

การพัฒนากระบวนการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสของวิสาหกิจชุมชน  
กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
Development of a Transparent Operational Management  
for a Product Processing Group of a Community Enterprise  
in Pa Pae Subdistrict, Mae Tang District, Chiang Mai Province

รัชณีกร ปัญญา<sup>1</sup>

Ratchaneekorn Panya

Received: January 30, 2023

Revised: June 14, 2023

Accepted: June 15, 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชน และเพื่อออกแบบและพัฒนากระบวนการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรในการวิจัยคือ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จำนวน 59 คน และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารระดับท้องถิ่น จำนวน 5 คน และเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน ใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ทำการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่ได้ตามขอบเขตเนื้อหาและวัตถุประสงค์ และวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ จัดให้มีการบริหารงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านโครงสร้างและบุคลากร ด้านการสื่อสาร และด้านการเงินและบัญชี สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านโครงสร้างและบุคลากร และด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก โดยสมาชิกมีแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานและออกแบบระบบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชน คือ การวางแผนการผลิตและการตลาด เพื่อผลิตและจำหน่ายสินค้า มีโครงสร้างการบริหารที่แบ่งฝ่ายงานตามภารกิจ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อประสานงานผ่านระบบโซเชียลมีเดีย เพื่อนำไปสู่การสื่อสารให้สามารถติดต่อประสานงานกันเพื่อตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ และมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส

**คำสำคัญ:** การพัฒนา ระบบบริหารการดำเนินงาน ความโปร่งใส วิสาหกิจชุมชน

---

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภาควิชาการบัญชีและการเงิน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อาคาร 19 เลขที่ 202 ถ.โชตนา ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50300 เบอร์โทรศัพท์ 053-885800 e mail: ratpanya@hotmail.com

## Abstract

The objective of this research was to investigate the management of a community enterprise and design and develop operational management system for the transparency of a product processing group of the community enterprise in Pa Pae Subdistrict, Mae Tang District, Chiang Mai Province. The research population was 59 community enterprise members from the product processing group. Samplings for the study were the five local administrators and two Subdistrict Administrative Organization officials. The research tools were interviews and questionnaires. The qualitative analysis was conducted by verifying the completeness of the data obtained with the scope of the content and the objective. The quantitative analysis was performed using both mean and standard deviation.

The research revealed that the product processing group of the community enterprise in Pa Pae Subdistrict, Mae Tang District, Chiang Mai Province, provided the administration of production, marketing, structures and personnel, communications, and finance and accounting. The members were involved in managing structures, personnel, and communications to a large extent. In addition, the members had guidelines for developing the operations and designing the operating systems for the community enterprise of the product processing group, namely the planning, producing, and marketing to produce and distribute products. There was an administrative structure that divided the departments in the function of tasks. The technology was introduced to help coordination via social media to lead to communication for decision-making or solving problems promptly. The operation was also transparent.

**Keywords:** Development, Operational Management System, Transparency, Community Enterprise

## บทนำ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชน ตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ จัดตั้งขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกในชุมชนที่ประกอบอาชีพปลูกชาเมี่ยง ซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจของชุมชน สมาชิกมีการรวมตัวเพื่อดำเนินการผลิตสินค้าเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชาเมี่ยง เพื่อสร้างรายได้ ในการหาเลี้ยงครอบครัว การประกอบการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชน ตำบลป่าแป๋ เป็นการประกอบการเพื่อการจัดการ "ทุนของชุมชน" อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง มุ่งให้เกิด การลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้มีการลงพื้นที่เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานชุมชนเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำโครงการบริการวิชาการและจัดทำแผนบริการแก่สังคม เพื่อใช้เป็นแนวทาง

ในการดำเนินการพัฒนาชุมชนร่วมกัน พื้นที่ตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ จึงเป็นหนึ่งในพื้นที่ยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชนและพัฒนาชุมชนให้มีความต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ลงพื้นที่ เพื่อสอบถามปัญหาและความต้องการของชุมชน และเมื่อทราบแล้วจึงได้ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างชุมชนร่วมกับมหาวิทยาลัยในการถกเถียงความต้องการแก้ปัญหาของชุมชน พบว่า ที่ผ่านมากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ประสบปัญหาในด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผนการผลิต ด้านการตลาด ด้านโครงสร้างและบุคลากร ด้านการสื่อสาร และด้านการเงินและการบัญชี จากปัญหาดังกล่าว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานและระบบการบริหารจัดการของกลุ่ม ส่งผลต่อการนำข้อมูลมาใช้ประกอบการวางแผนและตัดสินใจเพื่อการแข่งขันในทางธุรกิจ ดังนั้น สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ จึงได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องระบบการบริหารจัดการของกลุ่ม ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่ประสานสัมพันธ์กันและใช้วัดผลการปฏิบัติภายในองค์กร นำไปสู่ข้อมูลทางการบัญชีที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสามารถปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่มวิสาหกิจที่ได้กำหนดไว้

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญที่จะศึกษาการพัฒนากระบวนการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาการบริหารงาน การออกแบบและพัฒนาระบบบริหารการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้ทราบถึงการดำเนินงาน นำมาซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน โดยบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีรูปแบบการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมกัน ถือเป็นภารกิจสำคัญของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิดประชารัฐที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อออกแบบและพัฒนาระบบบริหารการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

### ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วยด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านโครงสร้างและบุคลากร ด้านการสื่อสาร และด้านการเงินและการบัญชี
2. ขอบเขตพื้นที่วิจัย คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
3. ขอบเขตของช่วงเวลาที่ยัง ระหว่างเดือนมกราคม 2564 ถึง เดือนมิถุนายน 2565
4. ขอบเขตของประชากร ประกอบด้วยกลุ่มที่ 1 สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จำนวน 59 คน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับท้องถิ่น จำนวน 5 คน ได้แก่ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการกองคลัง กำนันตำบลป่าแป๋ ผู้ใหญ่บ้านหมู่ 4 ชุมชนป่าแป๋ และหัวหน้าสำนักงานเกษตร รวมทั้งพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน ได้แก่ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ งานพัฒนาชุมชน รวมทั้งสิ้น 66 คน

## การทบทวนวรรณกรรม

### การบริหารการดำเนินงาน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2560) ได้ให้ความหมายของการบริหารการดำเนินงาน คือ การบริหารงานของการดำเนินธุรกิจในการสร้างระดับสูงสุดของความเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร การจัดการการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการแปลงวัสดุและแรงงานในการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อเพิ่มผลกำไรขององค์กร

บทบาทและความสัมพันธ์ของการบริหารการดำเนินงาน มีดังนี้

1. เป็นหน้าที่ทางธุรกิจ การผลิตและบริการ โดยการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการ จะรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตหรือการดำเนินงานให้เป็นสินค้าหรือบริการสำหรับลูกค้า
2. เกี่ยวข้องกับหน้าที่อื่น หลักการของการบริหารการดำเนินงานจะแทรกอยู่ในทุกหน่วยงานที่มีการปฏิบัติ เช่น การเลือกที่ตั้งร้านค้า หรือการออกแบบและการจัดร้านค้า แต่ปัญหาที่เกิดในการทำงานปัจจุบันคือ แต่ละหน่วยงานต่างถูกจำกัดการประสานงานด้วยเขตแดนสมมติที่ทำให้การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง การพัฒนาความสัมพันธ์และการประสานงานภายในองค์กรช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. เป็นอาวุธในการแข่งขัน การดำเนินงานที่มีระบบที่ดี ใช้ต้นทุนต่ำและคุณภาพสูง ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ขณะที่การดำเนินงานที่ใช้ต้นทุนสูง มีข้อบกพร่องมาก หรือปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ ย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามหาแนวทางพัฒนาศักยภาพของธุรกิจผ่านระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารการดำเนินงานแบ่งเป็นดังนี้

1. ด้านการตลาด เป็นการดำเนินการเพื่อตอบสนองอุปสงค์ที่เกิดขึ้นของลูกค้า
2. ด้านการผลิตหรือการปฏิบัติการ เป็นการดำเนินการแปรสภาพทรัพยากรการผลิตต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้าหรือบริการ

3. ด้านการเงินหรือการบัญชี เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาทุน การใช้เงินทุน การรวบรวม การบันทึกวิเคราะห์ ตลอดจนการรายงานข้อมูลทางการเงิน

การจัดการการผลิตและการดำเนินการ เป็นการศึกษ วิเคราะห์ กำหนดแนวทางปฏิบัติและควบคุมกระบวนการแปรรูปปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรการดำเนินงานให้เป็นผลลัพธ์ในรูปของสินค้าหรือบริการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ผู้จัดการด้านการดำเนินงานควรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในด้านต่อไปนี้

1. ความรู้ทางเทคนิค ผู้จัดการต้องวางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เนื่องจากหลายครั้งผู้จัดการจะต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือวิกฤติที่เกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลามไปยังส่วนอื่นขององค์การ ดังนั้น ผู้จัดการควรมีความรู้และความเข้าใจพื้นฐานในงานที่ตนรับผิดชอบ

2. วิธีการเชิงปริมาณ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือกำหนดแนวทางปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคเชิงปริมาณมาประกอบ เพื่อให้แบบจำลองที่สร้างขึ้นและการเลือกทางเลือกปฏิบัติมีความถูกต้อง ชัดเจน และเหมาะสมกับสถานการณ์

3. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ ผู้จัดการด้านการดำเนินงานต้องมีทักษะและความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยมีความเป็นผู้นำ ความสามารถในการสื่อสาร การแก้ปัญหาและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนมีความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถนำพาหน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่าฟันอุปสรรคและบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ

4. ระบบสารสนเทศ ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ในการผลิตและการดำเนินงาน เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ผู้จัดการด้านการผลิตต้องมีความคุ้นเคยกับระบบสารสนเทศ

5. ระบบธุรกิจและการจัดการ ผู้จัดการด้านการดำเนินงานต้องเข้าใจภาพรวมและความสัมพันธ์ของระบบย่อยภายในระบบองค์การ เพื่อที่จะสามารถบริหารหน่วยงานของตนให้ดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

6. เศรษฐศาสตร์ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์และความเข้าใจระบบเศรษฐกิจทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริง

7. กฎหมายและจริยธรรม ผู้จัดการด้านการดำเนินงานควรมีความเข้าใจในกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อไม่ก่อให้เกิดข้อบกพร่อง หรือความเสียหายแก่ผู้เกี่ยวข้อง และต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม เพื่อให้ธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

### วิสาหกิจชุมชน

กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2564) กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชน คือ กิจการที่ชุมชนและคนในชุมชนเป็นเจ้าของกิจกรรมการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ หรือกิจการอื่น ๆ เพื่อสร้างรายได้ และการพึ่งตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน โดยการนำทุนทางสังคมของชุมชนที่มีอยู่ อันได้แก่ ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น วิถีชีวิต วัฒนธรรมประเพณี ทรัพยากรท้องถิ่น ฯลฯ ผสมกับ

การบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม หรืออาจกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ ได้ว่า วิสาหกิจชุมชนหมายถึง กิจการชุมชน โดยชุมชน เพื่อประโยชน์ของคนในชุมชน ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทุนทางสังคมของชุมชน ในการดำเนินกิจการดังกล่าว จุดมุ่งหมายของการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนการเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น และกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างโอกาสและรายได้ของชุมชน ฐานราก ให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

### ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล โดยมีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ ซึ่งมีผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชนโดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชนเป็นหลัก เพื่อให้ครอบครัวและชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองเป็นเป้าหมายสำคัญ

### การดำเนินงานเพื่อความโปร่งใส

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563) กล่าวว่า การดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสเป็นดัชนีที่ประเมินเกี่ยวกับความสามารถในการให้และเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานที่ดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูล รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกหรือผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานร่วมดำเนินงาน และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบหรือสามารถร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานและร้องเรียนเจ้าหน้าที่ที่ขาดคุณธรรมและความโปร่งใสได้ การดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล 6 หลักการ คือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

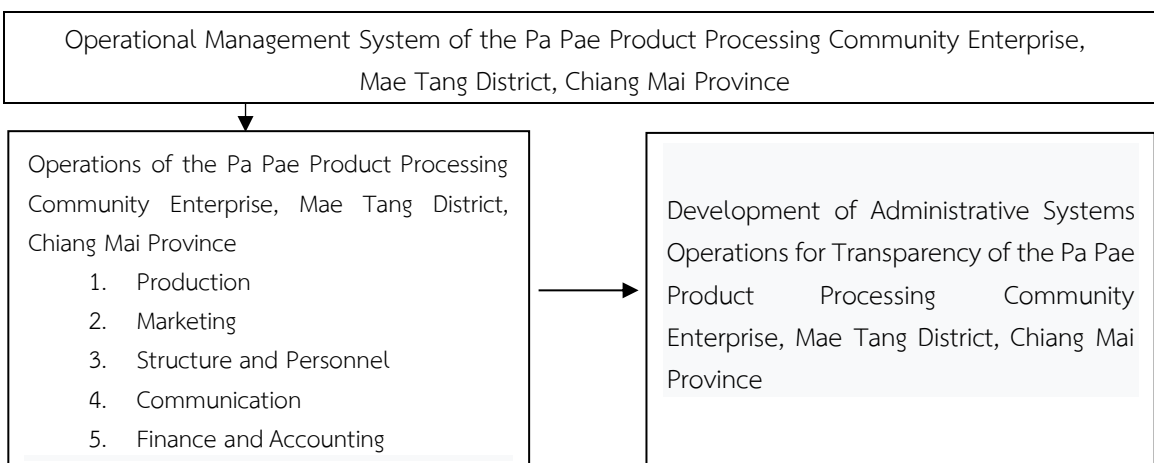


Figure 1 Conceptual Framework

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม มีรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สมาชิกทั้งหมดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีจำนวน 59 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ใช้การเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น โดยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับท้องถิ่น จำนวน 5 คน และเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) แบบสัมภาษณ์ (Interview) มีข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารงาน และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

2) แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ปัญหาในการบริหารงาน และแนวทางการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชน

### การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์สรุปอุปนัย และการวิเคราะห์ส่วนประกอบ โดยรวบรวมข้อมูล และทำการศึกษาวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการลงพื้นที่ โดยผู้วิจัยนำมาตรวจสอบและนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการลงพื้นที่ครั้งต่อไป และครบถ้วนสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ส่วนที่ 2 ทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เป็นการอธิบายถึงลักษณะข้อมูลทั่วไปที่ได้เก็บรวบรวมแล้วนำเสนอเป็นตาราง (Table) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## ผลการวิจัย

1. การบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

1.1 ด้านการผลิต การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มุ่งประกอบการโดยนำใบชาซึ่งเป็นวัตถุดิบ ทรัพยากร และภูมิปัญญาของชุมชนมาสร้างสรรค์ผลผลิต ซึ่งปัจจุบันสินค้าของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีอยู่ 7 ชนิด คือ ชาใบเมี่ยง ชาเมี่ยงรสมะนาว สบู่ชาเมี่ยง แชมพูชาเมี่ยง น้ำยาล้างจานจากใบชาเมี่ยง หมอนใบชา และรองเท้าใบชา

**1.2 ด้านการตลาด** วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ทั้งผ่านบุคคลหรือองค์กรที่ซื้อสินค้าไปขายต่อและจำหน่ายเอง โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นร้านค้าในชุมชน โครงการหลวง และร้านค้าสหกรณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และการจำหน่ายเอง เป็นการออกไปจำหน่ายตามงานต่าง ๆ เช่น งานกาชาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เป็นต้น ที่ผ่านมาสมาชิกกลุ่มมีการรวมตัวเพื่อผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ร้านค้าในชุมชน โครงการหลวง และร้านค้าสหกรณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เป็นการส่งเสริมเศรษฐกิจของชุมชนตำบลป่าแป๋ โดยมีผลผลิตอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งสมาชิกกลุ่มได้ใช้ประสบการณ์จากการผลิตสินค้าในอดีตของตนเอง เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้า

**1.3 ด้านโครงสร้างและบุคลากร** การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นรูปธรรม มีกฎ ระเบียบข้อบังคับ มีหลักการดำเนินงานที่เน้นการเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน ความยั่งยืนของกลุ่มเกิดจากการที่กลุ่มมีผู้นำ มีหลักการบริหารจัดการด้วยความเสียสละ โปร่งใส มีคุณธรรม มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีการประสานงานที่ดี

**1.4 ด้านการสื่อสาร** วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีการสื่อสารหรือการประสานงานในการทำงานภายใน มีการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา การบริหารจัดการ ประชานและคณะกรรมการมีการสร้างความเข้าใจ สั่งการ และจงใจให้แก่สมาชิก นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อประสานงานผ่านระบบโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Line ก่อให้เกิดความใกล้ชิดและความสามัคคีในกลุ่ม ทำให้สามารถติดต่อประสานงาน เพื่อตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

**1.5 ด้านการเงินและบัญชี** วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีการปฏิบัติด้านการเงินและบัญชีของกลุ่ม โดยมอบหมายหน้าที่ด้านการเงิน 2 คน และด้านบัญชี 2 คน เพื่อเป็นการควบคุมภายในด้านการเงินการบัญชีที่ดี มีการจัดทำเอกสารประกอบการรับเงินทุกครั้ง และลงลายมือชื่อรับเงินทุกครั้ง โดยเอกสารเรียงตามลำดับเลขที่และใช้ต่อเนื่องไปจนกว่าจะหมดเล่ม จัดทำเอกสารการจ่ายเงิน ขอบใบเสร็จรับเงินหรือหลักฐานประกอบการจ่ายเงินทุกครั้งจากผู้รับเงินหรือผู้ขาย จัดทำบัญชีทุกวันและทุกครั้งที่มีรายการรับเงินและจ่ายเงิน เกิดขึ้นโดยนำข้อมูลจากเอกสารการรับและจ่ายเงินมาบันทึกไว้ในสมุดบัญชีให้ครบถ้วน ทำการเก็บรักษาเงินสดไว้เท่าที่จำเป็นต้องใช้จ่าย ส่วนที่เกินความต้องการนำฝากธนาคาร โดยการเก็บรักษาเงินสดมีการมอบหมายให้เหรียญรับผิดชอบและเก็บรักษาไว้ในที่มั่นคงปลอดภัย เก็บรักษาสมุดบัญชีเงินฝากธนาคารและสมุดบัญชี ไว้ในที่มั่นคงปลอดภัย เก็บเอกสารประกอบการรับและจ่ายเงินเข้าแฟ้ม โดยจัดเรียงตามลำดับวันที่ เดือน ปี เพื่อสะดวกในการค้นหาและตรวจสอบ และมีการรายงานทางการเงินประจำปีให้สมาชิกรับทราบ และมีการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกที่ถือหุ้นตามรอบระยะเวลาดำเนินงานของกลุ่ม



## 2. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**Table 1** The mean and the level of participation in the administration of the community enterprise product processing group of Pa Pae

Participation in Management	Mean	S.D.	Level
<b>Production</b>			
1. Production planning	4.29	0.83	Good
2. New product development	3.14	0.55	Acceptable
3. Finding a source of quality raw materials	3.32	0.58	Acceptable
4. Raw material prices negotiation	3.14	0.54	Acceptable
5. Advising on product manufacturing skills	2.59	0.45	Acceptable
6. participation in the manufacture of products	3.31	0.57	Acceptable
<b>Total</b>	<b>3.30</b>	<b>0.59</b>	<b>Acceptable</b>
<b>Marketing</b>			
1. Trade channel planning	3.14	0.55	Acceptable
2. Building relationship with other agencies to expand the market	2.27	0.44	Poor
3. Determination of the capital of the group's manufacture	3.14	0.55	Acceptable
4. Formulation of promotional policies	2.58	0.46	Acceptable
<b>Total</b>	<b>2.78</b>	<b>0.49</b>	<b>Acceptable</b>
<b>Structure and Personnel</b>			
1. Participation in setting up of the management structure	4.44	0.89	Good
2. Selection of responsible person for activities of the group	4.73	0.92	Very good
3. Defining roles of the group committee	3.70	0.69	Good
4. Assessing the launch of group leaders and committees	3.29	0.61	Acceptable
5. Assessment of group members' project launch	3.10	0.56	Acceptable
<b>Total</b>	<b>3.85</b>	<b>0.75</b>	<b>Good</b>
<b>Communication</b>			
1. Public relations planning	3.64	0.66	Good
2. Information dissemination	3.93	0.72	Good
3. Using technology for public relations	3.85	0.72	Good
4. Tracking and acknowledging group progress	4.27	0.83	Very good
<b>Total</b>	<b>3.92</b>	<b>0.73</b>	<b>Good</b>
<b>Finance and Accounting</b>			
1. Planning and budgeting	2.97	0.54	Acceptable
2. Participation in finance and accounting	2.41	0.44	Poor
3. Consideration of benefit sharing among group members	3.76	0.67	Good
4. Financial support for group operations	2.27	0.41	Poor
5. Controlling the group's operations	2.48	0.47	Poor
6. Assessment of the performance of the group during the year	2.61	0.47	Acceptable
<b>Total</b>	<b>2.75</b>	<b>0.50</b>	<b>Acceptable</b>

จาก Table 1 พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีส่วนร่วมระดับมากในเรื่องของการวางแผนเกี่ยวกับการผลิต ระดับปานกลางในเรื่องของการหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ การมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การเจรจาต่อรองราคาวัตถุดิบ และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับทักษะการผลิตสินค้า

การบริหารงานด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีส่วนร่วมระดับปานกลางในเรื่องของการวางแผนเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่ายและการกำหนดต้นทุนการผลิตสินค้าของกลุ่ม และการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมการขาย และระดับน้อยในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นเพื่อขยายตลาด

การบริหารงานด้านโครงสร้างและบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับมากที่สุดในเรื่องของการคัดเลือกผู้รับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ระดับมากในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่ม และระดับปานกลางในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำและคณะกรรมการกลุ่ม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่ม

การบริหารงานด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับมากที่สุดในเรื่องของการติดตามและรับรู้ความก้าวหน้าของกลุ่ม ระดับมากในเรื่องของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และการวางแผนเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์

การบริหารงานด้านการเงินและบัญชี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับมากในเรื่องของการพิจารณาการแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับสมาชิกกลุ่ม ระดับปานกลางในเรื่องของการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และการประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มในรอบปี และระดับน้อยในเรื่องของการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานของกลุ่ม การมีส่วนร่วมในด้านการเงินและการบัญชี และการสนับสนุนด้านการเงินในการดำเนินงานของกลุ่ม

### 3. ปัญหาในการบริหารงาน

สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีปัญหาในการบริหารงานดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**Table 2** The mean and the level of problems in the administration of the community enterprise product processing group of Pa Pae Subdistrict.

Problems in Administration	Mean	S.D.	Level
<b>Production</b>			
1. Raw materials used in production	3.29	0.55	Acceptable
2. Labor used in production	2.98	0.48	Acceptable
3. Production tools	2.93	0.47	Acceptable
4. Product development	3.63	0.64	Good
5. Waste management	3.56	0.63	Good
<b>Total</b>	<b>3.28</b>	<b>0.55</b>	<b>Acceptable</b>

Marketing			
1. Marketing planning knowledge	3.76	0.69	Good
2. Continuity in marketing planning	3.76	0.69	Good
3. Product support market	3.51	0.62	Good
4. Expanding the network of shops in the community	3.51	0.62	Good
5. Market competitors	3.53	0.63	Good
<b>Total</b>	<b>3.61</b>	<b>0.65</b>	<b>Good</b>
Structure and Personnel			
1. Giving group members the opportunity to participate in activities	2.83	0.45	Acceptable
2. Defining Group Rules	3.15	0.53	Acceptable
3. Participation in activities of members during the cultivation and harvesting of agricultural products of their main occupation	3.90	0.71	Good
4. Incentives to get members involved	4.02	0.74	Good
5. Directors' relationships in the form of kinship that affect decision-making	4.37	0.86	Good
<b>Total</b>	<b>3.65</b>	<b>0.66</b>	<b>Good</b>
Communication			
1. Communication knowledge for public relations	3.73	0.67	Good
2. public relations planning	3.85	0.71	Good
3. Consistency in public relations	3.49	0.63	Acceptable
4. The use of technology to help in coordination	3.29	0.60	Acceptable
5. Quickness in solving problems	3.14	0.58	Acceptable
<b>Total</b>	<b>3.50</b>	<b>0.64</b>	<b>Good</b>
Finance and Accounting			
1. Budget supported by government agencies	2.90	0.53	Acceptable
2. Budget planning	3.15	0.57	Acceptable
3. Finding the right loan source	3.32	0.60	Acceptable
4. Preparation of reports to present to members for acknowledgment	3.56	0.62	Good
5. Assigning an auditor to audit and certify financial reports	3.31	0.57	Acceptable
<b>Total</b>	<b>3.25</b>	<b>0.58</b>	<b>Acceptable</b>

จาก Table 2 พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชน ตำบลป่าแป๋ มีปัญหาในการบริหารงานด้านการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาระดับมากในเรื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการจัดการของเสีย มีปัญหาระดับปานกลางในเรื่องของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต แรงงานที่ใช้ในการผลิต และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต

ปัญหาในการบริหารงานด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหาในระดับมาก ในเรื่องความรู้ด้านการวางแผนด้านการตลาด และความต่อเนื่องในการวางแผนการตลาด คู่แข่งทางการตลาด ตลาดรองรับสินค้า และการขยายเครือข่ายร้านค้าในชุมชน

ปัญหาในการบริหารงานด้านโครงสร้างและบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหา ระดับมากในเรื่องความสัมพันธ์ของกรรมการในรูปแบบเครือข่ายที่มีผลต่อการตัดสินใจ การสร้าง แรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของสมาชิกในช่วงการเพาะปลูก

และเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตรของอาชีพหลัก และมีปัญหาระดับปานกลางในเรื่องการกำหนดกฎระเบียบของกลุ่ม และการเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

ปัญหาในการบริหารงานด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหาในการบริหารงานด้านการสื่อสาร ระดับมากในเรื่องการวางแผนเพื่อการประชาสัมพันธ์ และความรู้ด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีปัญหาในระดับปานกลางในเรื่องของความสม่ำเสมอในการประชาสัมพันธ์ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อประสานงาน และความเร็วในการแก้ไขปัญหา

ปัญหาในการบริหารงานด้านการเงินและบัญชี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาระดับมากในเรื่องการจัดทำรายงานเพื่อเสนอให้กับสมาชิกรับทราบ มีปัญหาระดับปานกลางในเรื่องการหาแหล่งเงินกู้ที่เหมาะสม การมอบหมายให้มีผู้ตรวจสอบและรับรองรายงานทางการเงิน การวางแผนด้านงบประมาณ และงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

#### 4. แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ดังนี้

1) ด้านการผลิต สมาชิกกลุ่มมีการวางแผนการผลิต บนพื้นฐานของการรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักชุมชน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจในการวางแผน

2) ด้านการตลาด สมาชิกกลุ่มมีการวางแผนด้านการตลาด เพื่อจำหน่ายสินค้าที่มีทิศทางการผลิตที่แน่นอน ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้

3) ด้านโครงสร้างและบุคลากร สมาชิกกลุ่มมีโครงสร้างการบริหารโดยแบ่งฝ่ายงานตามภารกิจของกลุ่มอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดตำแหน่งและมอบหมายงานให้แก่สมาชิกตามหลักความรู้ความสามารถ และมีการจัดทำแผนผังองค์กรและตีประกาศไว้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อองค์กร

4) ด้านการสื่อสาร ในการสื่อสารมีการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการ มีคำพูดที่ดีเพื่อสร้างความเข้าใจ ส่งเสริม และจูงใจกำกับให้แก่สมาชิก โดยในการสื่อสารควรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อประสานงานผ่านระบบโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Line เพื่อนำไปสู่การสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดบนโลกออนไลน์ ก่อให้เกิดความสามัคคีที่ดีในกลุ่ม และสามารถติดต่อประสานงานกันเพื่อตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

5) ด้านการเงินและบัญชี มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ และมีความน่าเชื่อถือ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำบัญชี ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของกลุ่มมีความรู้ความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีความรัดกุมและเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีหลักฐานทางบัญชีที่ถูกต้องครบถ้วน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชี รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มให้สมาชิกรับทราบตามรอบระยะเวลา

## อภิปรายผล

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีการบริหารงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านโครงสร้างและบุคลากร ด้านการสื่อสาร และด้านการเงินและการบัญชี โดยมุ่งให้เกิดการลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ มีการผลิตโดยนำใบชาซึ่งเป็นวัตถุดิบจากสวนของชาวบ้านในชุมชน ทรัพยากร และภูมิปัญญาของชุมชน มาสร้างสรรคผลผลิต สอดคล้องกับกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2564) ที่กล่าวถึงวิสาหกิจชุมชนไว้ว่าหมายถึง กิจการชุมชน โดยชุมชน เพื่อประโยชน์ของคนในชุมชน ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทุนทางสังคมของชุมชนในการดำเนินกิจการ และสมบูรณ์ ธรรมลังกา (2556) ที่ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน ในจังหวัดเชียงราย” พบว่าชุมชนที่เข้มแข็งในจังหวัดเชียงรายมีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์เป็นต้นทุนในการผลิต มีการรวมกลุ่มเพื่อการผลิต และจำหน่ายผลผลิตเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจของชุมชน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั้งผ่านบุคคลหรือองค์กรที่ซื้อสินค้าไปขายต่อและจำหน่ายเอง โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นร้านค้าในชุมชน โครงการหลวง และร้านค้าสหกรณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ในการจำหน่ายเองส่วนใหญ่เป็นการออกไปจำหน่ายตามงานต่าง ๆ เช่น งานกาชาดนัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมบูรณ์ ธรรมลังกา (2556) ที่ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน ในจังหวัดเชียงราย” พบว่าชุมชนในจังหวัดเชียงรายมีการรวมกลุ่มเพื่อการผลิต และจำหน่ายผลผลิตเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจของชุมชน

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เน้นการเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย พันธุ์ธาดาพร (2558) ที่ศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” พบว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่ามากไปค่าน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วมด้านการวางแผน การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ ส่วนใหญ่เข้าเป็นสมาชิกเพื่อระดมทุน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย น้อยฉ่ำ และคนอื่น ๆ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม” พบว่า ระบบการเงินของกลุ่มมาจากทุนของสมาชิก

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีการสื่อสารหรือการประสานงานในการทำงานภายใน มีการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อประสานงานผ่านระบบโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Line

ทำให้สามารถติดต่อประสานงานกันได้อย่างทันทั่วทั้งที่ สอดคล้องกับคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2560) ที่กล่าวถึงการบริหารการดำเนินงานที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ในการผลิตและการดำเนินงาน และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ผู้จัดการด้านการผลิตต้องมีความคุ้นเคยกับระบบสารสนเทศ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีการปฏิบัติเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการด้านการเงินการบัญชีของกลุ่ม โดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านการเงิน 2 คน และงานด้านบัญชี 2 คน เพื่อเป็นการควบคุมภายในด้านการเงินการบัญชีที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับอุษณา ภัทรมนตรี (2552) ที่กล่าวถึงการควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่มีผลต่อทุกคน เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับเจริญ เจริญวัลย์ (2543) ได้ให้คำจำกัดความของการควบคุมภายใน คือ แผนการจัดแบ่งองค์กรและวิธีปฏิบัติงานทั้งหมดที่ประสานสัมพันธ์กันและใช้วัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายของฝ่ายจัดการที่กำหนด

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชน ตำบลป่าแป๋ มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย พันธุ์ธาดาพร (2558) ศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” พบว่าการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง

ปัญหาในการบริหารงานด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัญหาในระดับมาก ได้แก่ ความรู้ด้านการวางแผนด้านการตลาด และความต่อเนื่องในการวางแผนการตลาด คู่แข่งทางการตลาด ตลาดรองรับสินค้า และการขยายเครือข่ายร้านค้าในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ อินตาวงศ์ (2548) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างความเข้มแข็งในระบบการจัดการเกี่ยวกับการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์และหลักการกำหนดราคาสินค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร: วิสาหกิจชุมชนในเขตอำเภอสันทรายและอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่” พบว่ากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรขาดการวางแผนในการดำเนินงาน การผลิต และการเงิน ทำให้กลุ่มไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อวางแผนการผลิตได้

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านการผลิตโดยสมาชิกกลุ่มส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจในการวางแผนด้านการตลาด สมาชิกกลุ่มควรวางแผนด้านการตลาด เพื่อจำหน่ายสินค้าที่มีทิศทางการผลิตที่แน่นอนชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ สอดคล้องกับสุรางค์ จันทวานิช (2557) ที่กล่าวถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการที่ให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมวิจัย เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และนางนภัส คุ้มวิญญู เทียงกลม (2551) ที่กล่าวถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเรียนรู้และแสวงหาความรู้จากประสบการณ์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย โดยเริ่มต้นตั้งแต่

ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลที่เกิดจากการดำเนินงาน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการแบ่งฝ่ายงานตามภารกิจของกลุ่มอย่างชัดเจน เพื่อให้มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับจันทนา สาขากร และคนอื่น ๆ (2557) ที่กล่าวถึง สภาพแวดล้อมการควบคุมที่มีการกำหนดโครงสร้างการจัดการหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ มีกระบวนการที่ดี ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบและมีความน่าเชื่อถือ มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบทางบัญชีการเงิน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำบัญชีการเงิน ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของกลุ่มมีความรู้ความชำนาญด้านการเงินและบัญชี มีการควบคุมการใช้จ่ายให้มีความรัดกุม เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีหลักฐานทางบัญชีที่ถูกต้องครบถ้วน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชี รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มให้สมาชิกทราบตามรอบระยะเวลา สอดคล้องกับบุญอยู่ ขอพระประเสริฐ (2554) ที่กล่าวถึงความโปร่งใสเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการดำเนินงาน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีการออกแบบระบบการดำเนินงานเพื่อให้แต่ละฝ่ายปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชญาภาญจน์ ใหม่เงิน และเดชา โลจนศิริศิลป์ (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การออกแบบระบบบัญชีต้นทุนการผลิตวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าฝ้ายอมสี่ธรรมชาติ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน” พบว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าฝ้ายอมสี่ธรรมชาติ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน มีการออกแบบระบบบัญชีต้นทุนการผลิตอย่างเป็นระบบ

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋ ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการบริหารดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นในด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงินและการบัญชี เนื่องจากสมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานในระดับปานกลาง เพื่อให้สมาชิกสามารถนำความรู้ดังกล่าว ไปเป็นแนวทางในการบริหารดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์การบริหารส่วนตำบลป่าแป๋ ควรสนับสนุนและมีการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลป่าแป๋มีการบริหารดำเนินงานเพื่อความโปร่งใส เพื่อให้เกิด

ความชัดเจนของกระบวนการปฏิบัติงานที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร แนวนโยบาย ผลการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ

### เอกสารอ้างอิง

- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2564). *วิสาหกิจชุมชน*. กรมส่งเสริมการเกษตร. <http://www.sceb.doae.go.th/Documents/SSV/bestCE64.pdf>
- คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2560). *การบริหารดำเนินงาน*. ผู้แต่ง. <https://fms.ssru.ac.th/useruploads/files/20210819/04c6c1d16755417a9c06507fdeea5e3f224b439b.pdf>
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันทเพชร. (2557). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. ทีพีเอ็น เพลส.
- เจริญ เจษฎาวุธ. (2543). *ระบบควบคุมภายในหลักการและวิธีปฏิบัติ*. พอติ.
- ชญาภาญจน์ ใหม่เงิน, และเดชา โลจนศิริศิลป์. (2564). การออกแบบระบบบัญชีต้นทุนการผลิต วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน. ใน สำราญ บุญเจริญ (บก.), *รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา ครั้งที่ 8 ประจำปี พ.ศ. 2564 “สู่ชีวิตวิถีใหม่ ด้วยงานวิจัยทางสุขภาพและการบริการ”* (น. 525 – 534). วิทยาลัยนครราชสีมา. [http://journal.nmc.ac.th/th/admin/Journal/2564Vol14No1\\_50.pdf](http://journal.nmc.ac.th/th/admin/Journal/2564Vol14No1_50.pdf)
- นงนภัส คู่ขวัญญู เทียงกมล. (2551). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ. (2554). แนวทางการพัฒนามาตรฐานความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารวิทยาการจัดการ*. 28(1), 33-48. [https://so03.tcithaijo.org/index.php/jms\\_psu/article/view/63804/52354](https://so03.tcithaijo.org/index.php/jms_psu/article/view/63804/52354)
- พรชัย พันธุ์ธาดาพร. (2558). *รายงานวิจัยการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. <https://research.rmutsb.ac.th/fullpaper/2558/2558240240335.pdf>
- สมเกียรติ อินตาวงค์. (2548). *การเสริมสร้างความเข้มแข็งในระบบการจัดการเกี่ยวกับการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์และหลักการกำหนดราคาลิ้นค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร: วิสาหกิจชุมชนในเขตอำเภอสันทรายและอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่*. [รายงานวิจัย, ไม่ได้ตีพิมพ์]. เครือข่ายบริหารการวิจัยภาคเหนือตอนบน.
- สมชาย น้อยน้ำ, วรินทร์ธร ธรสารสมบัติ และสุภา แสงจินดาวงษ์. (2561). การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19(ฉบับพิเศษ), 130 – 139. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/view/117334/90095>



- สมบุญ ธรรมลังกา. (2556). รูปแบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน ในจังหวัดเชียงราย. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15(2), 58-66.  
[https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal\\_nu/article/view/9217](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/9217)
- สุรางค์ จันทวานิช. (2557). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. ผู้แต่ง. <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/ocsc-plan-2563-rev20210113.pdf>
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2552). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่: แนวคิดและกรณีศึกษา ฉบับปรับปรุง*. โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.