยึดเป็นภูมิปัญญา ขนบธรรมเนียม ประเพณีในการปฏิบัติในสังคมสังคมนั้นๆ ซึ่งมีลักษณะของความโดดเด่นหรือมีความแตกต่างกับ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมอื่นๆ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มชุมชน สำหรับชุมชนนี้คือภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องยาสมุนไพรไทยที่มีการสืบทอดความรู้เรื่องยาสมุนไพรจากบรรพบุรุษจากรุ่นสู่รุ่นจนสามารถนำความรู้ภูมิปัญญามาถ่ายทอดให้กับบุคคลภายนอกชุมชนได้ถือเป็นการพัฒนาการจัดการความรู้สำหรับชุมชนบ้านดงบัง ที่สามารถนำข้อค้นพบใหม่จากการจัดการความรู้ในเรื่องการปลูกพืชสมุนไพรแบบเกษตรอินทรีย์มากผนวกกับความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องยาสมุนไพรทำให้เกิดกระบวนการทำงานในลักษณะการเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมและปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้เกิดขึ้นทั้งในเรื่องการมีเครือข่ายชุมชน การมีปราชญ์ชาวบ้าน การมีฉันทามติ รวมถึงความมีอัตลักษณ์ชุมชน จึงทำให้ชุมชนนี้เกิดความโดดเด่นในเรื่องการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าและนำไปพัฒนาได้ทั้งในด้านเศรษฐกิจในชุมชนในเรื่องการสร้างได้ การกระจายได้ และการมีรายได้ที่มั่นคง ในด้านสังคมคือมีความรักความสามัคคี มีการช่วยเหลือแบ่งปันกันภายในชุมชน และในด้านสิ่งแวดล้อมมีการรักษาและพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์ซึ่งมีความปลอดภัย

ทั้งผู้ปลูกและผู้บริโภคยาสมุนไพร ส่งเสริมกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จนถึงห่วงโซ่อุปทานในห่วงสุดท้ายนั้นคือผู้บริโภคยาสมุนไพรนั่นเอง และทั้งหมดถือเป็นบรรลุปเป้าหมายของกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุล

ในระหว่างการถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่องผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปพร้อมกันโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม สามารถสรุปผลตามขั้นตอนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation)** โดยการเลือกพื้นที่สำหรับดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อดำเนินการจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม คือ หมู่บ้านดงบัง ซึ่งตั้งอยู่ ณ หมู่ที่ 6 ตำบลดงบังเหล็ก อำเภอมือง จังหวัดปราจีนบุรี เนื่องจากเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรจำหน่ายให้กับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคมที่จัดตั้งขึ้นโดยหน่วยงานราชการ จากนั้นจึงทำการคัดเลือกบุคคลโดยการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง คือ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานระหว่างชุมชนกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ผู้นำชุมชน เพื่อทำความเข้าใจโดยการขอความร่วมมือในการดำเนินการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อให้ได้ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนนี้ โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย และดำเนินการชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้อง คือ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานระหว่างชุมชนกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ผู้นำชุมชน ซึ่งเป็นประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังเพื่อทราบถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัย ดังภาพที่ 39 – 40



ภาพที่ 39 ประสานเจ้าหน้าที่มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน





ภาพที่ 40 ชี้แจงให้ผู้นำชุมชนทราบถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัย

จากการเตรียมการโดยการเลือกพื้นที่และคัดเลือกบุคคลสำหรับดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและแจ้งวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย และได้เข้าพบบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเรียบร้อยแล้วเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการงานวิจัยแบบมีส่วนร่วมต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning)** โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการบริหารระยะเวลาดำเนินการและเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลชุมชนกับบุคคลที่เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนดังนี้

ตารางที่ 18 แผนปฏิบัติการสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

แผนการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้ดำเนินการ
1. ประสานงานกับเจ้าหน้าที่มูลนิธิรพ.เจ้าพระยาอภัยภูเบศรและชุมชน	15 วัน	ผู้วิจัย เจ้าหน้าที่มูลนิธิ และผู้นำชุมชน
2. จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	15 วัน	ผู้วิจัย ประธาน ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรมันดงบัง

ตารางที่ 18 แผนปฏิบัติการสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

แผนการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้ดำเนินการ
3. ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยการเข้าร่วมเรียนรู้การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม	3 เดือน	ผู้วิจัย เจ้าหน้าที่มูลนิธิและสมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
4. สรุปผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน	30 วัน	ผู้วิจัย เจ้าหน้าที่มูลนิธิและสมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง

จากตารางที่ 18 ตามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยการหารือกับประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ดังภาพที่ 41 และดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยการเข้าร่วมเรียนรู้การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม



ภาพที่ 41 หารือการจัดทำแผนปฏิบัติการกับประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรมันดงบัง

**ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม** โดยการเข้าร่วมเรียนรู้การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยผู้วิจัยได้ทำโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน และจัดกิจกรรมระดมความคิดจากสมาชิกในชุมชน ดังแสดงได้ในภาพที่ 42 - 45



ภาพที่ 42 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมระดมความคิดจากสมาชิกในชุมชน



ภาพที่ 43 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยการเข้าร่วมทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ให้กับนักศึกษาเกษตร



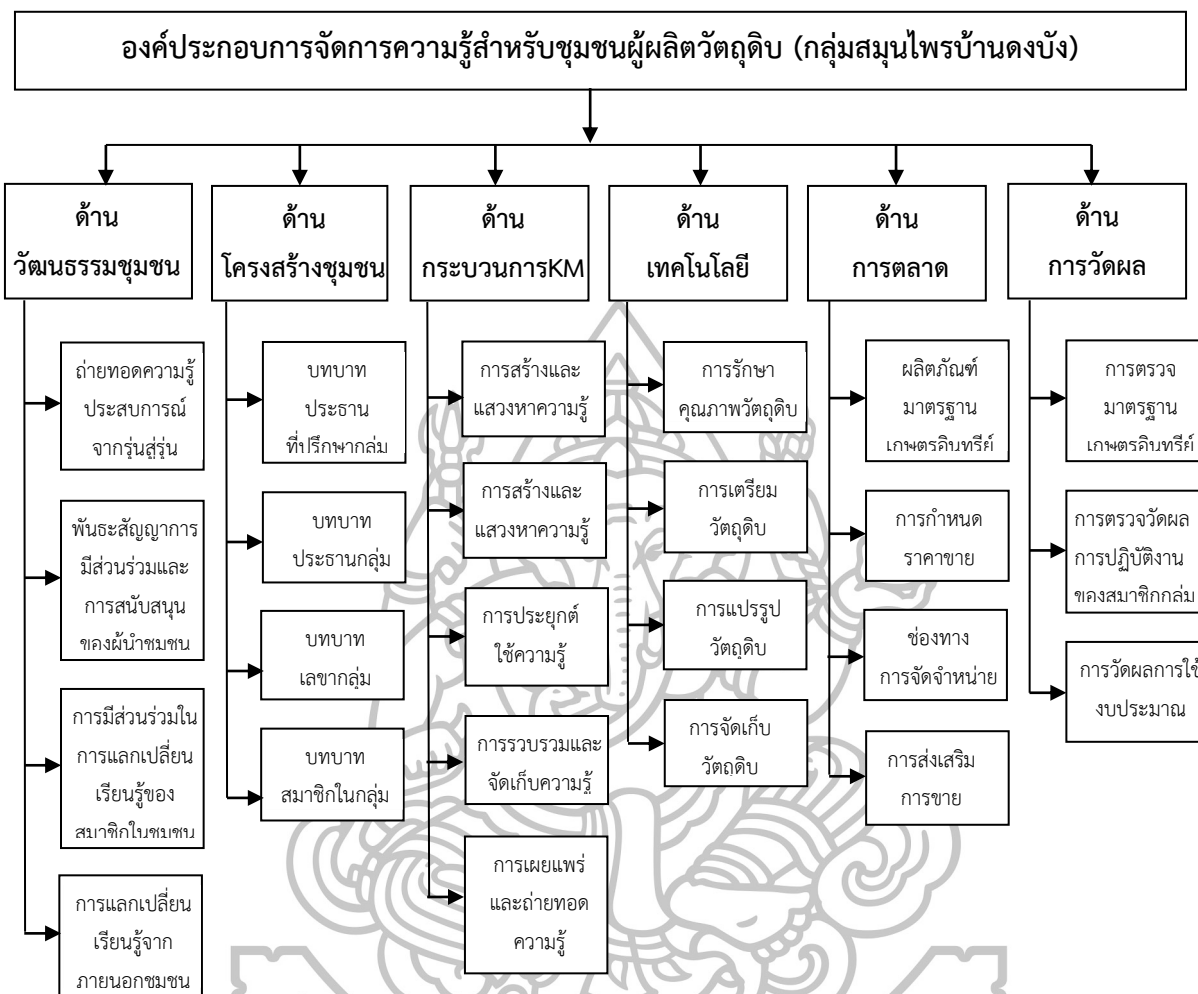
ภาพที่ 44 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยการเข้าร่วมทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ให้กับชุมชนชาวเขา



ภาพที่ 45 การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการชี้แจงผลการดำเนินการวิจัยให้สมาชิกในชุมชนทราบ

#### ขั้นตอนที่ 4 สรุปรายงานผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

จากการถอดบทเรียนด้วยวิธีสังเกตแบบมีส่วนร่วมโดยผู้วิจัยและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบึง ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยสามารถนำมาสกัดขึ้นรูปเพื่อเป็นแผนผังองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบได้ดังภาพที่ 46



ภาพที่ 46 แผนผังองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ (กลุ่มสมุนไพรมันดงบัง)

จากภาพที่ 46 พบว่าองค์ประกอบหลักในการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มี 6 องค์ประกอบหลัก คือ วัฒนธรรมชุมชน โครงสร้างชุมชน กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยี การตลาด และการวัดผล และมีองค์ประกอบย่อยรวม 24 องค์ประกอบ ซึ่งนำไปวิเคราะห์ SWOT ในขั้นตอนต่อไป

สำหรับองค์ประกอบหลักตามแผนผังในภาพที่ 47 นั้น พบว่าองค์ประกอบด้าน กระบวนการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากชุมชนบ้านดงบังโดยกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ประสบความสำเร็จเรื่องการจัดการความรู้ที่เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรม และจากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่า กลุ่มสมุนไพรมันดงบัง นั้นมีกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน การสร้างและแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ และถ่ายทอดความรู้ ดังแสดงได้ในภาพที่ 47



ภาพที่ 47 กระบวนการจัดการความรู้สำหรับชุมชน (กลุ่มสมุนไพรมันดงบัง)

จากภาพที่ 47 แสดงถึงกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและพบว่ากระบวนการจัดการความรู้ของชุมชนแห่งนี้ได้เริ่มจากการจัดตั้งกิจกรรมกลุ่มชุมชน เดิมมีชื่อว่า กลุ่มเกษตรกรดงขี้เหล็ก โดยมีการปรับเปลี่ยนจากการทำนามาปลูกไม้ดอกไม้ประดับ ทำให้เกษตรกรในชุมชนเกิดการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ ในเรื่องการปลูกไม้ดอกไม้ประดับ แสดงถึงการมีกระบวนการจัดการความรู้ 3 ขั้นตอน ส่งผลให้สามารถปลูกพรรณไม้ดอกไม้ประดับได้หลายชนิดมีตลาดรองรับทั่วประเทศและมีสถานที่จำหน่ายหลักอยู่ที่ตลาดนัดสวนจตุจักร ส่งผลให้มีการรวมกลุ่มสร้างความเข้มแข็งและสามารถดำเนินงานด้านการเกษตรที่เกิดรายได้ให้กับครอบครัวเป็นอย่างมากในช่วงเวลานั้น หากแต่เมื่อมีการปลูกไม้ดอกไม้ประดับจำนวนมากขึ้นในชุมชนทำให้เกิดการแข่งขันกันเองในชุมชน มีการใช้สารเคมีเพื่อให้ผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาดส่งผลให้สภาพแวดล้อมและสุขภาพของคนในชุมชนทรุดโทรมลง ต่อมา มีชาวบ้านกลุ่มหนึ่งในชุมชนมีความคิดว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตโดยการกลับไปมองภูมิปัญญาดั้งเดิมในเรื่องสมุนไพรที่มีอยู่และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงได้มีการจัดตั้งกลุ่มสมุนไพรมันดงบังขึ้น ประกอบกับทางมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรกำลังหาพื้นที่เพาะปลูกสมุนไพรมันดงบังในแบบเกษตรอินทรีย์เพื่อนำมาใช้ในวงการแพทย์แทนการรักษาด้วยยาแผนปัจจุบันซึ่งมีราคาแพง กลุ่มสมุนไพรมันดงบังจึงได้ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับมูลนิธิเพื่อผลิตวัตถุดิบสมุนไพรมันดงบังส่งให้จนถึงปัจจุบัน และจากการศึกษาของผู้วิจัยจึงพบว่าปัจจุบันกลุ่มสมุนไพรมันดงบังมีกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้

ในเรื่องการปลูกพืชสมุนไพรบนมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ นอกจากนี้ยังพบว่ามีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ โดยผู้นำชุมชนและยังสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่และถ่ายทอดให้กับบุคคลภายนอกชุมชนจนได้รับการคัดเลือกให้เป็นชุมชนโอท็อป (OTOP) ต้นแบบของจังหวัดปราจีนบุรี และเป็นแหล่งเรียนรู้สมุนไพรแห่งแรกของประเทศไทย

## 2.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากการถอดบทเรียนโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เป็นแผนที่ความคิด (Mindmap) ได้องค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง) จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมชุมชน ด้านโครงสร้างชุมชน ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด และด้านการวัดผล จึงทำการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในชุมชนในทุกองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของสภาพแวดล้อมภายในชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เรื่องการผลิตสมุนไพรจากรุ่นสู่รุ่นและมีกระบวนการจัดการความรู้ภายในชุมชน	W1 ไม่มีระบบการจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพ W2 ขาดนักวิชาการเกษตรแนะนำวิธีการเพิ่มผลผลิต W3 ปริมาณการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการ
S2 มีผู้นำชุมชนที่มีความสามารถมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านให้การสนับสนุนแก่สมาชิกทุกด้าน	W4 มีการผูกขาดช่องทางการจัดจำหน่ายของผู้ซื้อรายเดียว
S3 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชนในลักษณะเครือข่ายชุมชน	W5 ขาดการนำความรู้ฝึกปฏิบัติที่เป็นภูมิปัญญามาเป็นความรู้ที่ชัดเจนในรูปแบบของหนังสือ เอกสาร หรือคู่มือต่างๆ
S4 มีกระบวนการผลิตสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	W6 ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดเก็บรวบรวมหรือเผยแพร่ข้อมูลหรือองค์ความรู้ในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์
S5 มีความรู้ทางภูมิปัญญาในการรักษาคุณภาพจัดเตรียม และจัดเก็บวัตถุดิบ	W7 เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตไม่ทันสมัย
S6 มีระบบสมาชิกกลุ่มที่เข้มแข็งและมีฉันทามติชุมชนในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่ชัดเจน	
S7 มีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์	
S8 มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ	
S9 มีการเปิดชุมชนเป็นศูนย์การเรียนรู้ในเชิงการท่องเที่ยวและศึกษาดูงาน	

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของสภาพแวดล้อมภายใน  
ชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S10 มีรูปแบบการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมและทั่วถึงภายในชุมชน</p> <p>S11 สภาพพื้นที่ สภาพอากาศ และแหล่งน้ำมีความเหมาะสมต่อการปลูกพืชสมุนไพรในลักษณะของเกษตรอินทรีย์</p> <p>S12 มีความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร ซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชน</p>	

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่าจุดแข็ง (Strength) ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในชุมชน โดยจุดแข็งสำคัญเรื่องการเมืองการมีเครือข่ายชุมชน การมีปราชญ์ชาวบ้าน การมีฉันทามติ รวมถึงความมีอัตลักษณ์ชุมชน ส่วนจุดอ่อน (Weakness) ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในชุมชน ในเรื่องขาดการจัดเก็บรวบรวม ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลที่เป็นองค์ความรู้ ภูมิปัญญา และประสบการณ์ มาเป็นความรู้ชัดแจ้งในรูปแบบหนังสือ เอกสาร คู่มือ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำไปเผยแพร่และประยุกต์ใช้ภายในชุมชน และภายนอกชุมชนได้ จึงทำการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกชุมชนในทุกองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) สภาพแวดล้อมภายนอก  
ชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>O1 ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>O2 มีแหล่งความรู้ด้านการผลิตสมุนไพรเพิ่มมากขึ้นและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น</p> <p>O3 แนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพจำนวนมาก</p> <p>O4 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่น การทำการตลาดออนไลน์ การขายสินค้าออนไลน์ เป็นต้น</p> <p>O5 การเติบโตทางธุรกิจเกี่ยวกับสมุนไพร</p> <p>O6 มีระบบเครือข่ายชุมชนในประเทศไทยที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนความรู้</p> <p>O7 องค์การต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>	<p>T1 ไม่สามารถควบคุมปริมาณน้ำและแร่ธาตุในดินจากธรรมชาติได้</p> <p>T2 ขาดการดูแลจากหน่วยงานส่วนท้องถิ่น</p> <p>T3 ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากสมุนไพรมีส่วนที่น้อยกว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากเคมีภัณฑ์</p> <p>T4 ผลิตภัณฑ์สมุนไพรหลายประเภทยังปัญหาด้านกฎหมายรับรอง</p>



จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่าโอกาส (Opportunity) ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกชุมชน คือ แนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพจำนวนมาก และมีการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจากหน่วยภาครัฐและเอกชนทั่วโลก

ส่วนอุปสรรค (Threat) ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกชุมชนพบว่ายังมีการบริโภคผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลผลิตจากสมุนไพรเฉพาะกลุ่ม และผลิตภัณฑ์สมุนไพรบางชนิดยังไม่ได้รับการรับรอง

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน Internal Factor Environment (IFE) ใช้การถ่วงน้ำหนัก มีรายละเอียดดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแสดงค่า Internal Factor Environment (IFE) แบบถ่วงน้ำหนัก (แมทริกซ์ IFE)

ปัจจัยภายในที่สำคัญ (Critical Internal Factor)	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weight score)
<b>จุดแข็ง (Strength)</b>			
S1 มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เรื่องการผลิตสมุนไพรจากรุ่นสู่รุ่นและมีกระบวนการจัดการความรู้ภายในชุมชน	0.06	4	0.24
S2 มีผู้นำชุมชนที่มีความสามารถมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านให้การสนับสนุนแก่สมาชิกทุกด้าน	0.07	3	0.21
S3 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชนในลักษณะเครือข่ายชุมชน	0.06	3	0.15
S4 มีกระบวนการผลิตสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	0.08	4	0.20
S5 มีความรู้ทางภูมิปัญญาในการรักษาคุณภาพ จัดเตรียม และจัดเก็บวัตถุดิบ	0.04	3	0.12
S6 มีระบบสมาชิกกลุ่มที่เข้มแข็งและมีฉันทามติชุมชนในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่ชัดเจน	0.07	3	0.21
S7 มีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์	0.06	4	0.16
S8 มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ	0.05	4	0.20
S9 มีการเปิดชุมชนเป็นศูนย์การเรียนรู้ในเชิงการท่องเที่ยวและศึกษาดูงาน	0.04	2	0.08
S10 มีรูปแบบการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมและทั่วถึงภายในชุมชน	0.05	3	0.15
S11 สภาพพื้นที่ สภาพอากาศ และแหล่งน้ำมีความเหมาะสมต่อการปลูกพืชสมุนไพรในลักษณะของเกษตรอินทรีย์	0.04	3	0.12
S12 มีความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร ซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชน	0.04	4	0.16

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแสดงค่า Internal Factor Environment (IFE) แบบถ่วงน้ำหนัก (แมทริกซ์ IFE) (ต่อ)

ปัจจัยภายในที่สำคัญ (Critical Internal Factor)	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weight score)
จุดอ่อน (Weakness)			
W1 ขาดระบบการจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพ	0.03	2	0.06
W2 ขาดนักวิชาการเกษตรแนะนำวิธีการเพิ่มผลผลิต	0.04	3	0.12
W3 ปริมาณการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการ	0.03	3	0.09
W4 มีการผูกขาดช่องทางการจัดจำหน่ายของผู้ซื้อรายเดียว	0.05	4	0.20
W5 ขาดการนำความรู้ฝึกปฏิบัติที่เป็นภูมิปัญญามาเป็นความรู้ที่ชัดเจนในรูปแบบของหนังสือ เอกสาร หรือคู่มือต่างๆ	0.05	4	0.08
W6 ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดเก็บรวบรวมหรือเผยแพร่ข้อมูลหรือองค์ความรู้ในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์	0.05	4	0.06
W7 เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตไม่ทันสมัย	0.03	3	0.09
รวม	1.00		3.37

1= จุดอ่อน

2= จุดอ่อนรอง

3=จุดแข็งรอง

4= จุดแข็งหลัก

จากตารางที่ 21 พบว่าผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแสดงค่า Internal Factor Environment (IFE) แบบถ่วงน้ำหนัก (แมทริกซ์ IFE) เท่ากับ 3.37 แสดงว่าสภาพแวดล้อมภายในของชุมชนนี้ อยู่ในระดับที่เป็นจุดแข็งรอง

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก External Factor Environment (EFE) ใช้การถ่วงน้ำหนัก มีรายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแสดงค่า External Factor Environment (EFE) แบบถ่วงน้ำหนัก (แมทริกซ์ EFE)

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (Critical External Factor)	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weight score)
โอกาส (Opportunity)			
O1 ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น	0.1	3	0.3
O2 มีแหล่งความรู้ด้านการผลิตสมุนไพรเพิ่มมากขึ้นและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น	0.1	3	0.3
O3 แนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพจำนวนมาก	0.08	4	0.32
O4 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่น การทำการตลาดออนไลน์ การขายสินค้าออนไลน์ เป็นต้น	0.1	4	0.4

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแสดงค่า External Factor Environment (EFE) แบบถ่วงน้ำหนัก (แมทริกซ์ EFE) (ต่อ)

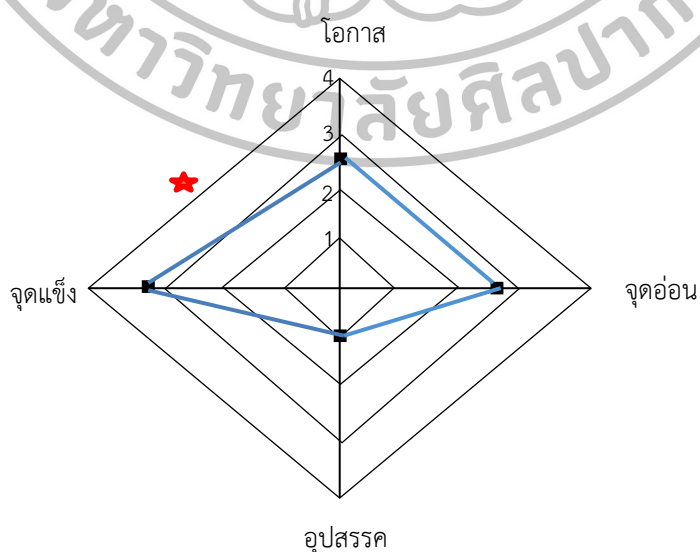
ปัจจัยภายในที่สำคัญ (Critical Internal Factor)	น้ำหนัก (Weight)	การประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weight score)
O5 การเติบโตทางธุรกิจเกี่ยวกับสมุนไพรมะพร้าว	0.06	3	0.18
O6 มีระบบเครือข่ายชุมชนในประเทศไทยที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนความรู้	0.08	2	0.16
O7 องค์การต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	0.08	3	0.24
อุปสรรค (Threats)			
T1 ไม่สามารถควบคุมปริมาณน้ำและแร่ธาตุในดินจากธรรมชาติได้	0.06	3	0.18
T2 ขาดการดูแลจากหน่วยงานส่วนท้องถิ่น	0.08	1	0.08
T3 ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากสมุนไพรมีสัดส่วนที่น้อยกว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากเคมีภัณฑ์	0.1	2	0.2
T4 ผลิตภัณฑ์สมุนไพรมหาหลายประเภทยังปัญหาด้านกฎหมายรับรอง	0.1	2	0.2
รวม	1.00		2.74

1= จุดอ่อน

2= จุดอ่อนรอง 3=จุดแข็งรอง

4= จุดแข็งหลัก

จากตารางที่ 22 พบว่าผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแสดงค่า External Factor Environment (EFE) แบบถ่วงน้ำหนัก (แมทริกซ์ EFE) เท่ากับ 2.74 แสดงว่าสภาพแวดล้อมภายนอกในของชุมชนนี้ อยู่ในระดับที่เป็นจุดอ่อนรอง



ภาพที่ 48 กราฟเรด้าแสดงผลการวิเคราะห์ SWOT แบบถ่วงน้ำหนัก

จากภาพที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ในรูปกราฟเรด้าโดยจุดดาวแดงแสดงถึงน้ำหนักคะแนนที่เหมาะสมจากผลการวิเคราะห์ที่ให้น้ำหนักไปในจุดแข็งและโอกาสอันจะนำไปสู่การสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ในลำดับต่อไป

### 2.3 ผลการสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นกลยุทธ์ TOWS Matrix ด้วยข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม จากการนำองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมมาวิเคราะห์ SWOT และวิเคราะห์ TOWS Matrixs เป็นร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์เชิงรุก SO (Strength - Opportunity) จำนวน 9 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การจัดการเก็บความรู้ กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้ กลยุทธ์การประยุกต์ใช้ความรู้ กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาสภาพแวดล้อม กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การกระจายรายได้ กลยุทธ์การสร้างรายได้ กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (Strength - Threat) จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างร่วมมือ และกลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (Weakness - Opportunity) จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนารูปแบบการปลูกสมุนไพรมูลุ่ กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชน และกลยุทธ์เชิงรับ WT (Weakness - Threat) จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางด้านการผลิต และกลยุทธ์การปรับตัวตามสถานการณ์ ดังแสดงในตารางที่ 23 และตารางที่ 24

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นกลยุทธ์เชิงรุก SO

รหัส	องค์ประกอบ	กลยุทธ์เชิงรุก
SO1	S1/S2/S3/S4/S5/S6/ O2/O3/O4/O5/ O6	<p><b>กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด</b></p> <p>- เป็นกลยุทธ์ที่ผู้นำจุดแข็งในเรื่องการมีผู้นำชุมชนที่มีความสามารถมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านให้การสนับสนุนแก่สมาชิกทุกด้าน มีกระบวนการผลิตสมุนไพรมูลุ่ที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีระบบสมาชิกกลุ่มที่เข้มแข็งและมีฉันทามติชุมชนในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่ชัดเจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชนในลักษณะเครือข่ายชุมชน ผนวกกับโอกาสในเรื่อง แนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพจำนวนมาก การเติบโตทางธุรกิจเกี่ยวกับสมุนไพรมูลุ่มีระบบเครือข่ายชุมชนในประเทศไทยที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนความรู้</p>

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นกลยุทธ์เชิงรุก SO (ต่อ)

รหัส	องค์ประกอบ	กลยุทธ์เชิงรุก
SO2	S1/S2/S3/S4/S6/S7/ S12  O1/O2/O3/O4/O5/ O6/O7	<p>โดยกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องการสร้างแสงสว่างใหม่จากภายนอกชุมชนมาผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่แล้วในชุมชนเป็นการเพิ่มศักยภาพผู้ผลิต และส่งเสริมช่องทางการจำหน่ายให้เพิ่มมากขึ้นโดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติในเรื่องการเพิ่มทักษะกลุ่มอาชีพให้มีความรู้และความชำนาญในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด และแหล่งเงินทุน อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในเข้าถึงแหล่งบริการทางด้านเงินทุน และแหล่งวิชาการจากหน่วยงานราชการ องค์กรเอกชนมาสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่ม เพิ่มความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจ และนำแผนธุรกิจไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต</b></p> <p>- เป็นกลยุทธ์ที่นำจุดแข็งในการมีผู้นำซึ่งมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านของชุมชนสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในชุมชนทุกด้าน มีกระบวนการผลิตสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีระบบสมาชิกกลุ่มที่เข้มแข็งและมีฉันทามติชุมชนในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่ชัดเจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชนในลักษณะเครือข่ายชุมชน มีความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร ซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชน ผนวกกับโอกาสในเรื่อง และโอกาสที่ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น มีแหล่งความรู้ด้านการผลิตสมุนไพรเพิ่มมากขึ้นและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และแนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพจำนวนมาก รวมทั้งมีการเติบโตทางธุรกิจเกี่ยวกับสมุนไพร</p> <p>เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องการสร้างแสงสว่างใหม่จากภายนอกชุมชนมาผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่แล้วในชุมชนในเรื่องกระบวนการผลิตซึ่งเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานนั่นก็คือการผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และความรู้สำคัญที่จะต้องนำมาพัฒนากระบวนการผลิต คือในเรื่องการนำเครื่องมือเครื่องจักรหรือเครื่องทุ่นแรงหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิตโดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติในเรื่องการเพิ่มทักษะกลุ่มอาชีพให้มีความรู้และความชำนาญในการดำเนินงานด้านกระบวนการผลิต ความรู้ในเรื่องทักษะ</p>

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นกลยุทธ์เชิงรุก SO (ต่อ)

รหัส	องค์ประกอบ	กลยุทธ์เชิงรุก
SO3	S1/ S2/ S3/ S6/ S9/ S12  O1/O3/O6/O7	<p>การใช้เครื่องมือ เครื่องจักร หรือเครื่องทุ่นแรงที่ใช้ในกระบวนการผลิต รวมทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการกระบวนการผลิต การศึกษาปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต</p> <p><b>กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร และสุขภาพ</b></p> <p>- เป็นการเปิดชุมชนให้อยู่ในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลภายนอกชุมชนโดยการนำความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร ซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชนนี้ มาเป็นตัวชูโรง โดยผู้นำจุดแข็งในเรื่อง มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เรื่องการผลิตสมุนไพรจากรุ่นสู่รุ่นและมีกระบวนการจัดการความรู้ภายในชุมชน การมีผู้นำชุมชนที่มีความสามารถมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านให้การสนับสนุนแก่สมาชิกทุกด้านซึ่งมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านของชุมชนสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชนในลักษณะเครือข่ายชุมชน มีการเปิดชุมชนเป็นศูนย์การเรียนรู้ในเชิงการท่องเที่ยวและศึกษาดูงาน และมีความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร ซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชนนำผนวกกับโอกาสในเรื่องมีระบบเครือข่ายชุมชนในประเทศไทยที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีแนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ จำนวนมากมีระบบเครือข่ายชุมชนในประเทศไทยที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนความรู้องค์การต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นกลยุทธ์เชิงรุก SO (ต่อ)

รหัส	องค์ประกอบ	กลยุทธ์เชิงรุก
SO4	S1/S2/S3/S4/ S6/S8/S12  O1/O2/O7	<p><b>กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์</b></p> <p>- เป็นกลยุทธ์ที่นำจุดแข็งในการมีผู้นำซึ่งมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านของชุมชนสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนทุกด้านมีกระบวนการผลิตสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีระบบสมาชิกกลุ่มที่เข้มแข็งและมีฉันทามติชุมชนในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่ชัดเจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชนในลักษณะเครือข่ายชุมชน มีความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร ซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชน ผนวกกับโอกาสที่ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และแนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพจำนวนมาก รวมทั้งมีการเติบโตทางธุรกิจเกี่ยวกับสมุนไพร มีระบบเครือข่ายชุมชนในประเทศไทยที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยชุมชนนี้มีความรู้ภูมิปัญญาเดิมในเรื่องยาสมุนไพร จึงมีความสามารถเฉพาะตัวในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างความโดดเด่นในความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนคือ การมีความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพรและใช้ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์อภัยภูเบศรเป็นตัวอย่างความสำเร็จ</p> <p>- เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องการสร้างแสวงหาภูมิปัญญาใหม่จากภายนอกชุมชนมาผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่แล้วในชุมชนในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ในชุมชนและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในชุมชน เช่น การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เป็นที่สนใจ มีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ बनตัวบรรจุภัณฑ์เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ การสร้างตราหือที่มีลักษณะเฉพาะชุมชน หรือแสดงถึงอัตลักษณ์ชุมชนในเรื่องความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพรหลากหลายชนิด และควรเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้หรือศึกษาดูงานจากมูลนิธิในเรื่องความสำเร็จของผลิตภัณฑ์อภัยภูเบศรซึ่งนับเป็นตัวอย่างความสำเร็จเชื่อมโยงกับชุมชนได้เป็นอย่างดี และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่นอกเหนือจากผลิตสมุนไพร เช่น แพคเกจจิ้งการท่องเที่ยวเชิงเกษตร เชิงสุขภาพ ทั้งแบบไปกลับ และแบบค้างคืน มีการเข้าพักในลักษณะต่างๆ การจัดอาหารว่างและเครื่องดื่ม การจัดกิจกรรมระหว่างการท่องเที่ยว เป็นต้น</p>

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ST กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO และกลยุทธ์เชิงรับ WT

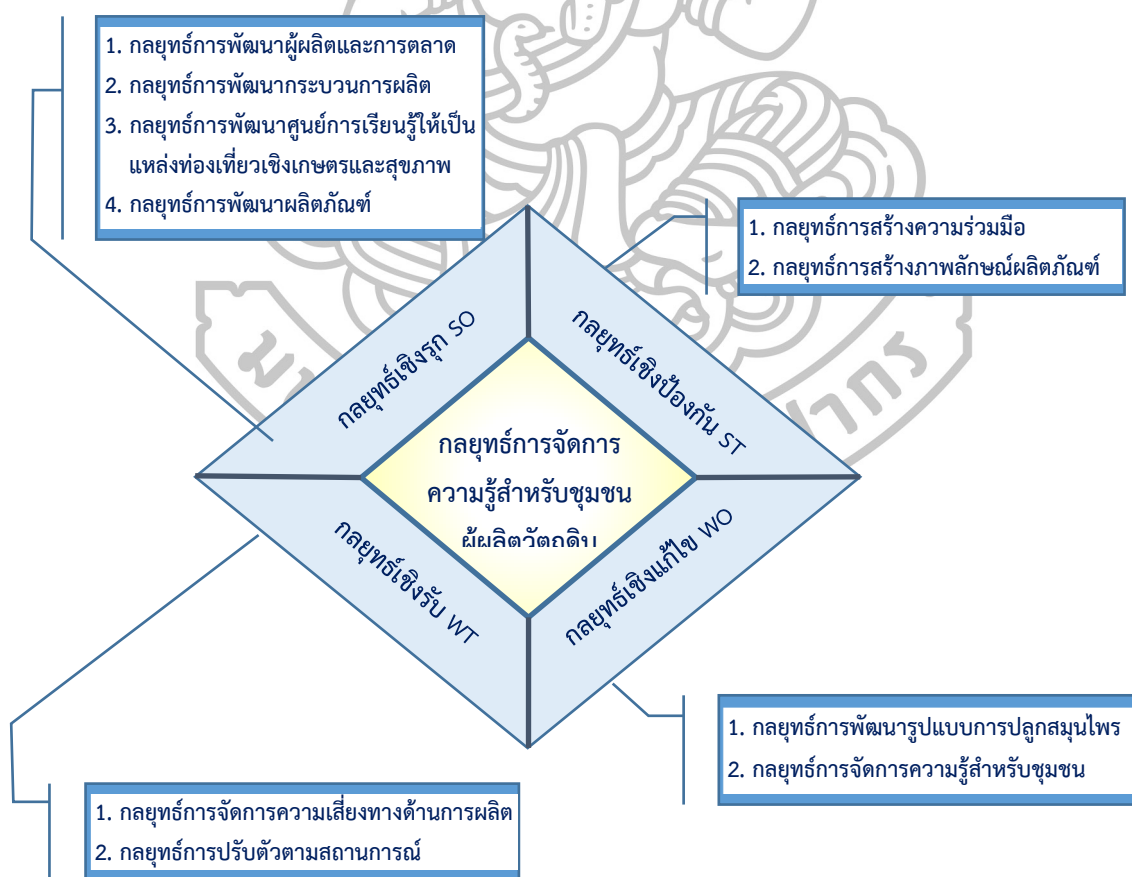
รหัส	องค์ประกอบ	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST
ST01	S2/S3/S5/S7/T2	<b>กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือ</b> - เป็นการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันสำหรับการพัฒนาชุมชน
ST02	S2/S3/S9/S10/T3/T4	<b>กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์</b> - เป็นกลยุทธ์สำหรับการสร้างการรับรู้ในคุณค่าของสมุนไพรผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรเป็นที่ยอมรับแก่สากล
รหัส	องค์ประกอบ	กลยุทธ์เชิงรับ WO
WO01	W1/W2/W3/W9/O2/O4	<b>กลยุทธ์การพัฒนาแบบการปลูกสมุนไพร</b> - โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้สำหรับกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน หรือ เพิ่มกำลังการผลิต
WO02	W6/W7/O2/O6	<b>กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชน</b> - เป็นกลยุทธ์การรวบรวมองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลในชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสมุนไพร จัดทำให้อยู่ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร ทำให้สมาชิกในชุมชนสามารถเข้าถึงได้
รหัส	องค์ประกอบ	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WT
WT01	W1/W3/W6/W7/T1/T4	<b>กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางการผลิต</b> - เป็นการลดความเสี่ยงโดยการเลือกปลูกพืชสมุนไพรเฉพาะที่ตนเองเชี่ยวชาญ หรือเลือกปลูกสมุนไพรเฉพาะที่ตลาดมีความต้องการ
WT02	W1/W3/W8/T1	<b>กลยุทธ์การปรับตัวตามสถานการณ์</b> - เป็นกลยุทธ์สำหรับการปลูกพืชสมุนไพรในรูปแบบการหมุนเวียน โดยการคัดเลือกพืชสมุนไพรที่จะปลูกให้เหมาะสมกับทรัพยากรน้ำ ความพร้อมทางด้านพื้นที่ และช่วงเวลา

จากตารางที่ 23 และตารางที่ 24 พบว่าผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) จากการนำผลการวิเคราะห์ SWOT ที่เป็นจุดแข็ง (Strength) ของสภาพแวดล้อมภายในชุมชน กับโอกาส (Opportunity) ของสภาพแวดล้อมภายนอกชุมชน ได้กลยุทธ์เชิงรุกสำหรับการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพกลยุทธ์และการพัฒนา



ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) จากการนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) กับอุปสรรค (Threat) ได้กลยุทธ์เชิงป้องกัน จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือ เป็นการสร้าง และกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO จากการนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) กับโอกาส (Opportunity) ได้กลยุทธ์เชิงแก้ไข จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนา รูปแบบการปลูกสมุนไพรร และกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชน กลยุทธ์เชิงรับ WT จากการนำ ผลการวิเคราะห์ จุดอ่อน (Weakness) กับอุปสรรค (Threat) ได้กลยุทธ์เชิงรับ จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางด้านการผลิต และกลยุทธ์การปรับตัวตามสถานการณ์

จากผลการสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นกลยุทธ์ TOWS Matrix ด้วยข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ได้กลยุทธ์ 4 แบบ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ซึ่งสามารถแสดงเป็นร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิต วัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ได้ดังภาพที่ 49



ภาพที่ 49 ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากภาพที่ 49 แสดงร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม 4 แบบ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

#### 2.4 ผลการประยุกต์เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อประเมินกลยุทธ์ ตามค่าคะแนน Cohen's Kappa Statistic

เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ผู้วิจัยได้จัดทำข้อมูลเชิงสถิติของการวัดความสอดคล้องกันระหว่างแหล่งข้อมูลสองแหล่งที่แตกต่างกัน เรียกว่าผู้ประเมิน คือ กลุ่มอาจารย์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การจัดการและการตลาด ผู้แทนจากมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และผู้นำชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรบ้านดงบัง รวมจำนวน 7 คน โดยค่าสถิติจะเป็นอัตราส่วนของความน่าจะเป็น ที่คาดว่าจะเป็น เมื่อ  $H_0$  (มีความเป็นอิสระต่อกัน) เป็นจริงกับความน่าจะเป็นสูงสุด โดยมีสมการ  $KE = P(A) - P(E)/1 - P(E)$  โดยมีค่าสถิติที่อธิบายคือ

$P(A)$  = ค่าสัดส่วนที่ K Raters ที่มีความเห็นสอดคล้องกัน

$P(E)$  = ค่าสัดส่วนที่ K Raters ที่มีความสอดคล้องกันโดยบังเอิญ (By Chance)

$K$  = 1 ถ้ามีความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์

$K$  = 0 ถ้ามีความเห็นไม่สอดคล้องกัน (No Agreement among the raters)

โดยมีหลักการตีความของหลักสถิติคือ (Viera & Garrett, 2005)

<0 = ไม่สอดคล้อง 0.41-0.60 = สอดคล้องปานกลาง

0.01-0.20 = สอดคล้องน้อยมาก 0.61-0.80 = สอดคล้องมาก

0.21-0.40 = สอดคล้องน้อย 0.81-0.99 = สอดคล้องมากที่สุด

โดยมีระดับของความสอดคล้องของข้อความที่ระดับ 1-5 คือ

ระดับ 5 มีความสอดคล้องมากที่สุด ระดับ 4 มีความสอดคล้องมาก

ระดับ 3 มีความสอดคล้องปานกลาง ระดับ 2 น้อย ระดับ 1 น้อยที่สุด

โดยมีสถิติเรียงลำดับข้อ โดยสามารถสรุปค่าสถิติได้ดังตาราง Cohen's Kappa

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ Cohen's Kappa

กลยุทธ์	ระดับของความสอดคล้อง					Zj
	5	4	3	2	1	
1	7	0	-	-	-	1.00
2	2	5	-	-	-	0.52
3	1	6	-	-	-	0.71
4	1	6	-	-	-	0.71
รวม	11	17	-	-	-	$P(A) = 0.73$
คะแนน	Pi	0.39	0.61	-	-	$P(E) = 0.52$

จากสมการ  $KE = P(A) - P(E)/1-P(E)$  โดยมีค่าสถิติที่อธิบายคือ

$P(A)$  = ค่าสัดส่วนที่ K Raters ที่มีความเห็นสอดคล้องกัน

จากตารางที่ 20  $P(A) = 0.73$

$P(E)$  = ค่าสัดส่วนที่ K Raters ที่มีความสอดคล้องกันโดยบังเอิญ (By Vhance)

จากตารางที่ 20  $P(E) = 0.52$

เข้าสมการคำนวณ  $KE = P(A) - P(E)/1-P(E)$

$$KE = 0.73 - 0.52 / 1 - 0.52$$

$$= 0.21 / 0.48$$

$$KE = 0.43$$

จากผลการทดลองใช้ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ทั้ง 4 กลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์สถิติมีค่า Cohen's Kappa ที่ 0.43 โดยมีระดับความสอดคล้องของกลยุทธ์ในระดับ ปานกลาง แสดงว่าผลการทดลองใช้กลยุทธ์สามารถใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ที่ได้มาเข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่มเพื่อหาหาสรุปร่วมของกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม จากผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้กำหนดผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มซึ่ง ประกอบด้วยนักวิชาการซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการชุมชน จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจเกษตร จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน โดยสามารถสรุปผล ในขั้นตอนการสนทนากลุ่มได้ดังนี้

#### กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด

จากการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์ สรุปได้ว่า “กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ต้องเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกลุ่มผู้ผลิต และการส่งเสริมช่องทางการตลาด การบ่งชี้ความรู้ที่ชุมชนต้องมีควรมีความชัดเจน เนื่องจากเป้าหมายในการดำเนินงานที่นอกจากจะการผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพและ

ปริมาณตามที่ต้องการของกิจการเพื่อสังคม และอาจสนองตอบความต้องการของตลาดอื่น หรือกิจการเพื่อสังคมอื่นด้วย ข้อควรระวังสำหรับชุมชนนี้คือความรู้จากภายในชุมชนซึ่งเป็นรูปแบบของความรู้ฝังลึกมาจากประสบการณ์ของคนในชุมชนที่ต้องนำมาเป็นความรู้จากในรูปแบบของความรู้ชัดแจ้งและทำการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ต้องมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยการการปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเสนอว่าควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชนในลักษณะเครือข่ายชุมชนที่เชื่อมโยงกับองค์การภาครัฐและเอกชน และที่สำคัญคือ การวัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิกให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคมากขึ้น”



ภาพที่ 50 แสดงการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด

### กลยุทธ์การพัฒนาระบบการผลิต

จากการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาระบบการผลิต สรุปได้ว่า “กลยุทธ์นี้ต้องให้ความสำคัญกับการประยุกต์ความรู้ทางด้านเกษตรอินทรีย์มาใช้ในกระบวนการผลิต เนื่องจากเป็นกระบวนการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะที่ต้องมีมาตรฐานผ่านการตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน รวมทั้งในเรื่องการนำเครื่องมือเครื่องจักรหรือเครื่องทุ่นแรงที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและจำเป็นต้องเพิ่มต้นทุนมากเกินไป อาจใช้เครื่องมือเครื่องจักรประยุกต์กับ

ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เคยปฏิบัติกันมาพร้อมด้วยตามความเหมาะสม โดยชุมชนนี้มีความรู้ภูมิปัญญาเดิมในเรื่องยาสมุนไพรอยู่ จึงควรนำความรู้ความสามารถเฉพาะตัวในเรื่องการผลิตและเก็บรักษาผลผลิตที่มีประสิทธิภาพรวมถึงรู้วิธีการรักษาและพัฒนาสภาพพื้นที่ สภาพอากาศ และแหล่งน้ำให้เหมาะสมมาใช้ในการกระบวนการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด”



ภาพที่ 51 แสดงการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต

### กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ สรุปได้ว่า “สำหรับกลยุทธ์นี้สิ่งที่ควรคำนึงถึงอันดับแรกคือในท้องตลาดยาสมุนไพรมีผลิตภัณฑ์อภัยภูเบศรที่มีชื่อเสียงอยู่แล้วซึ่งเกิดจากการผลิตวัตถุดิบของชุมชนนี้นั่นเอง เพราะฉะนั้นการจะพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายสู่ท้องตลาดเองจำเป็นต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องการแปรรูป การออกแบบตัวผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ รวมถึงการรับรองมาตรฐานต่างๆ ที่จำเป็น ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างเครือข่ายชุมชนภายนอกโดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในเชิงวิชาการและหน่วยงานเอกชนเชิงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาดและที่สำคัญคือกิจกรรมเพื่อสังคมที่รับวัตถุดิบจากชุมชนไปแปรรูปนับเป็นต้นแบบความสำเร็จที่ดีในการเป็นพี่เลี้ยง

ให้กับชุมชน โดยชุมชนต้องทำการประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยการปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันคือความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเกษตรอินทรีย์มีระบบสมาชิกกลุ่มที่เข้มแข็งและมีฉันทามติชุมชนในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่ชัดเจน และควรมีการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายโดยการประชาสัมพันธ์ โดยชุมชนนี้มีความรู้ภูมิปัญญาเดิมในเรื่องยาสมุนไพร จึงมีความสามารถเฉพาะตัวในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างความโดดเด่นในความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนคือการมีความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพรและใช้ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์อภัยภูเบศรเป็นตัวอย่างความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไป”



ภาพที่ 52 แสดงการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ

#### กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ

จากการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ สรุปได้ว่า “การเปิดชุมชนให้อยู่ในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลภายนอกชุมชนโดยการนำความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร ซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชนนี้ มาเป็นตัวชูโรงนั้นเป็นสิ่งที่ชุมชนนี้ได้ดำเนินการอยู่แล้วหากแต่เพียงยังไม่ได้ดำเนินการในลักษณะเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สมบูรณ์แบบกรณีจะพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวทั้งในเชิงเกษตรหรือเชิงสุขภาพนั้น ต้องมีกาดำเนินการที่ครบวงจร หากแต่อาจมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณเริ่มต้น หรืองบประมาณสนับสนุน

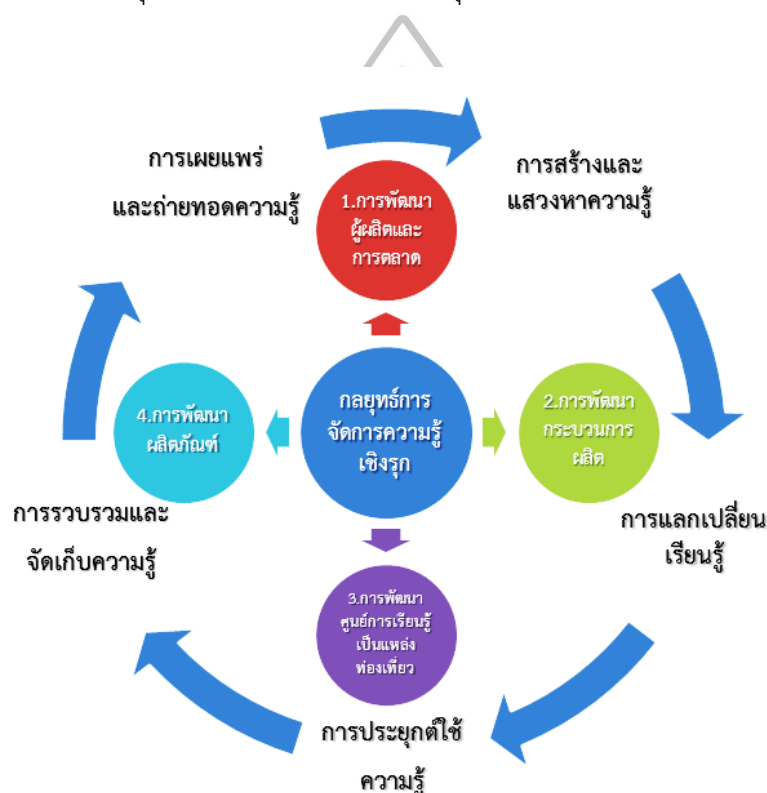
อาจเป็นการดำเนินแบบเรียบง่ายไปก่อนเช่น การจัดบ้านให้เป็นโฮมสเตย์ การจัดอาหารว่างและเครื่องดื่มที่แปรรูปมาจากสมุนไพรที่มีประโยชน์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถดำเนินการนำร่องไปได้ก่อน ระหว่างรอการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน กลยุทธ์ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างความโดดเด่นในเชิงธุรกิจเป็นอย่างมาก นับเป็นการสร้างรายได้ กระจายรายได้ อย่างทั่วถึงภายในชุมชนได้เป็นอย่างดีอันจะนำไปสู่รายได้ที่มั่นคง ส่งผลต่อเศรษฐกิจชุมชน และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมทั้งได้รับการและถ่ายทอดภูมิปัญญาไม่ให้สูญหายไปได้อีกด้วย



ภาพที่ 53 แสดงการสนทนากลุ่มในประเด็นเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากการสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุปร่วมเชิงกลุ่มเพื่อยกร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลการสนทนากลุ่มพบว่า

กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมทั้ง 4 กลยุทธ์ มีความเหมาะสมกับสภาพบริบทชุมชนการเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบซึ่งประสบความสำเร็จในการจัดการความความรู้ชุมชนตามกระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องการสร้างแสวงหาความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การรวบรวมจัดเก็บความรู้ และการเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ กระบวนการบริหารห่วงโซ่อุปทาน อันจะเกิดผลกระทบ 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจและการบริหารห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ดังแสดงได้ตามภาพที่ 54



ภาพที่ 54 กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากภาพที่ 54 แสดงผลจากการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม จำนวน 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความเชื่อมโยงมาจากกระบวนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนนี้ คือ การสร้างและแสวงหาความรู้คือสร้างจากความรู้เดิมจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอกชุมชน นำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในชุมชน และนำมาประยุกต์ใช้ความรู้กับชุมชนและจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทชุมชน สุดท้ายคือสามารถเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ให้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ใช้รูปแบบการวิจัยแบบและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มการจัดการความรู้ของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area base Research) และเพื่อศึกษาองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยใช้วิธีการถอดบทเรียน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) การจัดทำแผนที่ความคิดเชิงองค์ประกอบ การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อให้ได้กลยุทธ์เชิงรุกในการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และทำการหาข้อสรุปร่วมเชิงกลุ่มอีกครั้ง โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งผู้วิจัยได้สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเอกสาร และการวิจัยเชิงพื้นที่ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวโน้มของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม พบว่ามี 3 แนวโน้ม คือ แนวโน้มการจัดการความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น แนวโน้มการจัดการความรู้จากภาวะผู้นำชุมชน แนวโน้มการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมในชุมชน
2. ผลการถอดบทเรียนโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) วิเคราะห์ SWOT แบบถ่วงน้ำหนัก วิเคราะห์ TOWS Matrix และประเมินกลยุทธ์ตาม Cohen's Kappa Statistic ดังนี้
  - 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านวัฒนธรรมชุมชน ด้านโครงสร้างชุมชน ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด และด้านการวัดผล
  - 2.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT แสดงค่า External Factor Environment (EFE) เท่ากับ 2.74 แสดงว่าอยู่ในระดับที่เป็นจุดอ่อนรอง และแสดงค่า Internal Factor Environment (IFE) เท่ากับ 3.37 แสดงว่าอยู่ในระดับที่เป็นจุดแข็งรอง และวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์เชิงรุก SO (Strength - Opportunity) จำนวน 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ นำกลยุทธ์ไปประเมินโดยวิเคราะห์สถิติ

ได้ค่า Cohen's Kappa ที่ 0.43 แสดงว่ามีระดับความสอดคล้องในระดับปานกลาง คือ กลยุทธ์ใช้ได้ตามวัตถุประสงค์

3. ผลการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม พบว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมโดยมีความเชื่อมโยงจากระบวนการจัดการความรู้สำหรับชุมชนนี้ คือมีการสร้างความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นเดิมแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอกชุมชน นำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในชุมชน โดยนำความรู้ประยุกต์ใช้กับชุมชนและจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทชุมชน สุดท้ายคือสามารถเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ให้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน

### อภิปรายผล

จากศึกษาแนวโน้มของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง จังหวัดปราจีนบุรี พบว่ามีแนวโน้มการจัดการความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นเกี่ยวกับพืชสมุนไพรซึ่งได้มีการสืบทอดความรู้ประสบการณ์ดังกล่าวจากรุ่นสู่รุ่น และมีการเรียนรู้วิธีการใหม่เกี่ยวกับปลูกพืชสมุนไพรแบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์โดยการสนับสนุนของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยนำข้อได้เปรียบในเรื่องสภาพพื้นที่อันอุดมสมบูรณ์ประกอบกับวิถีชีวิตที่ยึดอาชีพเกษตรกรรมสืบทอดกันมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติใจอารีย์ (2557) ที่ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการแปรรูปหน่อไม้ของชุมชนบ้านพุเตย จังหวัดกาญจนบุรี ที่พบองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการแปรรูปหน่อไม้ของชุมชนบ้านพุเตย มีที่มา 2 ลักษณะ คือ ภูมิปัญญาดั้งเดิม และความรู้ใหม่ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาดั้งเดิมกับวิทยาการสมัยใหม่ที่ได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของคนในชุมชน และความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่น จนกลายเป็นองค์ความรู้ประจำท้องถิ่นที่ผ่านกระบวนการเลือกสรร การเรียนรู้และถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และเป็นวิถีชุมชนที่ปฏิบัติสืบทอดต่อกันมา

สำหรับแนวโน้มการจัดการความรู้จากภาวะผู้นำในชุมชนนี้พบว่าผู้นำชุมชนที่มีการสืบทอดจากบรรพบุรุษ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำกลุ่มกิจกรรมชุมชนที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความสามารถในการจูงใจคนในชุมชนบ้านดงบังเพื่อนำพาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาขึ้นในชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอารยา ประเสริฐชัย (2555) เกี่ยวกับผู้นำและการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ หลายคนบอกว่า การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น ควรจะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดและจูงใจก่อนเป็นอันดับแรก เพราะนั่นคือ การกำหนดทิศทาง เป็นการวางเป้าหมายสำหรับอนาคต รวมทั้งการสร้างศรัทธาก็เป็นองค์ประกอบสำคัญ เพราะแม้วิสัยทัศน์จะดีสักเพียงใด แต่หาก

คนทั่วไปไม่ยอมรับหรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว วิสัยทัศน์ที่วางไว้นั้นก็จะไร้ความหมาย ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อาจจะไม่ดึงดูดใจ แต่ถ้าหากคนมีความเชื่อหรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ก็มีโอกาที่จะสำเร็จได้มากที่สุด

นอกจากนี้ยังพบว่าชุมชนแห่งนี้มีแนวโน้มการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมในชุมชน คือมีการรวมกลุ่มกิจกรรมที่ชื่อว่ากลุ่มสมุนไพรมันดงบัง โดยมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่มที่ชัดเจน ซึ่งการรวมกลุ่มทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีของคนในชุมชน คือ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาประกาศิต สิริเมธ (2556) เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงของชุมชนที่พบว่าชุมชนที่มีรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เป็นเครือข่ายประชาชน เครือข่ายกลุ่มกิจกรรมในชุมชน ทำให้สะดวกต่อการติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน ผู้บริหารชุมชน ผู้นำชุมชน พัฒนาการ องค์การบริหารส่วนตำบลมีบทบาทเป็นผู้ให้การส่งเสริม สนับสนุน ในกิจกรรมต่างๆ เช่น การสนับสนุนวิทยากรให้ความรู้ การสนับสนุนงบประมาณ การสนับสนุนผลผลิต หรือผลงานที่เกิดขึ้น อีกทั้งมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มีการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ชุมชน โดยการรวมกลุ่ม กิจกรรมเป็นเครือข่ายชุมชนและการมีส่วนร่วมที่ดีของประชาชน ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ คือ ด้านการพัฒนาคน ด้านการพัฒนาพื้นที่ ด้านการพัฒนาแหล่งรายได้ และด้านการพัฒนาแผนชุมชน ประโยชน์เกิดขึ้นแก่ชุมชน แก่ประชาชนในชุมชนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในด้านต่างๆ ที่เป็นปัจจัยส่งผลให้เกิดการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมและตรงประเด็นความต้องการ หรือปัญหาของชุมชน อย่างเห็นได้ชัด ชุมชนบ้านคลองใหม่เห็นว่า แบบอย่างการพัฒนาชุมชนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่ เหมาะสมแก่สังคมไทยตามบริบทชุมชนที่มีลักษณะคล้ายคลึง

จากผลการศึกษารายการประกอบการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษากลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยพบองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมชุมชน ด้านโครงสร้างชุมชน ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด และด้านการวัดผล สำหรับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Keyser (2004) ที่ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่รวมถึงสภาพแวดล้อมที่คนในองค์การมีความจริงใจและนับถือกัน มีความสนใจร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ต้องทำร่วมกัน มีการแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่กลัวความล้มเหลว สละเวลาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกัน มีการสร้างเครือข่ายของคนในองค์การ ส่วนองค์ประกอบด้านโครงสร้างชุมชน และด้านกระบวนการจัดการความรู้ นั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Martin (2004) ที่พบว่าระบบการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัย

ด้านการบริหารจัดการองค์การ มีโครงสร้างองค์การแบบราบ ที่ไม่มีระดับชั้นมากไปหรือมีหน่วยงานที่ชอยย่อยเกินไป เน้นการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับระดับล่างและการบริหารแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ มีการกำหนดและจัดวางบุคลากรหลักให้อยู่ในตำแหน่งและหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกลักษณะของแต่ละคน มีการจัดตั้งทีมงานผู้นำด้านการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพและเป็นแบบอย่าง มีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารความรู้หรือ มีมาตรการอย่างเป็นทางการในการเชิญชวนให้บุคคลทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ และพบว่าองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alazmi and Zairi (2003) ที่กล่าวว่าเทคโนโลยีบนระบบที่เป็นพื้นฐานเดียวกันที่สนับสนุนระบบงานที่ถูกต้องใช้งานง่ายและมีความน่าเชื่อถือ การจัดเก็บความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนการเรียนรู้ แผนที่และประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญมี และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดของ ดร.ประพนธ์ ผาสุยัต ในเรื่องจุดเน้นของการจัดการความรู้ที่ไม่เหมือนกัน โดยถ้าเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เน้น 2T คือ Tool & Technology เครื่องมือและเทคโนโลยี แต่ถ้าเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เน้น 2P Process & People กระบวนการและคน การจัดการความรู้ทั้งสองส่วนต้องสมดุลกัน ในขณะที่องค์ประกอบด้านการตลาดก็จะสอดคล้องกับหลักการตลาด 4P และสอดคล้องกับหลักการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผล ประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย (ธนิตย์ ไสรัตน์, 2550)

สำหรับกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกที่ได้สร้างขึ้นจากการนำจุดแข็งจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและโอกาสจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาต่อโดยการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาประเมินความเหมาะสมสอดคล้องในการนำไปใช้และเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อสรุปร่วมเชิงกลุ่มเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์จนได้กลยุทธ์ทั้ง 4 นั้น โดยพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเนื่องจากชุมชนนี้เป็นชุมชนต้นแบบในเรื่องการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรที่ประสบความสำเร็จในการเรื่องการจัดการความรู้จนสามารถเป็นศูนย์การเรียนรู้ในชุมชนที่สามารถเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้สนใจในภายนอกชุมชน รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน นิสิตนักศึกษาที่สนใจ เป็นจำนวนมาก จึงควรได้มีการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงรุกที่เริ่มตั้งแต่กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการ

และการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพผู้ผลิต และส่งเสริมช่องทางการจำหน่ายให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการใช้ความรู้ภูมิปัญญาเดิมกับการแสวงหาความรู้ใหม่โดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติในเรื่องการเพิ่มทักษะกลุ่มอาชีพให้มีความรู้และความชำนาญในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด และแหล่งเงินทุน อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในเข้าถึงแหล่งบริการทางด้านเงินทุน และแหล่งวิชาการจาก หน่วยงานภาครัฐราชการ องค์กรเอกชนมาสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่ม เพิ่มความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจและนำแผนธุรกิจไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ด้านการจัดทำแผนธุรกิจ ของรัฐบาลที่มีนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แต่ละชุมชนสามารถใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาสินค้า โดยรัฐบาล พร้อมทั้งจะสนับสนุนให้ชุมชนเข้าถึงองค์ความรู้สมัยใหม่ แหล่งเงินทุน และพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการและการตลาด เพื่อเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนไปสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งยังเป็นการจุดประกายการดำเนินงานในการพัฒนาผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาแนวคิดเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ในท้องถิ่น โดยรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนและ ช่วยเหลือในด้านความรู้เทคโนโลยีทุน การบริหาร จัดการ ตลอดจนการเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนไปสู่ ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ (กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2555)

ทั้งนี้หากได้มีการนำกลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาดดังกล่าวไปใช้แล้ว ย่อมจะส่งผลให้ผู้ผลิตในชุมชนมีศักยภาพทั้งทางด้านทักษะการผลิตและทางด้านการเข้าถึงแหล่งทุนอันจะนำมาสู่การพัฒนากระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับศักยภาพที่มีทั้งด้านทักษะการผลิตแหล่งทุนในการสนับสนุนเครื่องจักรอุปกรณ์เครื่องทุ่นแรงหรือเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องการสร้างแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอกชุมชนมาผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่แล้วในชุมชนในเรื่องกระบวนการผลิตซึ่งเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานนั่นก็คือการผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และความรู้สำคัญที่จะต้องนำมาพัฒนากระบวนการผลิตคือในเรื่องการนำเครื่องมือเครื่องจักรหรือเครื่องทุ่นแรงหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิตโดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติในเรื่องการเพิ่มทักษะกลุ่มอาชีพให้มีความรู้และความชำนาญในการดำเนินงานด้านกระบวนการผลิต ความรู้ในเรื่องทักษะการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร หรือเครื่องทุ่นแรงที่ใช้ในกระบวนการผลิต รวมทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการกระบวนการผลิต การศึกษาปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต โดยกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตนี้ถือเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านเกษตรอินทรีย์มาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยผู้นำชุมชนและสมาชิกในชุมชนต้องมีความรู้ในเรื่องของการบวนการ

ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรตั้งแต่การเลือกสมุนไพรในการปลูก วิธีการปลูก การดูแลระหว่างปลูก การเก็บเกี่ยว การอบแห้ง และลดขนาดของสมุนไพร และพยายามหาเทคโนโลยีจากภายนอกที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการผลิตได้ ทดลองรูปแบบการปลูกพืชสมุนไพรในรูปแบบต่างๆ โดยการเรียนรู้ทั้งจากมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งได้ส่งเจ้าหน้าที่ให้ความรู้ในเรื่องกระบวนการผลิตพืชสมุนไพรตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและส่งเสริมการผลิตที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สร้างและขยายเครือข่ายส่งเสริมและสนับสนุน กระบวนการกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกชุมชนที่มีแหล่งความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกพืชสมุนไพร ตั้งแต่กระบวนการผลิต จนกระทั่งจำหน่าย นอกจากนี้สมาชิกทุกคนในชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการผลิตและมีความเสียสละทั้งร่างกาย และพื้นที่ของตนเองในการช่วยกันทดลองกระบวนการผลิตในรูปแบบใหม่ๆ แล้วนำรูปแบบที่เหมาะสมและดีที่สุดมาเป็นต้นแบบของกระบวนการผลิตพืชสมุนไพรในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกคือความปลอดภัยต่อผู้บริโภค และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาองค์ความรู้ และถ่ายทอดเทคโนโลยี การผลิตพืชสมุนไพรปลอดภัย และสมุนไพรอินทรีย์ ของกลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดลำพูน (2556) ที่กล่าวว่าเพื่อเป็นการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการผลิตที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สร้างและขยายเครือข่ายส่งเสริมและสนับสนุน กระบวนการกลุ่มตั้งแต่ผลิต จนกระทั่งจำหน่ายโดยการนำเอากระบวนการทางวิทยาศาสตร์สนับสนุนให้พืชสมุนไพรมีความน่าเชื่อถือ เช่น มีงานวิจัยรับรอง มีรูปแบบที่ทันสมัยสะดวกต่อการใช้ และที่สำคัญมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคมากขึ้น แม้การใช้สมุนไพรจะมีมาเป็นเวลานานแล้วแต่การปลูกพืชสมุนไพรเป็นการค้าจัดว่าเป็นพืชใหม่อยู่ทั้งนี้เนื่องจากผลผลิตสมุนไพรที่ผ่านมามีส่วนมากเก็บมาจากแหล่งธรรมชาติไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาดที่มุ่งผลิตเพื่อการค้า ดังนั้นภาคการผลิตสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์สมุนไพรจึงมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งในด้านการผลิตเพื่อการบริโภคของภาคประชาชนในประเทศและการส่งออก การที่ประเทศไทยจะพัฒนาภาคการผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพรอย่างยั่งยืน จำเป็นจะต้องสนับสนุนการผลิตที่ดีต่อสุขภาพผู้ผลิตและผู้บริโภค และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ด้วยศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องพืชสมุนไพร ความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชนในการมีแนวปฏิบัติในการเรียนรู้เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชนมาอย่างต่อเนื่องจนมีฉันทามติที่ชัดเจนในเรื่องการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ โดยหากสมาชิกในชุมชนไม่สามารถปฏิบัติงานบนมาตรฐานดังกล่าวก็จะเกิดฉันทามติในชุมชนให้พ้นจากการเป็นสมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังทันที่ นอกจากนั้นชุมชนนี้ยังมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชนเช่น กลุ่มผืนป่าตะวันตก มูลนิธิสืบนาคะเสถียร ซึ่งเป็นกลุ่มที่เข้าร่วมเพาะปลูกสมุนไพรอินทรีย์กับโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรเข้ามา

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยังเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนนวัตกรรมกันระหว่างกลุ่ม นอกจากนั้นยังมีการเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม รัชชชาโชติ ใน การเป็นฐานเรียนรู้ภูมิปัญญาและสมุนไพรรักษาโรคและเผยแพร่ความรู้ด้านสมุนไพรรักษาโรคในโครงการต่าง ๆ สอดคล้องกับเทคโนโลยีปัจจุบันที่นำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้มากขึ้นซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่ชุมชนนี้สามารถพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพซึ่งนับเป็นศูนย์การเรียนรู้ท้องถิ่นที่สามารถสร้างรายได้ให้กับชุมชนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติสุดา กาศเกษม และฉลอม ชาตรุประชีวิน (2559) ที่ศึกษาการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นของโรงเรียนเทศบาลด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่าเมืองค์ประกอบหลักในการพัฒนาให้ชุมชนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีผู้นำที่ดี 2) มีความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน 3) การมีแนวปฏิบัติ กระบวนการเรียนรู้เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง 4) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชน และ 5) มีการสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศจัดเก็บ และการนำองค์ความรู้ที่ดีมาใช้ โดยกลยุทธ์นี้ต้องจัดสร้างองค์ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบทั้งเอกสารและข้อมูลบนสื่อออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ประกอบกับองค์ความรู้นั้นต้องสามารถศึกษาและเข้าใจได้ง่ายเข้าถึงได้ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ วิธีการวางแผน เตรียมสถานที่เพาะปลูกให้มีความเหมาะสมควรเริ่มจากอะไร และทำอย่างไร วิธีการคัดเลือกสายพันธุ์ของสมุนไพรมีคุณภาพต้องเลือกอย่างไร กระบวนการดำเนินการของการปลูกต้องเริ่มจากอะไร มีวิธีการดำเนินการอย่างไร ความพร้อมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปลูกต้องเรียนรู้เรื่องอะไรบ้าง และมีการประสานงานกับตลาดที่รองรับผลผลิตอย่างไร ซึ่งหากดำเนินการตามกลยุทธ์นี้แล้วจะส่งผลกระทบต่อในด้านสังคมทำให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ ส่วนผลกระทบต่อกิจการเพื่อสังคม คือ บรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจของกิจการเพื่อสังคมตามหลัก “Triple Bottom Line” กล่าวคือ มุ่งให้เกิดผลตอบแทนทางสังคมหรือคนในชุมชน เช่น สร้างความเข้มแข็งของชุมชน (Elkington, 1997)

จากความพร้อมสำหรับชุมชนแห่งนี้ในเรื่ององค์ประกอบหลักในการพัฒนาให้ชุมชนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้นจึงสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ ซึ่งเป็นการเปิดชุมชนให้อยู่ในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลภายนอกชุมชนโดยการนำความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพรรักษาโรคซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชนนี้ มาเป็นตัวชูโรง ในลักษณะการเป็นศูนย์การเรียนรู้ในเชิงการท่องเที่ยวและศึกษาดูงาน เป็นการนำความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพรรักษาโรคซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ชุมชนมาถ่ายทอดให้กับผู้คนภายนอกชุมชนได้เรียนรู้ สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ เป็นการเปิดชุมชนให้อยู่ในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลภายนอกชุมชน อันจะนำไปสู่รายได้ทางการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่น่าจุดแข็งจากการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในเรื่องที่มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทางด้านกระบวนการผลิตสมุนไพรจากรุ่นสู่รุ่น มีผู้นำชุมชนที่มีความสามารถและให้การสนับสนุนแก่สมาชิก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีกระบวนการผลิตสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของมีระบบการตรวจวัดผลการปฏิบัติงานสมาชิก มีความรู้ทางภูมิปัญญาในการรักษาคุณภาพจัดเตรียม และจัดเก็บวัตถุดิบ มีการเปิดชุมชนเป็นศูนย์การเรียนรู้ในเชิงการท่องเที่ยวและศึกษาดูงาน มีภูมิปัญญาสำหรับกระบวนการผลิตพืชสมุนไพรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผนวกกับโอกาสจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในส่วนภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น แนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพจำนวนมาก มีระบบเครือข่ายชุมชนในประเทศไทยที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนความรู้ และองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงเป็นกลยุทธ์ที่ต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนรวมถึงผู้นำชุมชนต้องให้การสนับสนุนให้ชุมชนหมู่บ้านดงบังเป็นชุมชนต้นแบบของการเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้มีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ชุมชนอื่น หรือผู้ที่ต้องการศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ต้องสร้างชุมชนให้เป็นศูนย์การเรียนรู้และมีการเรียนโดยการลงพื้นที่สัมผัสประสบการณ์จริงพร้อมกับวิทยากรที่เป็นสมาชิกของชุมชนคอยให้ความรู้และตอบคำถามของผู้มาศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของ ครรชิต พุทธิโกศา (2554) ที่กล่าวว่าหน่วยงานภาครัฐหรือองค์การพัฒนาควรมีการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถของสมาชิกชุมชน และให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สอดคล้องกับวิถีชุมชน โดยให้ความสำคัญกับการใช้ชุมชนเป็นฐานของการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้เข้าถึงความรู้ในทางตรงได้โดยง่าย ฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น รวมทั้ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเป็นระบบตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การแนะนำ การทดสอบ การสาธิต การตัดสินใจ การยอมรับและการประเมินผล โดยเฉพาะการปฏิบัติร่วมกันในทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดจิตสำนึกร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น

เมื่อชุมชนมิได้พัฒนาศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งการท่องเที่ยวนั้นย่อมนำมาซึ่งผู้คนที่แวะเวียนเข้ามาในหมู่บ้านเพิ่มมากขึ้นดังนั้นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เป็นของชุมชนเองจึงได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นดังนั้นจึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งผู้วิจัยนำมาสร้างและพัฒนาเป็นกลยุทธ์สุดท้ายถือเป็นเพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่เดิมมีเพียงช่องเดียวคือการจำหน่ายเป็นวัตถุดิบให้กับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เพื่อนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ยาสมุนไพรส่งจำหน่ายอีกต่อหนึ่งสำหรับกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ดั้งเดิมของชุมชนในการผลิตสมุนไพรที่มีมาตรฐาน และใช้ประโยชน์จากการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ และแหล่ง



ความรู้ที่เข้าถึงง่ายขึ้นและพัฒนาตลอดเวลาที่ใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมด้วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นต้องใช้องค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกของชุมชน โดยชุมชนควรเน้นไปที่การแปรรูปสมุนไพรด้วยตัวเอง และใช้หลักการตลาดในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจโดยอาจสร้างเรื่องเล่าของประโยชน์และคุณค่าของพืชสมุนไพรชนิดนั้น สร้างบรรจุภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นสวยงามเพื่อเพิ่มมูลค่า และใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ กลยุทธ์นี้เป็นทั้งการเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่ายให้กับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมนั้นคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ในคู่มือองค์ความรู้ แนวทางการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ของคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเศรษฐกิจให้มีความมั่นคงและมีความสามารถทางการแข่งขัน (2556) ที่ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อจัดการแข่งขันโดยจะคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดของจังหวัด ของภาค และของประเทศ โดยมีเกณฑ์การตัดสินในเรื่องความสามารถส่งออกได้ (exportable) ความแข็งแกร่งของตราสินค้า (brand equity) มีการผลิตต่อเนื่องและมีคุณภาพคงที่ (continuous & consistent) และมีมาตรฐาน (standardization) มีคุณภาพ (quality) สามารถสร้างความพึงพอใจ (satisfaction) และมีเรื่องเล่าความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (story of product) และยังมีความสอดคล้องกับปรัชญาของหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นแนวทางประการหนึ่ง ที่จะสร้างความเจริญแก่ชุมชน ให้สามารถยกระดับ ฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ให้กลายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น

บทสรุปสำหรับการนำกลยุทธ์การจัดการจัดการความรู้เชิงรุกทั้ง 4 กลยุทธ์ไปใช้ อันจะนำไปสู่ผลกระทบด้านเศรษฐกิจเรื่องการกระจายรายได้คือทำให้ทุกคนในชุมชนมีโอกาสในการได้รับรายได้ อย่างเท่าเทียมกัน สำหรับชุมชนบ้านดงบังได้เรียนรู้วิธีการกระจายรายได้จากการสร้างศูนย์การเรียนรู้ เพื่อนำความรู้มาถ่ายทอดให้คนภายนอกชุมชนในลักษณะการท่องเที่ยวเชิงเกษตรนับเป็นการกระจายรายได้ในชุมชนลักษณะหนึ่งคือเมื่อมีการท่องเที่ยวเชิงเกษตรก็ทำให้สมาชิกในชุมชนได้มีโอกาสจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลายชนิด เช่น ต้นกล้าสมุนไพร ผลิตภัณฑ์สมุนไพรทั้งที่ยังไม่แปรรูป และแปรรูปแล้ว รวมทั้งยังมีรายได้จากการนำเยี่ยมชมที่ผู้นำได้แบ่งงานให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วม เช่น การจัดทำอาหารว่างและเครื่องดื่มสมุนไพร ซึ่งก่อให้เกิดรายได้โดยทั่วถึงกันภายในชุมชนอันส่งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจคือการกระจายรายได้ภายในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว 2558-2560 ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2558) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาเชิงพื้นที่ กลยุทธ์นี้เป็นการพัฒนาเตรียมความพร้อมเชิงพื้นที่ในการรองรับนักท่องเที่ยว เน้นการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถในการรองรับ

นักท่องเที่ยวของพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว และให้ความสำคัญกับมิติของการพัฒนาการท่องเที่ยวในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความสมดุลของการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยส่งเสริมการจัดการทรัพยากรท้องถิ่นของชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง และพัฒนาเชื่อมโยงสินค้าทางการเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) เข้าสู่ภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยว เพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตร และการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแทนการนำเข้าและบริโภคสินค้าจากต่างประเทศ ตลอดจนการพัฒนาอัตลักษณ์ของท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต ของประชาชนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ท่องเที่ยว ส่งเสริมการท่องเที่ยวตามเส้นทางคมนาคมที่ระบุไว้ ในแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง และเพื่อเป็นการสร้างรายได้ที่มั่นคง คือ การมีผู้นำชุมชนที่มีความสามารถและให้การสนับสนุนแก่สมาชิก การมีกระบวนการผลิตสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีความรู้ทางภูมิปัญญาในการรักษาคุณภาพ จัดเตรียม และจัดเก็บวัตถุดิบ ผนวกกับโอกาสจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกชุมชนในเรื่องแนวโน้มผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพจำนวนมาก การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่น การทำการตลาดออนไลน์ การขายสินค้าออนไลน์ เป็นต้น การเติบโตทางธุรกิจเกี่ยวกับสมุนไพร การใช้ประโยชน์จากตลาดของยาสมุนไพรขยายตัว ช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้นประกอบกับความรู้ดั้งเดิมของชุมชนร่วมกับผู้นำที่มีความสามารถ และการวัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิกให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค การสร้างรายได้นั้นต้องเป็นรายได้โดยรวมของชุมชนที่มากกว่าปัจจุบันที่ชุมชนได้รับผู้นำชุมชนและสมาชิกในชุมชนต้องร่วมมือกันสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับชุมชน เนื่องจากหากมีช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้นโอกาสที่จะมียอดการสั่งซื้อก็เพิ่มขึ้น เมื่อมีผู้ต้องการผลิตภัณฑ์สมุนไพรมากขึ้นกลไกทางการตลาดทำให้ราคาของพืชสมุนไพรก็เพิ่มขึ้นตาม เป็นการสร้างรายได้รวมให้กับชุมชน ซึ่งส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจคือเป็นการสร้างรายได้มั่นคงให้กับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชน บ้านกิวแล่น้อยและบ้านกิวแลหลวง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ของนิศรา จันท์เจริญสุข (2558) ที่กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจชุมชนเป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยอาศัยวัตถุดิบในชุมชน ผนวกกับความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ สร้างสรรค์ผลงานโดยคนในชุมชนและเพื่อประโยชน์ของชุมชน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต พัฒนาชุมชนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง สุดท้ายเมื่อมีชุมชนมีสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีแล้ว จึงควรมีการช่วยเหลือแบ่งปัน โดยผู้นำชุมชนที่มีความสามารถและให้การสนับสนุนแก่สมาชิก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ผนวกกับโอกาสจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกชุมชนในเรื่องภาครัฐ

มีนโยบายสนับสนุนผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่น การทำการตลาดออนไลน์ ระบบเครือข่ายชุมชนในประเทศไทยที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนความรู้ กลยุทธ์นี้จึงเป็นความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนโดยใช้ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์เป็นตัวอย่างความสำเร็จ โดยอาศัยนโยบายจากภาครัฐเป็นแรงสนับสนุน และใช้สื่อออนไลน์เป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้

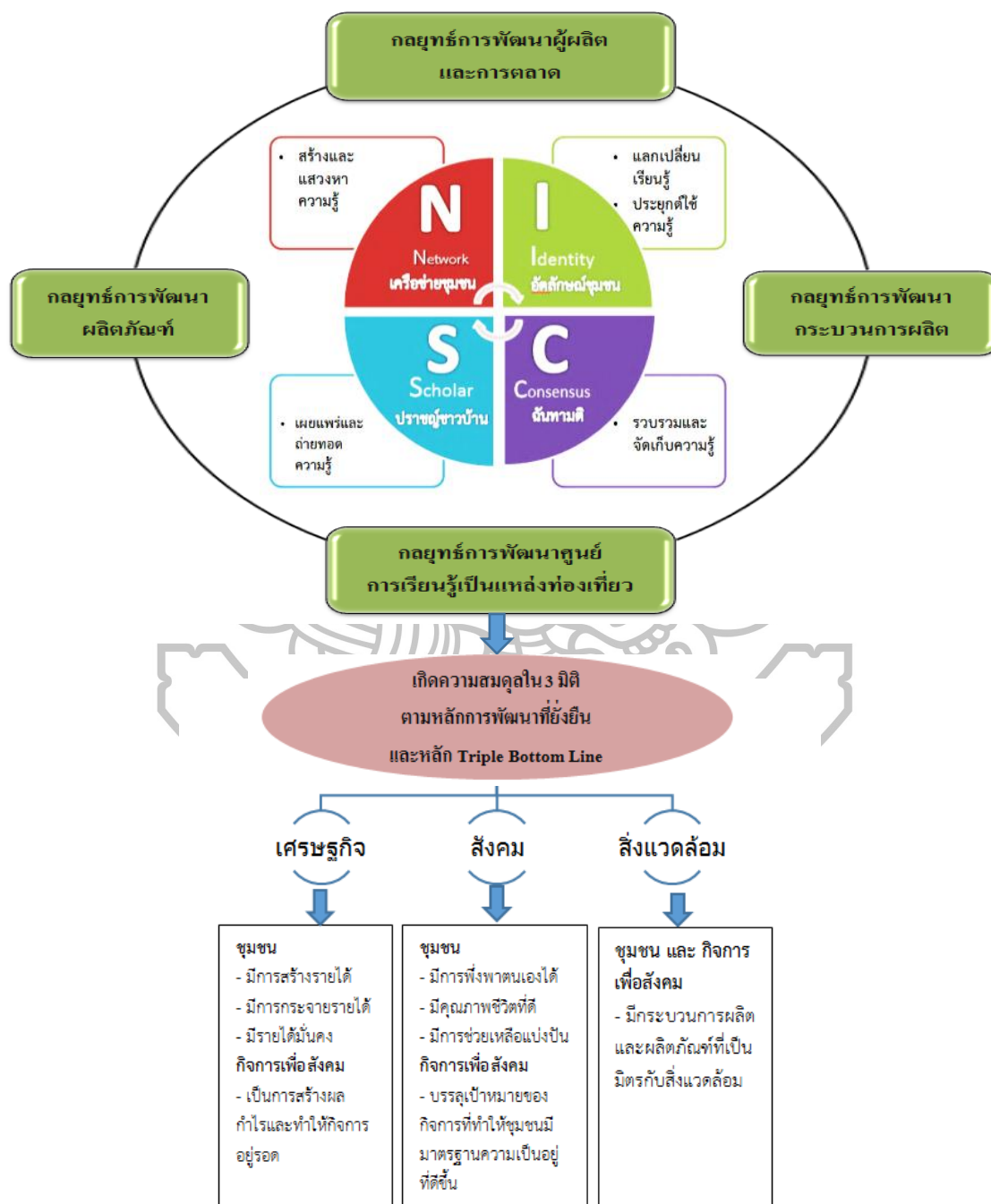
ในส่วนผลกระทบทางด้านสังคมที่สำคัญจากการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกไปใช้สำหรับชุมชนนี้คือในการช่วยเหลือแบ่งปันต้องแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การช่วยเหลือแบ่งปันกันภายในชุมชน เป็นการแบ่งปันความรู้ แรงกาย เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดความสามัคคีกันภายในชุมชนและมีชุมชนที่เข้มแข็งเป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างให้กับชุมชนอื่นได้ และ 2) การช่วยเหลือแบ่งปันระหว่างชุมชนเป็นการช่วยเหลือชุมชนอื่นโดยการให้ความรู้และแบ่งปันเพื่อให้ชุมชนอื่นที่มาเรียนรู้สามารถนำไปสร้างชุดความรู้ที่เหมาะสมกับชุมชนของตนเองได้ หลังจากนั้นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจของชุมชนโดยส่งผลกระทบด้านสังคมคือการช่วยเหลือแบ่งปันกันทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการแบ่งปันความรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อเสริมสร้างความเป็นชุมชนนักปฏิบัติในสถานศึกษา ของวิภาจรี เจริญวณิช และสนอง โลหิตวิเศษ (2554) ที่กล่าวถึง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices : CoP) ที่อันหมายถึงกลุ่มบุคคลที่มาร่วมแบ่งปันความรู้หรือสมรรถนะด้วยความเต็มใจที่ จะทำงานและเรียนรู้ ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยประกอบด้วย ประเด็น หรือหัวข้อความรู้ มีปฏิสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา และตอบคำถาม มีแนวปฏิบัติ (Practice) ที่สมาชิกซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในเรื่องนั้นๆ นำความรู้ที่ได้จาก การปฏิบัติงาน เช่น เคล็ดลับ แนวทางแก้ไขปัญหา และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาแลกเปลี่ยนพัฒนาและสร้างฐานข้อมูล ความรู้หรือแนวปฏิบัติร่วมกันและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกซึ่งมีจัดการ “สภาพแวดล้อม” ที่เอื้อต่อการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ความรู้ของคนในสมาชิกมาเข้าชุมชนด้วยความสมัครใจ สมาชิกเป็นผู้กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำและส่วนใหญ่มีการจัดการกันเอง (Self – managed) สมาชิกสามารถเข้า หรือออกจากชุมชนเมื่อไรก็ได้ และสลายตัวเองเมื่อสมาชิกเห็นสมควร ดังนั้น การขับเคลื่อน “CoP” นั้นจึงเกิดจากสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ เราจึงสามารถใช้ “CoP” ซึ่งเป็นเครือข่ายทางสังคมทั้งภายในและภายนอกชุมชน

สิ่งสุดท้ายต้องคำนึงถึงคือผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับชุมชนนี้มีลักษณะการทำเกษตรอินทรีย์ซึ่งเป็นการรักษาสภาพแวดล้อมอยู่แล้ว และที่สำคัญคือมีการควบคุมมาตรฐาน และตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จึงมั่นใจว่ากระบวนการผลิตและผลผลิตของชุมชนนี้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แต่ทั้งนี้สมาชิกในชุมชนก็ต้องมีการรักษาและพัฒนาสภาพแวดล้อมอย่าง

สม่ำเสมอ โดยผู้นำสนับสนุนให้สมาชิกในชุมชนเรียนรู้วิธีการรักษาและพัฒนาสภาพพื้นที่ สภาพอากาศ และแหล่งน้ำให้เหมาะสมกับการปลูกพืชสมุนไพรสภาพแวดล้อมของชุมชน ซึ่งหมู่บ้านดงบัง เป็นสถานที่ที่เหมาะสมกับการปลูกพืชสมุนไพรอยู่แล้ว แต่ในบางครั้งสภาพของภูมิอากาศไม่สามารถควบคุมได้ทำให้สภาพของพื้นที่ในการปลูกพืชสมุนไพรนั้นมีน้ำเกินความจำเป็น หรือมีภาวะขาดน้ำในการปลูกพืชสมุนไพร ดังนั้นผู้นำชุมชนต้องสร้างการรับรู้ให้กับสมาชิกในชุมชนถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการปลูกพืชสมุนไพร และร่วมกันเรียนรู้ในการรักษาสภาพแวดล้อมของชุมชน รวมทั้งร่วมกันวางแผนเพื่อพัฒนาพื้นที่ของชุมชนให้มีระบบการจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพ อาจเริ่มด้วยการศึกษาดูงานในพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการระบบน้ำของชุมชนและนำมาใช้กับชุมชนหมู่บ้านดงบัง การสร้างสมดุลของการใช้ประโยชน์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ครรชิต พุทธโกศา (2554) ที่กล่าวว่าการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น โดยให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตอย่างถูกวิธี ประหยัดและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้ชุมชนมีทางเลือกทำการผลิตทางการเกษตรที่หลากหลาย โดยไม่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศ

จากผลการวิจัยที่ได้พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ได้ 4 กลยุทธ์ นั้น จะไม่สามารถขับเคลื่อนได้หากขาดการเชื่อมโยงกับการค้นพบสำคัญในชุมชนของผู้วิจัยโดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน การค้นพบสำคัญ คือ พบว่ามีการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมชุมชนที่ชื่อว่ากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังซึ่งถือว่าการสร้างเครือข่ายชุมชน (Network) โดยทำการเริ่มสร้างและแสวงหาความรู้จากทั้งภายในและภายนอกชุมชนนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ในกระบวนการผลิตวัตถุดิบจากพืชสมุนไพรและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมบนมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ จนเกิดความเป็นอัตลักษณ์ชุมชน (Identity) ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นอันโดดเด่นในเรื่องสมุนไพรที่ได้ที่เป็นความรู้เดิมมาผสมผสานกับความรู้ใหม่ในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ถือเป็นการรวบรวมรู้และจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนจึงนำมาสู่ความมีฉันทามติชุมชน (Consensus) ที่ชัดเจนในเรื่องการปลูกสมุนไพรที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ โดยสมาชิกคนใดในกลุ่มไม่ดำเนินการตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ก็จะโดยตัดสิทธิ์การเป็นสมาชิกกลุ่มทันที ซึ่งข้อกำหนดนี้เป็นมติที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และการค้นพบที่สำคัญในชุมชนนี้คือ พบว่าชุมชนนี้มีผู้นำชุมชนที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการจูงใจคนและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้จึงเรียกได้ว่าเป็นปราชญ์ชาวบ้าน (Scholar) ของชุมชนแห่งนี้ ทำให้ชุมชนนี้เป็นแหล่งเรียนรู้สมุนไพรแห่งแรกของประเทศไทยมีการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้สนใจภายนอกชุมชน จึงเป็นที่มาของชื่อ NICS model ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุก 4 กลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้

เป็นอย่างดี อันส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความสมดุลในสามมิติ คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Elkington, J. (1997) ในเรื่อง The Triple Bottom Line ซึ่งเป็นความสมดุลใน 3 มิติ ที่กิจการเพื่อสังคมนำมาใช้เป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินกิจการ ด้วยเช่นกัน แสดงได้ดังภาพที่ 55



ภาพที่ 55 การเชื่อมโยงข้อค้นพบจากการวิจัยอันนำไปสู่การพัฒนาการจัดการความรู้เชิงรุก สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากภาพที่ 55 เป็นการเชื่อมโยงข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เรียกว่า NICS Model ไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (กรณีศึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร) โดยผ่านขับเคลื่อนด้วยการกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน คือ การสร้างและแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ และเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ จนได้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่พัฒนาแล้วจำนวน 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ อันจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความสมดุลใน 3 มิติ ตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนและหลัก Triple Bottom Line ต่อชุมชนและกิจการเพื่อสังคม ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีผลในด้านเศรษฐกิจสำหรับชุมชน คือ มีการสร้างรายได้ มีการกระจายรายได้ และมีรายได้มั่นคง สำหรับกิจการเพื่อสังคม คือ เป็นการสร้างผลกำไรและทำให้กิจการอยู่รอด ผลในด้านสังคมสำหรับชุมชน คือ มีการพึ่งพาตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีการช่วยเหลือแบ่งปัน สำหรับกิจการเพื่อสังคม คือ บรรลุเป้าหมายของกิจการที่ทำให้ชุมชนมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และผลในด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับชุมชนและกิจการเพื่อสังคม คือ มีกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

สำหรับข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ที่เรียกว่า NICS Model ซึ่งหมายถึง เครือข่ายชุมชน (Network) อัตลักษณ์ชุมชน (Identity) ฉันทามติชุมชน (Consensus) และปราชญ์ชาวบ้าน (Scholar) ที่เกิดขึ้นในชุมชนนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกที่พัฒนาแล้ว โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน คือ การสร้างและแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ และเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ จนได้กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกที่เหมาะสมสำหรับชุมชนผู้ผลิตนี้ได้ 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 4 สามารถนำไปใช้ในการบริหารห่วงโซ่อุปทานอันประกอบด้วยต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ได้โดยเริ่มจากกลยุทธ์แรก คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาดซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในการบริหารห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำในเรื่องการพัฒนาผู้ผลิตและส่งผ่านไปถึงในห่วงโซ่ปลายน้ำในเรื่องการตลาด กล่าวคือ ต้องมีการใช้ความรู้ภูมิปัญญาเดิมในเรื่องการปลูกพืชสมุนไพรลงแปลงดินแต่ต้องเป็นดินที่ไม่มีการปนเปื้อนของสารเคมี ต้องมีการดูแลและเก็บเกี่ยว การตาก การอบแห้ง รวมถึงบรรจุหีบห่อวัตถุดิบสมุนไพร ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้ต้องได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์โดยมีการตรวจรับรองจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้ โดยกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการนำไปใช้กับผู้ผลิตซึ่งอยู่ห่วงโซ่ต้นน้ำอันหมายถึงเกษตรกรในชุมชนซึ่งต้องดำเนินการตามกระบวนการผลิตให้ได้ตามมาตรฐานดังกล่าว และยังคงเป็นผู้ผลิตที่มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีการผลิตต่างๆ เช่น

การลดขนาดวัตถุดิบ การตากและอบแห้งวัตถุดิบ การเก็บรักษาวัตถุดิบ เพื่อให้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ก่อนการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ต้องเป็นผู้มีความรู้มีทักษะในเรื่องวิธีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรหรือเครื่องทุ่นแรงที่ทันสมัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด หากแต่ก่อนที่จะมีการนำเทคโนโลยีการผลิตดังกล่าวมาใช้ได้นั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการได้มาซึ่งเครื่องมือเครื่องจักรหรือเครื่อง ทุ่นแรงที่ทันสมัยเหล่านั้นให้ได้ก่อนนั้นคือต้องมีการพัฒนาผู้ผลิตให้มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่ง บริการทางด้านเงินทุน และแหล่งวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐราชการ องค์กรเอกชนมาสนับสนุนการ ดำเนินงาน นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้ในเรื่องการตลาดเพื่อรองรับการบริหารห่วงโซ่ปลายน้ำในเรื่อง การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปแล้วซึ่งกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาศักยภาพและการเพิ่มทักษะ ให้กับผู้ผลิตที่เป็นเกษตรกรในชุมชนสามารถเป็นผู้จำหน่ายได้ด้วย การเสริมความรู้ในเรื่องการตลาด รวมถึงเพิ่มความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจและการนำแผนธุรกิจไปใช้จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์นี้ ต้องการสร้างเครือข่ายชุมชน (Network) ต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อประสานกับเครือข่ายภายนอกชุมชน ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อนำพัฒนาการดำเนินกิจการในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ด้านการจัดทำแผนธุรกิจ ของรัฐบาลที่มี นโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แต่ละชุมชน สามารถใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาสินค้า โดยรัฐบาล พร้อมทั้งจะสนับสนุนให้ ชุมชนเข้าถึงองค์ความรู้สมัยใหม่ แหล่งเงินทุน และพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการและ การตลาด เพื่อเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนไปสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งยังเป็นการจุด ประกายการดำเนินงานในการพัฒนาผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาแนวคิด เศรษฐกิจ สร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ในท้องถิ่น โดยรัฐบาลได้ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือในด้านความรู้เทคโนโลยีทุน การบริหาร จัดการ ตลอดจนการเชื่อมโยงสินค้าจาก ชุมชนไปสู่ ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ (กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2555)

จากการนำกลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาดดังกล่าวไปใช้ในห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำ และปลายน้ำนั้นส่งผลให้ผู้ผลิตในชุมชนมีศักยภาพทั้งทางด้านทักษะการผลิตและทางด้าน การเข้าถึง แหล่งทุนอันจะนำมาสู่การพัฒนากระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับศักยภาพที่มีทั้งด้านทักษะ การผลิตแหล่งทุนในการสนับสนุนเครื่องจักรอุปกรณ์เครื่องทุ่นแรงหรือเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยนำไปใช้ในการบริหารห่วงโซ่ อุปทานห่วงต้นน้ำ โดยเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่สืบเนื่องจากกลยุทธ์แรก ในเรื่องการสร้างแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอกชุมชนมาผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่แล้วในชุมชน นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสมาชิกชุมชนและนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต คือนำความรู้ในเรื่องมาตรฐานเกษตรอินทรีย์มาประยุกต์ใช้ในการผลิตวัตถุดิบให้ได้มาตรฐานเกษตร อินทรีย์ การประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องจักรหรือเครื่องทุ่นแรงหรือเทคโนโลยี

ที่ทันสมัยมาในกระบวนการผลิต รวมทั้งต้องมีใช้ความรู้ในการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับกระบวนการผลิต สรุปคือผู้นำชุมชนและสมาชิกในชุมชนต้องมีความรู้ในเรื่องของการบวนการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรตั้งแต่การเลือกสมุนไพรในการปลูก วิธีการปลูก การดูแลระหว่างปลูก การเก็บเกี่ยว การอบแห้ง และลดขนาดของวัตถุดิบ และพยายามหาเทคโนโลยีจากภายนอกที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการผลิตได้ สมาชิกในชุมชนทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการผลิต ต้องเสียสละทั้งร่างกายและพื้นที่ของตนเองในการช่วยกันทดลองกระบวนการผลิต และมีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตหรือการจำลองสถานการณ์การผลิตในรูปแบบต่างๆ และปรับปรุงกระบวนการผลิตจนได้กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีการประเมินผลก่อนและหลังการปรับปรุงแล้วนำรูปแบบที่เหมาะสมและดีที่สุดมาเป็นต้นแบบของกระบวนการผลิตวัตถุดิบสมุนไพร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพลอยพิม ศัลยพงษ์ (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยใช้แนวคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่พบว่าการประเมินผลการดำเนินการก่อนและหลังและปรับปรุงการดำเนินงานโดยใช้แนวคิดการจัดการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาสนับสนุนทำให้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภาพกระบวนการผลิตได้ ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับกลยุทธ์นี้ คือ การพัฒนากระบวนการผลิตนี้เองกระบวนการผลิตต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อคงไว้ซึ่งความเป็นอัตลักษณ์ชุมชน (Identity) ในเรื่องแหล่งปลูกสมุนไพรเกษตรอินทรีย์แห่งแรกของประเทศที่ได้รับรองมาตรฐานระดับนานาชาติ จนเป็นที่กล่าวขานว่าเป็นชุมชนต้นน้ำสมุนไพรอภัยภูเบศร

ในขณะที่ได้มีการนำกลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาดมาใช้ในห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำและส่งผ่านไปปลายน้ำ โดยเกิดความเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตในห่วงโซ่ต้นน้ำแล้วนั้น ส่งผลให้เกิดความพร้อมในชุมชนสำหรับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ ซึ่งเป็นการเปิดชุมชนให้อยู่ในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลภายนอกชุมชนโดยการนำความรู้ภูมิปัญญาในเรื่องยาสมุนไพร ซึ่งถือว่ามีความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนนี้ มาเป็นตัวชูโรง โดยสมาชิกในชุมชนต้องมีความสามารถในการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ที่เข้ามาศึกษาดูงาน ซึ่งปัจจุบันจะมีเพียงผู้นำชุมชนที่มีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านเป็นผู้มีความสามารถในการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้เพียงคนเดียว อย่างไรก็ตามควรมีการพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยขณะนี้ผู้นำชุมชนได้วางแนวทางสืบทอดองค์ความรู้ดังกล่าวให้กับทายาทของตนเองซึ่งกำลังศึกษาอยู่ในสาขาแพทย์แผนไทย สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพนี้นำไปใช้ส่งเสริมการบริหารห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำและส่งผ่านไปปลายน้ำในส่วนการจำหน่ายต้นกล้าและวัตถุดิบสมุนไพร เนื่องจากกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกจึงมีการผสมผสานแนวคิดความเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการรับซื้อวัตถุดิบไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายในห่วงโซ่



ปลายน้ำกลยุทธิ์นี้จึงสามารถพัฒนาต่อในเรื่องการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปโดยชุมชนเองควบคู่ไปกับการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งท่องเที่ยวอีกทั้งยังสามารถพัฒนาต่อในเรื่องการบริการสปาแนวแผนไทย และการบริการที่พักในลักษณะโฮมสเตย์ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว 2558-2560 ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2558) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาเชิงพื้นที่ เน้นการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวของพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว โดยส่งเสริมการจัดการทรัพยากรท้องถิ่นของชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง และพัฒนาเชื่อมโยงสินค้า ทางการเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน เพิ่มมูลค่าผลผลิตการเกษตร ตลอดจนการพัฒนาอัตลักษณ์ของท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ท่องเที่ยว

สำหรับกลยุทธ์สุดท้ายที่แสดงถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกอย่างชัดเจนสำหรับชุมชนแห่งนี้คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการรับซื้อวัตถุดิบจากชุมชนนี้ หรือปัญหาการผลิตวัตถุดิบบางชนิดเกินความต้องการในการนำไปแปรรูป โดยกลยุทธ์นี้จะนำไปสู่การบริหารห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำในขั้นตอนการผลิตวัตถุดิบ และส่งผ่านไปสู่ห่วงโซ่กลางน้ำในการแปรรูปวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อนำไปจำหน่ายให้กับผู้บริโภคในห่วงโซ่ปลายน้ำ ซึ่งชุมชนเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมดซึ่งถือว่าเป็นระยะห่วงโซ่อุปทานที่เกิดขึ้นภายในชุมชนเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ โดยชุมชนต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ที่สำคัญในเรื่องการแปรรูปวัตถุดิบที่อยู่ในห่วงโซ่ปลายน้ำ ซึ่งหากเทียบเคียงกับการบริหารห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกรณีศึกษามูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรนั้นต้องมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพที่ได้มาตรฐาน GMP และต้องมีความรู้ในเรื่องบรรจุภัณฑ์ จากนั้นยังต้องเชื่อมโยงไปสู่ห่วงโซ่ปลายน้ำในเรื่องการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการตลาด ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์แรกในเรื่องการพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด ทั้งนี้ยังเป็นการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพซึ่งหากได้พัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมแล้วจะเกิดการแวะเวียนของผู้เข้ามาศึกษาดูงานรวมทั้งนักท่องเที่ยวที่แวะเวียนเข้ามาในชุมชนทำให้สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เป็นของชุมชนได้อันจะนำมาซึ่งรายได้และการพึ่งพาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนหลักเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

บทสรุปสำหรับงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้เท่าทันหรือการรู้ตัวเองในการจัดการความรู้สำหรับชุมชนนี้ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นลักษณะกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงเชิงรุก เนื่องจากทราบว่าในปัจจุบันและอนาคตการแข่งขันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นและรูปแบบของการแข่งขันจะเปลี่ยนแปลงไปจากการแข่งขันด้วยกำลังกายมาเป็นการแข่งขันด้วยกำลังปัญญา และสังคมจะเปลี่ยนไปสู่สังคมที่ยืนอยู่บนฐานของความรู้ (Knowledge based Society )

ระบบเศรษฐกิจจะกลายเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy) สำหรับสังคมองค์กรหรือชุมชนไหนมีความอ่อนด้อยทางปัญญาหรือมีความรู้ที่น้อยก็จะตกเป็นเบี้ยล่างของสังคมหรือองค์กรอื่น ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาให้คนในสังคมของตนมีปัญหา มีความรู้ และ ความฉลาดเฉลียว รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมในงานวิจัยนี้ ซึ่งอยู่ในห่วงโซ่ต้นน้ำได้มีกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกแล้วก็จะไม่ทำให้ตกเป็นเบี้ยล่างของผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่อยู่ปลายน้ำคือในห่วงโซ่อุปทาน หมายความว่าไม่ต้องกังวลว่าผลิตภัณฑ์ตัวใดจะเป็นที่ต้องการของตลาดหรือไม่ ต้องปลูกสมุนไพรรชนิดใดเพื่อรองรับความต้องการของตลาด แต่ชุมชนสามารถดำเนินการเองตั้งแต่ต้นน้ำในเรื่องการผลิตวัตถุดิบ การแปรรูปในส่วนของกลางน้ำ และสามารถจำหน่ายเองในชุมชนด้วยผลิตภัณฑ์ของตนเองในส่วนของปลายน้ำ สามารถทราบความต้องการของลูกค้าเอง นั้นแสดงถึงความไม่ต้องพึ่งพิงตลาดภายนอกเป็นการย่อระยะห่วงโซ่จากต้นน้ำไปปลายน้ำโดยให้เกิดปลายน้ำที่ชุมชนเองอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ และ เกิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสำคัญในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดี

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ทำให้เกิดข้อเสนอแนะว่าในการจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบนั้น จำเป็นต้องพิจารณาแนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนนี้เป็นอันดับแรก ต่อมาเป็นองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ ก่อนที่จะดำเนินการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จสอดคล้องกับบริบทชุมชน โดยเฉพาะองค์ประกอบที่สามารถควบคุมได้ ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้สามารถจัดกิจกรรมหรือโครงการตามที่ผู้วิจัยเสนอ แต่ในส่วนขององค์ประกอบที่ชุมชนไม่สามารถควบคุมได้นั้น ควรสร้างความร่วมมือกับกิจการเพื่อสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการผลิตวัตถุดิบสมุนไพร สำหรับกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยเสนอนั้นประกอบด้วย 4 กลยุทธ์นั้น เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาจากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน โดยบางกลยุทธ์เป็นการสร้างเครือข่ายภายนอกซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน บางกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จัก เช่น กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งต้องคำนึงตลาดที่รองรับผลิตภัณฑ์นั้นด้วย บางกลยุทธ์ต้องสร้างความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชนในการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ บางกลยุทธ์เป็นการขยายขนาดการผลิตหรือการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อสร้างและกระจายรายได้ในชุมชนมากขึ้นถือเป็นกลยุทธ์สำหรับรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจ บางกลยุทธ์เป็นพัฒนาตัวผู้ผลิตเองซึ่งเป็นการ

จัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้ที่ทำให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือเมื่อพึ่งพาตนเองได้ กลยุทธ์ก็จะสามารถนำมาใช้ได้ไม่ยากนัก เช่น การประสานงานภาครัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางร่วมกันที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ การสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีหรือการดึงดูดผู้เข้าชมในลักษณะการท่องเที่ยวเชิงเกษตร หรือเชิงสุขภาพ โดยนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บ มาแบ่งปัน และประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

2.1 ชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ คือ ชุมชนบ้านดงบัง สามารถนำกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกไปใช้ในการจัดเก็บ แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อการพึ่งพาตนเองให้ได้ และนำไปใช้กับการผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบโดยนำกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัตถุดิบ เพื่อสร้างรายได้ เมื่อพึ่งพาตนเองและมีรายได้มั่นคงแล้ว ควรมีการนำความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องสมุนไพรที่มีไปเผยแพร่ถ่ายทอดให้กับกลุ่มคนหรือหน่วยงานที่สนใจภายนอกชุมชน โดยการใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพเพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรภายในชุมชนและภายนอกชุมชน เพื่อไม่ให้ความรู้นั้นสูญหายไป อีกทั้งเป็นการกระจายรายได้ภายในชุมชน

2.2 กิจการเพื่อสังคม คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ที่ดำเนินการแปรรูปวัตถุดิบและส่งจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรซึ่งเป็นห่วงโซ่อุปทานในส่วนกลางน้ำ สามารถนำกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกไปใช้กับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปแล้วโดยนำกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัตถุดิบ เพื่อสร้างรายได้และกระจายรายได้ให้กับมูลนิธิ โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณของรัฐบาล และเมื่อมูลนิธิพึ่งพาตนเองและมีรายได้มั่นคงแล้วซึ่งเป็นผลตอบแทนทางเศรษฐกิจแล้ว ควรมีการนำกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพมาใช้เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับชุมชนและกิจการเพื่อสังคมในลักษณะเดียวกัน โดยอาจมีการนำศาสตร์แพทย์แผนไทยเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ซึ่งการนำกลยุทธ์ทั้งหมดมาใช้จะทำให้กิจการเพื่อสังคมได้บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลตอบแทนทั้ง 3 ประการคือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

2.3 ตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์อภัยภูเบศร ที่ดำเนินการรับผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปแล้วจากมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรไปจำหน่ายซึ่งเป็นห่วงโซ่อุปทานในส่วนปลายน้ำที่สามารถนำกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกไปใช้ ของผลิตภัณฑ์ในแต่ละชนิดไปใช้อธิบายและเผยแพร่ให้ผู้บริโภคทราบอย่างถูกต้องอันส่งผลต่อสุขภาพของผู้บริโภค และกลยุทธ์การสร้างรายได้และกระจายรายได้ให้กับตัวแทนจำหน่ายที่เป็นมีลักษณะเป็นศูนย์และตัวแทนจำหน่ายที่เป็นบุคคล ควรมีการนำกลยุทธ์การช่วยเหลือแบ่งปัน เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน เช่น

โรงพยาบาล ร้านขายยา เพื่อเป็นขยายตลาดและความเติบโตทางธุรกิจ โดยเมื่อมียอดจำหน่ายสูงขึ้นก็จะส่งผลถึงรายได้หรือผลกำไรของกิจการเพื่อสังคมเพิ่มมากขึ้นทำให้ ส่งผลกิจการเพื่อสังคมได้บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลต่อนแทนทั้ง 3 ประการคือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม อันจะเกิดประโยชน์ในภาพรวมทุกๆ ด้าน

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งถัดไป

3.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคในการพัฒนาชุมชนแบบอื่นๆ ที่หลากหลาย เช่น เทคนิคกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Process : SLP) การประเมินสถานะชนบทแบบเร่งด่วน (Rapid Rural Appraisal : RRA) การประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal : PRA) การวิเคราะห์ชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน (Soft System Analysis : SSR) เป็นต้น

3.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการค้นหาศักยภาพของชุมชนโดยใช้ตัวแบบ NICS คือ ควรมีการสร้างเครือข่ายชุมชน (Network) เพิ่มขึ้น คือ มีจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมชุมชนด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มสพานวดแผนไทยบ้านดงบัง กลุ่มโฮมสเตย์บ้านดงบัง เป็นต้น เพื่อเกิดความเป็นอัตลักษณ์ชุมชน (Identity) ที่เพิ่มขึ้นในการด้านการบริการแพทย์แผนไทยและการท่องเที่ยวโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันโดดเด่นในเรื่องสมุนไพรเดิมาผสมผสานกับความรู้ใหม่ในเรื่องสปาและการนวดแผนไทย รวมถึงเรื่องการทำท่องเที่ยวในเรื่องที่พักแบบโฮมสเตย์ที่ต้องทำการรวบรวมรู้และจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนใหม่ๆ ในเรื่องดังกล่าว ที่จะนำมาสู่ความมีฉันทามติชุมชน (Consensus) ที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าวด้วยเช่นกัน โดยสมาชิกทุกคนต้องดำเนินการตามมาตรฐานในเรื่องนั้นๆ และจัดทำเป็นข้อกำหนดนี้เป็นมติที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม อันส่งผลต่อต่อยกระดับความเป็นปราชญ์ชาวบ้านที่มีศักยภาพมากขึ้นในการพัฒนาชุมชน เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องในการร่วมเสนอของงบประมาณและเทคโนโลยีในด้านต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาชุมชนในท้องถิ่นให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้นแบบให้กับชุมชนอื่นได้รับการพัฒนาในระดับประเทศต่อไป

3.3 ควรมีการเชื่อมโยงเกี่ยวกับ Smart Farmer เพื่อให้เกิดความภูมิใจในการเป็นเกษตรกร ที่มีความรอบรู้ในระบบการผลิตด้านการเกษตร มีความสามารถในการวิเคราะห์ เชื่อมโยง และบริหารจัดการการผลิตและการตลาด โดยใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ คำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค สังคมและ สิ่งแวดล้อม

3.4 ควรมีการนำโมเดลประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ของประเทศไทยมาใช้ในการเชื่อมโยงกับงานวิจัย เนื่องจากเป็นโมเดลในลักษณะวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการบริหารประเทศที่ยึดหลัก “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กนกพร ฉิมพลี. (2555). “รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักรสาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2555). “การจัดการความรู้ของชุมชน เพื่อรับมือกับภัยธรรมชาติและพัฒนาคุณภาพชีวิต” (เอกสารส่งเสริมคู่มือการจัดการความรู้ของชุมชน ชุดที่ 1/2555, สำนักส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการความรู้ชุมชน, 2555).
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2554). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น.** สำนักพัฒนาเกษตรกร กลุ่มงานภูมิปัญญาท้องถิ่น.
- กลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร. “การพัฒนางานความรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสมุนไพรปลอดภัย และสมุนไพรอินทรีย์” (เอกสารประกอบการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน สำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดลำพูน 2556).
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. กรมการท่องเที่ยว. (2558). “แผนปฏิบัติการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพของประเทศ พ.ศ. 2558 – 2560.” กุมภาพันธุ์.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2545). **รากแก้ว : บันทึกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีที่ 110.** กรุงเทพฯ : ดาวฤกษ์ คอมมูนิเคชั่นส์.
- การยางแห่งประเทศไทย. (2555). **ระบบจัดการความรู้.** เข้าถึงเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559 เข้าถึงได้จาก [http://km.rubber.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5104:-km-knowledge-management&catid=80:learning-organization-lo&Itemid=195](http://km.rubber.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=5104:-km-knowledge-management&catid=80:learning-organization-lo&Itemid=195)
- เกียรติสุดา กาศเกษม และฉลอง ชาตรุประชีวิน (2559). “การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นของโรงเรียนเทศบาล ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” **ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร** ปีที่ 18 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม – กันยายน 2559.
- คณะทำงานจัดการความรู้. (2554). **คู่มือองค์ความรู้ แนวทางการพัฒนาบรรณรักษ์.** กรุงเทพฯ. ครรชิต พุทธิโกษา. (2554). **คู่มือพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์.** [ม.ป.ท.] : [ม.ป.พ.].

- จักรพันธ์ โสมเกษตริณ. (2551). **การจัดการภูมิปัญญาท้องถิ่นศรีสะเกษ เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน**. รายงานการวิจัยกรุงเทพมหานคร : สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ.
- จินตนา บุญบงการ และ ณีรัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, หน้า 12, 20-21.
- จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). “ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จตุรรัตน์ ศราวณะวงศ์. (2552). “การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉลาด จันทสมบัติ. (2550). “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เฉลิมเกียรติ แก้วหอม. (2555). **หลักการพัฒนายั่งยืน (Sustainable development)**. เข้าถึงเมื่อ 2 สิงหาคม 2559 เข้าถึงได้จาก <http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/sustainable-development.html>
- ชฎารัตน์ สุขศิลป์. (2551). “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในเขตจังหวัดมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฐาปนี เลขาพันธ์ และจตุรรัตน์ ศราวณะวงศ์. (2558). “การจัดการความรู้ด้านสมุนไพรกรณีศึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี” **บรรณศาสตร์ มศว ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2558**.
- ณภัทร วรเจริญศรี. (2553). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ณัฐรัฐ บุญเกิด. (2550). **Supply Chain Management (SCM)**. เข้าถึงเมื่อ 8 สิงหาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/347615>

- ดา มะเยอะ. (2556). “ความต้องการของผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมในภาคเหนือตอนบน ต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร.” การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). **การบริหารเชิงยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธนิต โสรัตน์. (2550). **การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน**. กรุงเทพฯ : ประชุมทองพรินทร์ตั้ง กรู๊ป จำกัด, หน้า 68-72.
- นิพนธ์ เทียมวิหาร, นิธิ เอียวศรีวงศ์ และไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2547). **ความรู้ท้องถิ่น การจัดการ ความรู้สู่การจัดการทางสังคม**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการจัดการทางสังคม.
- นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ. (2547). "การพัฒนาคนเชิงรุก" **Productivity World**. ปีที่ 9 ฉบับที่ 50 พ.ค.-มิ.ย. 47 หน้า 40-46.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2542). **การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางประยุกต์**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประพนธ์ ผาสุขยัด. (2552). “แนวคิดการจัดการความรู้” **กรมพัฒนาชุมชน KM Delivery**. ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 กรกฎาคม 2552.
- \_\_\_\_\_. (2556). **โมเดลปลาทุ**, เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <http://kmi.or.th/category/case-model/>
- ปาริฉัตร พิทักษ์ประภา, (2555). “การจัดการความรู้เรื่องสาระในโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาสารสนเทศศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิศรา จันท์เจริญสุข. (2558). “แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชน บ้านกิวแลน้อย และบ้านกิวแลหลวง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่.” **การพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต** ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 หน้า 49-56.
- พระประสิทธิ์ ไชยชาติ. (2552). “การจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านด้านการรักษาพยาบาลใน ชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษานอกระบบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- พระมหาประกาศิต สิริเมโธ. (2556). “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงของชุมชนบ้านคลองใหม่ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร. (2554). สมุนไพรอภัยภูเบศร. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.abhaiherb.com/index.php/th/2010-08-24-22-45-54>
- วลัยลักษณ์ อัครีวงศ์ และ วัชรวี จันทระประกายกุล. (2549). **การจัดการและออกแบบโซ่อุปทาน**. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- วิชุดา เป้นอินทร์. (2552). “การนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี.
- วิภาจรี เจริญวงษ์ และสนอง โลหิตวิเศษ. (2554). “การแบ่งปันความรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อเสริมสร้างความเป็นชุมชนนักปฏิบัติในสถานศึกษา” เอกสารนำเสนอในงานวันการศึกษาออกโรงเรียน ประจำปี 2554 ภายใต้หัวข้อ การเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคม สาขาวิชาการศึกษาออกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในวันที่พฤหัสบดีที่ 8 สิงหาคม 2554
- ศุภวัลย์ พลายน้อย. (2549). **บทเรียนของการถอดบทเรียนในการจัดการความรู้ภาคประชาสังคม**. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สถาปนิกรูปแห่งชาติ (2555). **สถาปนิกรูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปพิเศษ 1 : วิสาหกิจเพื่อสังคม**. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, หน้า 13.
- สาธิต พะเนียงทอง. (2548). **การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, หน้า 276-284.
- สิรางค์ กลั่นคำสอน. (2555). “อุตสาหกรรมเชิงวัฒนธรรม.” **อุตสาหกรรมสาร**. พฤศจิกายน-ธันวาคม 2555.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. “การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.” เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, กรกฎาคม – กันยายน 2548.
- สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. **แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม พ.ศ. 2553 – 2557**. เข้าถึงเมื่อ 8 สิงหาคม 2555 เข้าถึงได้จาก <http://www.tseo.or.th/article/1331>



- \_\_\_\_\_ (2557). **ความหมาย และคุณลักษณะของ SE.** เข้าถึงเมื่อ 8 สิงหาคม 2558  
เข้าถึงได้จาก <http://www.tseo.or.th/about/social-enterprise/means>
- สุดใจ ดิลกวรรณชนนท์. (2558). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุทธิดา ศิริบุญหลง. (2554). **การพัฒนาแบบยั่งยืน : กระบวนการกระทำทางเศรษฐกิจสังคม (Metabosism) และการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติเชิงสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณิ ทองมั่น. (2554). “ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีต่อศักยภาพทางนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่7).**  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุภาพร เตวฒธิธกุล. (2548). “ภูมิปัญญาไทย : ความรู้เพื่อสังคมไทย.” **Productivity World.** ปีที่ 10 มกราคม-กุมภาพันธ์. 54-56.
- สุภาวดี เจริญเศรษฐมท. (2553). “การพัฒนาแบบการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบการมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุมาลี สังข์ศรี. (2550). “ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้.” **ศึกษาศาสตร์ มสธ.** ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 (3 มิถุนายน – พฤศจิกายน 2550).
- สุมาลี จิระจรัส. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุรินทร์ วงศ์คำแดง. (2551). “การจัดการความรู้ของหมู่บ้านชาวเขาเผ่ากาเกอะญอ ตำบลบ้านจันทร์ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการส่งเสริมสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสาวรส ไพจิตร. (2556). “การจัดการความรู้ชุมชนเพื่อสืบสานอาชีพท้องถิ่น: กรณีศึกษากลุ่มอาชีพสตรีทำผ้าปาเต๊ะ บ้านคลองประสงค์ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาอาชีพศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อภิชาติ ใจอารีย์. (2557). “รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการแปรรูปหน่อไม้ของชุมชนบ้านพุเตย จังหวัดกาญจนบุรี.” **การเมืองการปกครอง.** ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 มีนาคม-สิงหาคม 2557.

- อนันตพร ภูกิ่งหิน. (255). “ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อสุมา การี. (2554). การจัดการความรู้ในชุมชน สู่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน, เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <https://www.l3nr.org/posts/448500>
- อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทย.” เอกสารประกอบการประชุมผู้บริหาร ระดับสูงกระทรวงวัฒนธรรม, 24 มีนาคม 2554.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2555). PEST, PESTLE, PESTLEE, PESTLIED: PART II. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=805848>.

#### ภาษาต่างประเทศ

- A.S. Hornby. (1986). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (Suffolk : Rinchart Clay Ltd.), 95
- Alazmi, M. and Zairi, M. (2003). “Knowledge management critical success factors.” *Total Quality Management*, 14(2), 199-204.
- Allee, V. (1997). “12 Principles of knowledge management.” *Training and Development*, 51(11), 71-74.
- Alter, K. (2004). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC. Seattle, WA.
- Anantatmula, V.S.P. (2004). *Criteria for measuring knowledge management efforts in organizations*. D.Sc. the George Washington University.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978). *Organizational learning*. Indiana: Addison-Wesley.
- Arthur Sharplin. (1985). *Strategic Management*. New York : McGraw-Hill Book Co.,
- Bixler, C.H. (2000). *Creating a dynamic knowledge management maturity continuum for increased enterprise performance and innovation*. Doctoral Dissertation, Engineering management and Systems Engineering, The George Washington, DC.
- Briesen, J. (2009). *The Strategic Move of Crocs, Inc*. Frontier Strategy, LLC. pp. 1-8. Available :<http://www.blueoceanstrategy.com/abo/Links/Crock.pdf>

- Buckman, R. (1999). Collaborative knowledge. **Human Resource Planning**, 22(1), 22-23
- Calabrese, F. (2000). "A suggested framework of key elements defining effective enterprise knowledge management programs." Doctoral Dissertation, Engineering Management and Systems Engineering, The George Washington University, Washington, DC.
- Cannon P. Joseph et al. (2008). **Basic Marketing**. New York: McGraw-Hill.
- Certo, S.C., and Peter, J.P.(1991). **Strategic management : Concept and applications**. 2<sup>nd</sup> ed. NY: Mcgraw-Hill.
- Choi, B. and Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. **Expert Systems with Applications**, 23, 173-187.
- \_\_\_\_\_.(2003). "An empirical investigation fo KM styles and their effect on corporate performance." **Information & Management**, 40, 403-417.
- Choi, B., poon, S.K. and Davis, J.G. (2008). "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach." **Omega**, 36, 235-251.
- Churchman, C.W. (1971). **The design of inquiring systems: Basic concepts of systems and organization**. NY: Basic Books.
- Cohen, A. D. (1998). **Strategies in learning and using a second language**. London and New York: Longman.
- Damarest, M. (1997). "Understanding knowledge management." **Journal of Long Range Planning**, 30(3), 374-384.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). **Working knowledge**. MA : Harvard business school Press.
- David R. Fred. (2013). **Strategic Management**. 14<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Davies, N.J. (2000). Knowledge management. **BT Technology Journal**, 18(1), 62-63.
- Defourny, J. & Kim, S. (2011). "Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: A cross-country analysis." **Social Enterprise Journal**, 7(1): 86-111.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. **Social Enterprise Journal**, 4(3): 202–228.

- Dixon, N. (2000). **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. MA: Harvard Business School press.
- Drucker, P.E. (1993). **the post-capitalist society**. Oxford: Butterworth-Heineann.
- Elkington, J. (1997). **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business**. Capstone, Oxford.
- Evans Vaughan. (2013). **Key Strategy Tool**. UK: VEP Limited.
- Finkelstein S, Hambrick DC. (1996). **Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations**. Sydney : West Publishing Company.
- Forcadell, F.J. and Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. **Knowledge and Process Management**, 9(3), 162-171.
- Formisano A. Roger. (2004). **Manager's Guide to Strategy**. New York: McGrawHill.
- Frappaolo, C. (2002). **Knowledge management**. Oxford: capstone Publishing .
- Hansen, M.T.,Nohria, N. and Tierney, T.(1999) **What's your strategy for managing knowledge?**. Harvard Business Review, March, 107-116.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. **Social Enterprise Journal**,1(1): 1-12.
- Keyser, R.L. (2004). **Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority**. Doctoral Dissertation, Industrial and Systems Engineering and Engineering Management, the University of Alabama in Huntsville, Alabama.
- Kotler Phillip and Keller Lane Kevin. (2012). **Marketing Management**. 14<sup>th</sup> ed. USA: Prentice-Hall.
- Kotnour, T. (1998). Knowledge management **In The technology management handbook**, edited by Dorf R. FL: IEEE Press&CRC Press.
- Landaeta Feo, R. E. (2003). **Knowledge management across projects**. Unpublished doctoral dissertation. University of Central Florida, Orlando, FL.
- Lenard-Barton, D. (1995). **Wellsprings of knowledge-building and sustaining the sources of innovation**. MA : Harvard Business School Press.

- Lieowitz, M.S. (1999). **Knowledge management handbook**. FL: CRC Press.
- Mair, J., & I. Marti. (2004). "Social Entrepreneurship: What Are We Talking About? A Framework for Future Research." **Working Paper. IESE Business School - University of Navarra**, 1-14.
- Miles, G., Miles, R.E., Perrone, V., Edvinssen., L., (1998). "Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge," **California Management Review**, 40, 3, pp.281-288
- Malhotra, J. (2000). **Leadership in education: Organizational theory for the practitioner**. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice-Hall.
- Martin, J.S. (2004). "Enhancing and inhibiting interactions between business processing and knowledge production: A macro study of leadership and knowledge processing in higher education." Ph.D. Clemson University.
- Moslehi, A. (2004). **A theoretical framework for strategic knowledge management maturity model; from systematic approach**. Washington, DC:IAMOT.
- Myers, P.S. (1996). Knowledge management and organizational design: an introduction. In **Knowledge management and organizational design**, edited by Paul S. Myers. Oxford: Butterwort-Heinemann.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. **Harvard Business Review**. 69: 96-104.
- \_\_\_\_\_. (1994). A dynamic theory organizational knowledge creation. **Oranizational Science**, 5(1), 14-37.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka, Takeuchi, (1995). **The knowledge creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University.
- O'Dell, C. (1996). **A current review of knowledge management best practices**. Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices. Business Intelligence.
- \_\_\_\_\_. and Grayson, C.J. (1998). **If we only knew what we know**. NY: the Free press.
- Pitts, R. A. & Lei,D. (2000). **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**. (2 ed.) USA: South – Western College.

- Prusak, L. (1998). **From managing knowledge for business success**. NY: The Conference Board.
- Robertson, J. (2004). **Developing a knowledge management strategy**. Retrieved Mar. 2, 2006, from [http://www.steptwo.com.u/papers/kmc\\_kmstrategy/index.html](http://www.steptwo.com.u/papers/kmc_kmstrategy/index.html).
- Roman-Velazquez, J.A. (2004). **An empirical study of knowledge management in the government and non-profit sectors: Organizational culture composition and its relationship with knowledge management success and the approach for knowledge flow**. D.Sc. the George Washington University.
- Schein, E.H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. (2002). **Management**. (7 thed.).New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Skyrme, D. (2002). **Developing a knowledge management strategy**. Retrieved Mar. 2, 2006, from [http://www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/strategy\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/strategy_toolkit.asp).
- Stankosky, M. (2003). **Personal interview**. Wasinton, DC:United States Office of Personnel Management,
- \_\_\_\_\_, and Baldanza, C. (2001). "A system approach to engineering a knowledge management system." **Knowledge management: the catalyst for electronic government**, edited by R.C.Barquin, A.Bennet and S.G.Remez. Vienna, Virginia: Management Concepts.
- Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline: the art and science of the learning organization**. NY: Random House.
- Steward, T.A.(1999). **Intellectual capital-The new Wealth of organization**. NY: Double Day.
- Sunassee, N. and Sewry, D. (2002). **A theoretical framework for knowledge management implementation**. Proceeding of SAICSIT 2002.

- Talbot, C., Tregilgas, P. & Harrison, K. (2002). **Social Enterprise in Australia: An Introductory Handbook**. Retrieved August 15, 2014 from [http://www.tasregionalarts.org.au/assets/Social\\_Enterpse\\_Part1\\_2.pdf](http://www.tasregionalarts.org.au/assets/Social_Enterpse_Part1_2.pdf)
- Thomson A. Authur et al. (2012). **Crafting and Executing Strategy**. 18<sup>th</sup> ed. USA: McGraw-Hill
- Tyndale, P. (2002). "A taxonomy of knowledge management software tool: origins and applications." **Evaluation and Program Planning**, 25, 183-190.
- UK Department for Trade and Industry. (2002). **Social Enterprise: A Strategy for Success**. Retrieved August 20, 2014 from <https://www.gov.uk/government/organisations/uk-trade-investment>
- Venkatraman, N. (1994). "IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition." **Sloan Management Review**, 35(2), 73-78.
- Wah, L. (1999). Behind the buzz. **Management Review**, April, 17-26.
- Wallace, B. (2005). Exploring the meaning(s) of sustainability for community based social entrepreneurs. **Social Enterprise Journal**, 1(1), 78 – 89.
- Wang, Yingluo, Wang, Nengmin & Sun, Linyan. (2003). The Basic Principles of Green Supply Chain Management. **Engineering Science**. No.5(11). P.82-87.
- Wenger, EC. and Snyder, W.M. (2000). "Communities of practice: the organizational frontier". **Harvard Business Review**, Jan/Feb, 139-145.
- Wijg, K. (1993) **Knowledge management foundations**. Texas: Schema Press.
- World Intellectual Property Organization, WIPO. ( 2003). **Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright –Based Industries**.
- Yang, J. (2001). "The impact of knowledge management on the pwerformance of new product development." Ph.D. Dissertation The Chinese University of Hong Kong.
- Yeung A., Ulrich, D., Nason, S., Von Glinow, M. (1999). **Organizational learning capability**. NY: Oxford University Press.
- Zack, M.H. (1999a). Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, 41(3), 125-145.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก  
แบบสำรวจสภาพบริบทชุมชน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสำรวจสภาพบริบทชุมชน

### 1. ความเป็นมาของชุมชน

- 1.1 หมู่บ้านตั้งขึ้นเมื่อ.....
- 1.2 ทำไมตั้งชื่อบ้านอย่างนี้.....
- 1.3 ส่วนมากชาวบ้านย้ายมาจากไหน.....
- 1.4 ตระกูลหลักของหมู่บ้านมีตระกูลอะไรบ้าง.....
- 1.5 พัฒนาการจนถึงปัจจุบัน (ปีไหน ผู้ใหญ่ชื่ออะไร และชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างในแต่ละช่วง).....
- .....
- .....
- .....
- 1.6 ลำดับกระบวนการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของชาวบ้านในชุมชน (ปีไหนเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผลกระทบต่อชุมชนเป็นอย่างไร).....
- .....
- .....
- .....

### 2. ข้อมูลประชากรปัจจุบันในหมู่บ้าน

- 2.1 จำนวนหลังคาเรือนมีทั้งหมด..... หลังคาเรือน
- 2.2 ประชากรทั้งหมด จำนวน.....คน ผู้ชาย.....คน ผู้หญิง.....คน  
 วัยเด็กเล็ก อายุ 1 - 3 ปี จำนวน.....คน วัยเรียน อายุ 4 - 25 ปี.....คน  
 วัยแรงงาน อายุ 21 - 60 ปี จำนวน.....คน วัยสูงอายุ มากกว่า 60 ปี.....คน
- 2.3 ระดับการศึกษาของประชากรในหมู่บ้าน
- จบ ป. 4 จำนวน.....คน จบ ม.3 หรือเทียบเท่า จำนวน.....คน
- จบ ป. 6 จำนวน.....คน จบอนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน.....คน
- จบ ม. 4 จำนวน.....คน จบปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน.....คน

### 3. ข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดินในหมู่บ้าน

- 3.1 พื้นที่ทั้งหมดของหมู่บ้าน.....ไร่ เป็นที่อยู่อาศัย.....ไร่
- 3.2 พื้นที่ทำการเกษตรผสมผสาน (มีทั้งไม้ผล พืชผัก เลี้ยงสัตว์).....ไร่
- 3.3 พื้นที่เลี้ยงปลาอย่างเดียว.....ไร่ ส่วนใหญ่เลี้ยงปลาอะไร.....

- 3.4 พื้นที่เลี้ยงสัตว์อื่นๆ โปตรระบุ..... จำนวน.....ตัว
- 3.5 พื้นที่ทำนา จำนวน.....ไร่
- 3.6 พื้นที่ไม้ผลอย่างเดียว จำนวน.....ไร่
- 3.7 พื้นที่ปลูกพืชไร่ จำนวน.....ส่วนใหญ่ปลูกพืชอะไร.....

#### 4. ข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติในหมู่บ้าน

- 4.1 แหล่งน้ำที่มีในหมู่บ้าน
- 1) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 2) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 3) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
- 4.2 ที่ดินสาธารณะมีหรือไม่ ( ) ไม่มี ( ) มี โปตรระบุข้างล่าง
- 1) พื้นที่กว้าง.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 2) พื้นที่กว้าง.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 3) พื้นที่กว้าง.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
- 4.3 ทรัพยากรอื่นๆ ในหมู่บ้านมีอะไรบ้าง (เช่น ป่าชุมชน/แร่ธาตุ/ปราชนัญชาบ้าน/ภูมิปัญญา)
- 1) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 2) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 3) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 4) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 5) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....
  - 6) ชื่อแหล่งน้ำ.....ไร่ การใช้ประโยชน์.....

#### 5. ข้อมูลองค์กรสาธารณะประโยชน์ในหมู่บ้าน

- 5.1 โรงเรียนในหมู่บ้านมี จำนวน.....โรงเรียน
- 1) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
  - 2) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
- 5.2 มีวัดหรือไม่ ( ) ไม่มี ( ) มี โปตรระบุข้างล่าง
- 1) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
  - 2) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
  - 3) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....

5.3 ในชุมชนมีบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมหรือไม่ ( ) ไม่มี ( ) มี โปรดระบุข้างล่าง

- 1) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
- 2) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
- 3) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
- 4) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
- 5) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....

5.4 มีสถานื่อนามัย/อบต./ศูนย์ถ่ายทอดการเรียนรู้ต่างๆ ( ) ไม่มี ( ) มี โปรดระบุข้างล่าง

- 1) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
- 2) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....
- 3) ชื่อ.....บทบาทต่อการพัฒนาชุมชน.....

#### 6. ข้อมูลกลุ่มกิจกรรมงานพัฒนาชุมชน

6.1 ในชุมชนเคยมีกลุ่มกิจกรรมที่ล้มเหลวไปแล้ว (เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มแม่บ้าน ฯลฯ)

ชื่อกลุ่ม.....

ก่อตั้งเมื่อ.....ใครก่อตั้ง.....

มีสมาชิกจำนวน.....คน มีเงินจำนวน.....บาท มีการบริหารอย่างไร

.....

.....

.....

ทำไมถึงเลิก.....

.....

.....

6.2 ปัจจุบันในชุมชนมีกลุ่มกิจกรรมอะไรบ้าง

ชื่อกลุ่ม.....

ก่อตั้งเมื่อ.....ใครก่อตั้ง.....

มีสมาชิกจำนวน.....คน มีเงินจำนวน.....บาท มีการบริหารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข  
แนวคำถามสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร



### แนวคำถามสัมภาษณ์

สำหรับชุมชนบ้านดงบัง (กลุ่มสมุนไพรมะเร็ง)

ประเด็นการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

#### ส่วนที่ 1 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ชื่อ - นามสกุล
2. บทบาทในชุมชน

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

ประเด็นการเรียนรู้ปัญหาและแนวทางแก้ไข

1. ปัญหาที่พบเกี่ยวกับความเป็นชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรมะเร็งอะไรบ้าง
2. ท่านทราบถึงสาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับความเป็นชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรมะเร็งหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านทราบถึงผลกระทบของปัญหาเกี่ยวกับความเป็นชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรมะเร็งหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความเป็นชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรมะเร็งอย่างไร
5. ท่านมีวิธีการเรียนรู้หรือไม่ในการทราบสาเหตุของปัญหา ผลกระทบของปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับความเป็นชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรมะเร็ง

ประเด็นความสำเร็จในการจัดการความรู้

1. ท่านมีวิธีการเรียนรู้วิธีการปลูกพืชสมุนไพรมะเร็งให้ได้ดีขึ้นได้อย่างไร
2. ท่านได้มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการปลูกพืชสมุนไพรมะเร็งให้กับผู้อื่นอย่างไร
3. ท่านคิดว่าอะไรที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในเรื่องการผลิตวัตถุดิบที่เป็นสมุนไพรมะเร็งที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และสามารถจัดจำหน่ายให้กับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรได้

ประเด็นแนวทางการพัฒนาจากการสรุปบทเรียน

1. จากความสำเร็จในการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรมะเร็งที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และ จัดจำหน่ายให้กับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรท่านได้ความรู้ใหม่อะไรบ้าง
2. ท่านคิดว่าจะนำความรู้ใหม่ที่ได้ไปปฏิบัติหรือพัฒนาต่ออย่างไรให้ยั่งยืน
3. ท่านคิดว่าสามารถนำความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่เดิมไปใช้ร่วมกับกับความรู้ใหม่ที่ได้จากการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในพัฒนาให้เกิดอาชีพใหม่ได้หรือไม่อย่างไร





## รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

### กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง ต. ดงขี้เหล็ก อ. เมือง จ. ปราจีนบุรี

- |                      |          |                                     |
|----------------------|----------|-------------------------------------|
| 1. นายสมัย           | คุณสุข   | ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรมันคงบัง |
| 2. นางทิพาพร         | คุณศรี   | ประธานกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 3. นางอรอนงค์        | หาดเจียง | เลขากลุ่มสมุนไพรมันคงบัง            |
| 4. นางพุทธพร         | คุณสุข   | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 5. นายสมชายคุณสุข    |          | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 6. นางสาวอน          | คุณสุข   | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 7. นางสาวคร          | คุณสุข   | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 8. นางวนิดา          | โพธิ์งาม | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 9. นางมณีวรรณ        | กันพวง   | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 10. นางทองอินทร์     | หาดเจียง | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 11. นางกฤษณาหาดเจียง |          | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 12. นายสมศรี         | คุณศรี   | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |
| 13. นายสิงห์โท       | ไวงาน    | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง          |





ภาคผนวก ง  
ภาพการสัมภาษณ์ชุมชนบ้านดงบัง



นายสมัย คุณสุข

ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง  
ผู้มีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านในชุมชนบ้านดงบัง



นางทิพาพร คุณศรี  
ประธานกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง



นางอรอนงค์ หาดเจียง  
เลขากลุ่มสมุนไพรมันดงบัง



นางพุทธพร คุณสุข  
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง



นายสมชาย คุณสุข และ นางสอน คุณสุข  
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง



นางสาคร คุณสุข  
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง



นางวนิดา โพธิ์งาม  
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง



นางมณีวรรณ กั้นพวง  
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง



นางทองอินทร์ หาดเจียง  
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง



นางกฤษณา หาดเจียง  
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง



นายสมศรี คุณศรี  
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง







ความเป็นมาของหมู่บ้านดงบัง



รางวัลแห่งความภาคภูมิใจของหมู่บ้านดงบัง



ฐานการเรียนรู้ที่ 1 เล้าขานตำนานดงบัง



ฐานการเรียนรู้ที่ 2 ชมสวนยา ลุยป่าสมุนไพร



**ฐานการเรียนรู้ที่ 8 แนวคิดธนาคารต้นไม้**

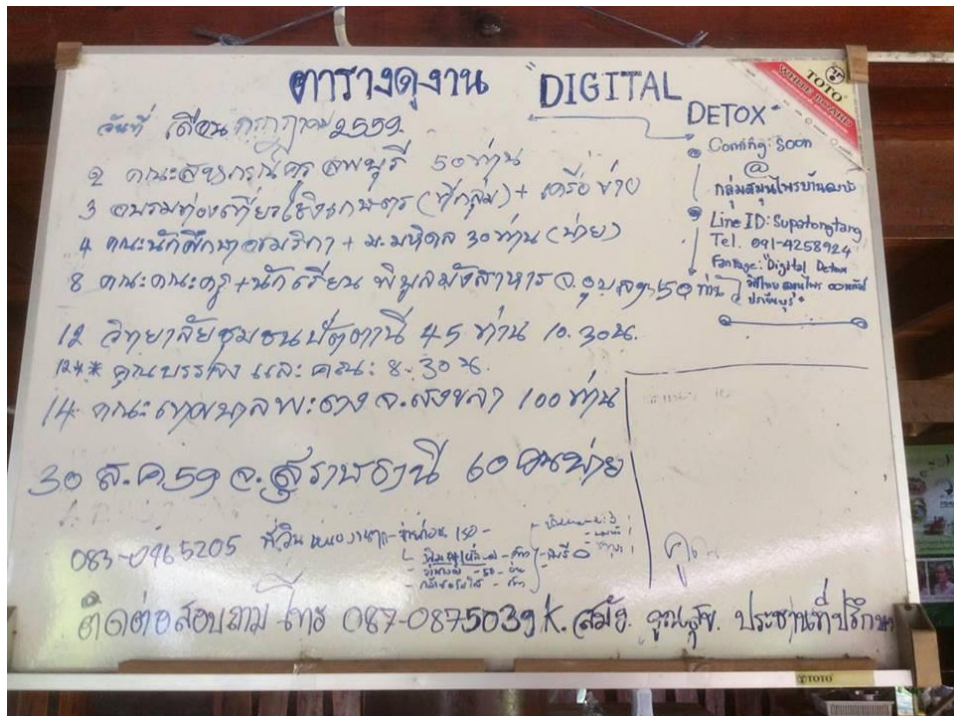


ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง สาธิตการใช้น้ำมันจากต้นยางนา



ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง สาธิตการใช้น้ำมันจากต้นยางนา





ตารางกำหนดการดำเนินงานของหมู่บ้านดงบัง



บรรยากาศการถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มผู้สนใจซึ่งเป็นชุมชนชาวเขา



บรรยายภาคการถ่ายทอดความรู้ให้กลุ่มผู้สนใจซึ่งเป็นชุมชนชาวเขา



บรรยายภาคการรับประทานอาหารหลังรับการถ่ายทอดความรู้ของชุมชนชาวเขา



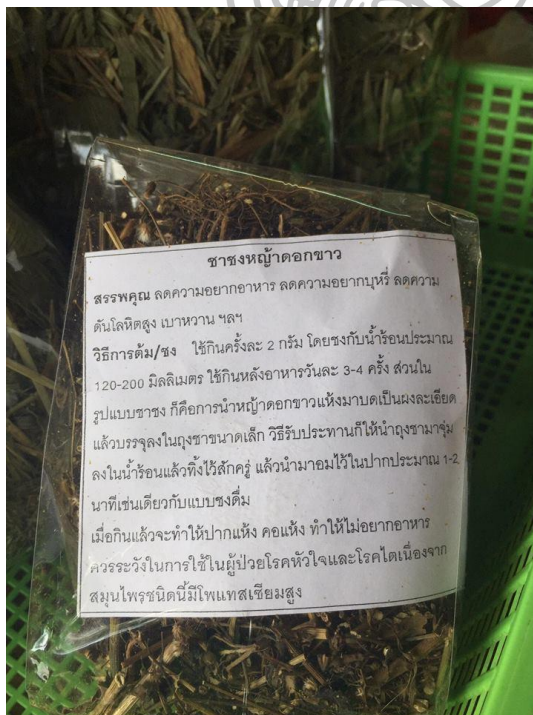
บรรยายภาคการถ่ายทอดความรู้ให้นักศึกษาคณะเภสัชศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยบูรพา







ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายให้กับผู้เข้าเยี่ยมชมดูงาน





การเข้าร่วมกิจกรรมในกระบวนการผลิตวัตถุดิบในชุมชนบ้านดงบัง





บรรยากาศกิจกรรมการระดมความคิดในเรื่องการจัดการความรู้ในชุมชนบ้านดงบัง







บัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี

ที่ ศธ 0520.107(พบ)/548



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

10 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ด้วย นางสาวปัทมา ศรีมงคล รหัสประจำตัว 56604705 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม"

มีความประสงค์ จะขอข้อมูลเกี่ยวกับ ความเป็นกิจการเพื่อสังคมในด้านการผลิตยาสมุนไพร รวมถึงระบบบริหารงานที่เกี่ยวข้อง และขอขออนุเคราะห์ถ่ายภาพกระบวนการผลิตยาสมุนไพร โดยขอข้อมูลที่มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เลขที่ 37/7 หมู่ 12 ถนนปราจีนอนุสรณ์ ตำบลท่างาม อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี ในวันที่ 13 พฤษภาคม 2559 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 061-420-9865

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032-594-107



การสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพร ณ อาคารผลิตยาไทยอภัยภูเบศร





การเข้าพื้นที่อาคารผลิตยาไทยอภัยภูเบศร









การสัมภาษณ์เจ้าของศูนย์ตัวแทนจำหน่ายสินค้าอภัยภูเบศร  
(บ้านสมนไพรอภัยภูเบศรอโยธยา)





ที่ ศธ 0520.107/3826

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

ด้วย นางสาวปัทมา ตรีมงคล นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม” กำหนดจัดให้มีการสนทนากลุ่ม และมีความประสงค์จะขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มดังกล่าวเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวปัทมา ตรีมงคล หมายเลขโทรศัพท์ 081-4209865 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 034-218-788, 034-243-435

## รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

- |                  |                 |                                      |
|------------------|-----------------|--------------------------------------|
| 1. รศ.ดร.รวิวรรณ | เต็มขั้นมณี     | ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยชุมชน        |
| 2. ดร.บุญสมหญิง  | พลเมืองดี       | ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยชุมชน        |
| 3. ดร.ภารดา      | วงษ์สมบัติ      | ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้     |
| 4. ดร.มงคล       | เฟื่องขจร       | ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้     |
| 5. รศ.พรชัย      | พันธุ์ธาดาพร    | ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ            |
| 6. ผศ.สนอง       | เกตแก้ว         | ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ            |
| 7. ดร.นภาพร      | สังวร           | ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด              |
| 8. ดร.ชัยวิชญ์   | ม่วงหมี         | ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด              |
| 9. ผศ.ดร.อำนาจ   | ศิลาวัตร        | ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ |
| 10. ดร.นิโรธ     | เดชกำแหง        | ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ |
| 11. ผศ.ชสนา      | หยกสหชาติ       | ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจเกษตร |
| 12. นางสาวเกสร   | อึ้งสุวรรณค์    | ผู้นำการสนทนา                        |
| 13. นายพงศธร     | ลิ้มปนเวทย์สกุล | ผู้จัดบันทึก                         |
| 14. นางสาวปัทมา  | ตรีมงคล         | ผู้วิจัย                             |



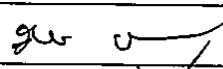
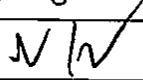
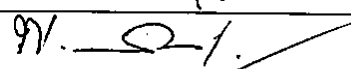
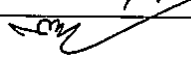
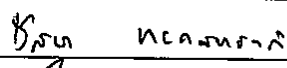
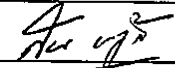

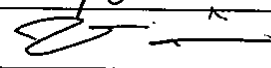
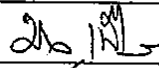
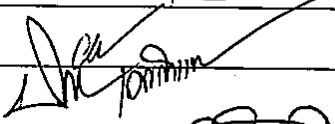
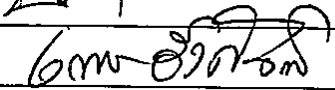
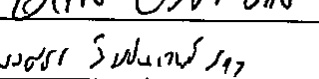
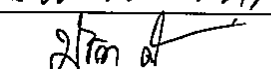
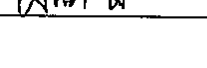
## ใบลงนามเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

### เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สู่เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ณ ห้องประชุมประตูชัย อาคารเทคโนโลยีสารสนเทศ (อาคาร 24) ชั้น 2  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์พระนครศรีอยุธยา หันตรา

วันที่พฤหัสบดี 1 กันยายน พ.ศ. 2559 เวลา 9.00 น.

ลำดับ	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ
1	ผศ.ดร.อำนาจ ศิลวัตร	
2	รศ.ดร.รวิวรรณ เต็มขันมณี	
3	รศ.พรชัย พันธุ์ธาดาพร	
4	ดร.บุญสมหญิง พลเมืองดี	
5	ผศ.ชสนา หยกสหชาติ	
6	ผศ.สนอง เกตุแก้ว	
7	ดร.นวพร สัจวร	
8	ดร.ชัยวิชญ์ ม่วงหมี	
9	ดร.มงคล เฟื่องขจร	
10	ดร.ภาราดา วงษ์สมบัติ	
11	ดร.นิโรธ เดชคำแหง	
12	นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์	
13	นายพงศธร ลิ้มปนเวทย์สกุล	
14	นางสาวปัทมา ตริ่มงคล	
15		
16		
18		
19		
20		



## เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

### เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ณ ห้องประชุมประตูชัย อาคารเทคโนโลยีสารสนเทศ (อาคาร 24) ชั้น 2  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์พระนครศรีอยุธยา หันตรา  
วันที่พฤหัสบดี 1 กันยายน พ.ศ. 2559 เวลา 9.00 น.

เอกสารฉบับนี้ มี 3 ส่วน คือ

1. คำชี้แจง และกำหนดการสนทนากลุ่ม
2. ประเด็นการสนทนา (ผลการวิจัย)
3. ข้อมูลประกอบการสนทนา

### คำชี้แจง

การสนทนากลุ่มครั้งนี้ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการศึกษาวิจัย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการเพื่อหาข้อสรุปร่วมเชิงกลุ่มเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ดังกล่าวให้เกิดความเหมาะสมสำหรับชุมชนดังกล่าว รวมทั้งใช้เป็นแนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ในชุมชนอื่นตามบริบทของชุมชนผู้ผลิตแต่ละแห่ง

สำหรับงานวิจัยนี้ ชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ คือ ชุมชนผู้ผลิตสมุนไพรบ้านดงบัง จ. ปราจีนบุรี และกิจการเพื่อสังคม สำหรับงานวิจัยนี้ คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จ. ปราจีนบุรี

หลังจากที่ท่านได้พิจารณาหาข้อสรุปร่วมในประเด็นที่ได้สนทนากลุ่มในครั้งนี้แล้ว การให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

นางสาวปัทมา ตรีมงคล

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



กำหนดการสนทนากลุ่ม

เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

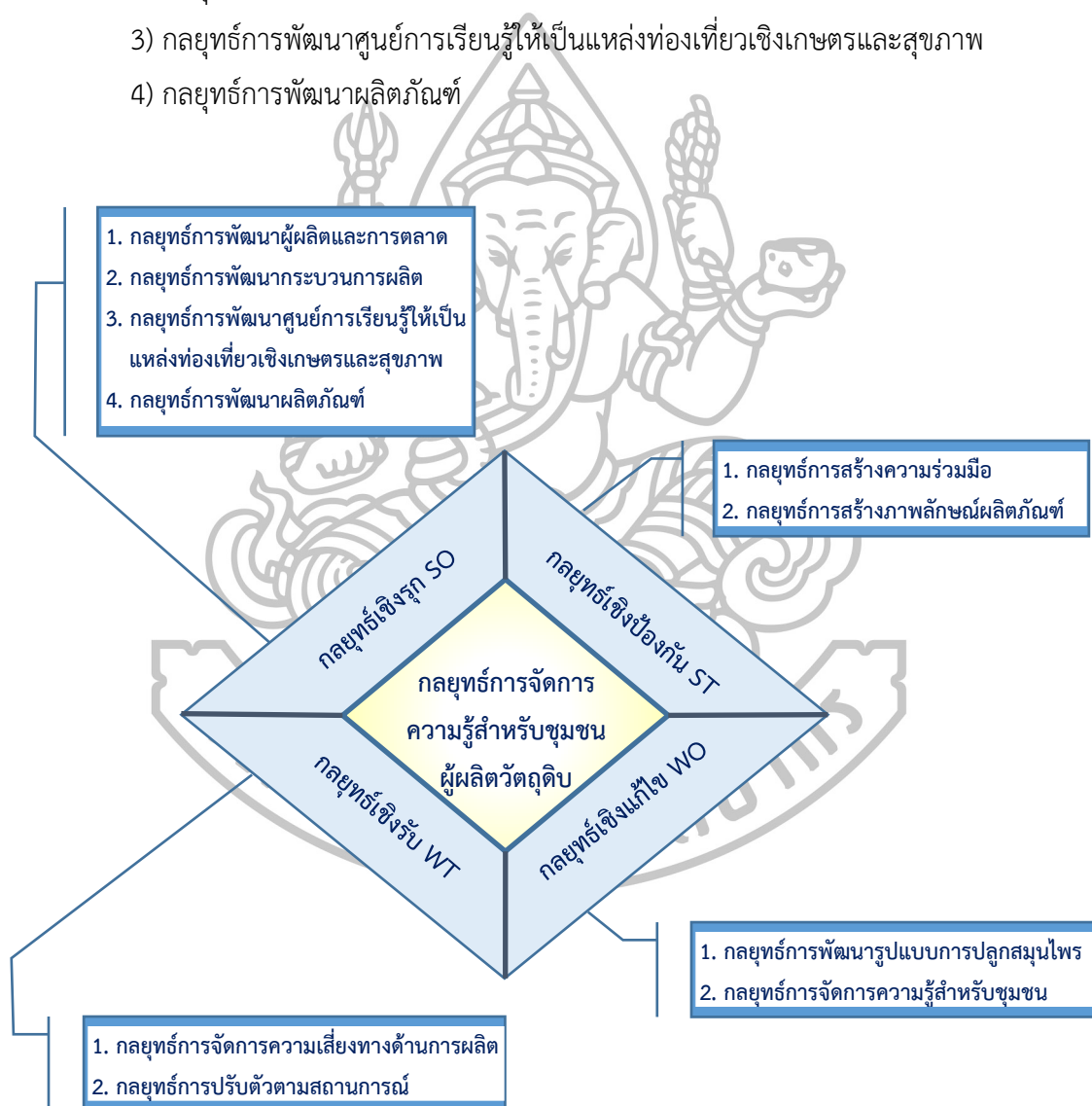
ณ ห้องประชุมประตูชัย อาคารเทคโนโลยีสารสนเทศ (อาคาร 24) ชั้น 2  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์พระนครศรีอยุธยา หันตรา  
วันที่พฤหัสบดี 1 กันยายน พ.ศ. 2559 เวลา 9.00 น.

- 09.00 – 09.30 น. นำเสนอที่มาของงานวิจัยเบื้องต้น โดยสรุปจากผู้วิจัย  
(นางสาวปัทมา ศรีมงคล)
- 09.31 – 10.30 น. นำเสนอประเด็นการสนทนา โดยผู้นำการสนทนา  
(นางสาวเกษร อึ้งสรรค์)
- ดำเนินการสนทนากลุ่มร่วมกันในแต่ละประเด็น โดยผู้วิจัย  
และผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ดังนี้
- 1) กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิต และการตลาด
  - 2) กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต
  - 3) กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว  
เชิงเกษตรและสุขภาพ
  - 4) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 10.31 – 11.00 น. สรุปประเด็นการสนทนา

## ประเด็นการสนทนา

จากร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

- 1) กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิต และการตลาด
- 2) กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต
- 3) กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ
- 4) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

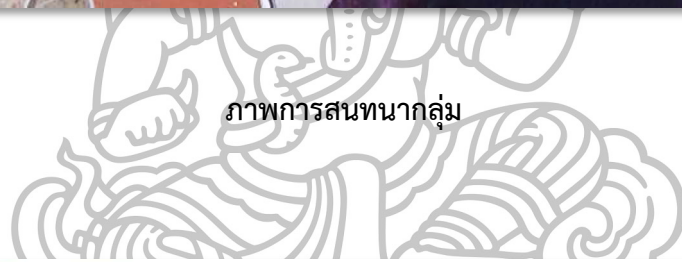




ในการนี้ ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ที่ได้มาเข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่มเพื่อหาหาสรุปร่วมเชิงกลุ่มของกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม จากผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จำนวน 11 ท่าน ดังนี้

- |   |            |
|---|------------|
| 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยชุมชน        | จำนวน 2 คน |
| 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ            | จำนวน 2 คน |
| 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด              | จำนวน 2 คน |
| 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ | จำนวน 2 คน |
| 5) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้     | จำนวน 2 คน |
| 6) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจเกษตร | จำนวน 1 คน |





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวปัทมา ตรีมงคล
ที่อยู่	18 หมู่ 1 ต. ไทรน้อย อ. บางบาล จ. พระนครศรีอยุธยา
ที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
พ.ศ. 2545	สำเร็จการศึกษาระดับศึกษามหาบัณฑิต สาขาธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2559	สำเร็จการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2536 – 2547	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
พ.ศ. 2548 – 2554	นักวิชาการพัสดุ กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ