



วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

## รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน

โดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์

Received : 15 May 2026

Revised : 25 June 2026

Accepted : 26 June 2026

กิตติพงษ์ ยินดีสิทธิ์,<sup>1\*</sup> ยุพิน เกื่อนศรี,<sup>1</sup> นิขภา โมราภ<sup>1</sup> และกันต์ อินทวงศ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

<sup>2</sup>คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

\*Corresponding author e-mail: kittipong.yin@uru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์ และ 2) ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสาน บ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน การวิจัยเชิงปริมาณใช้ประชากรทั้งหมดจำนวน 40 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินในภาพรวมอยู่ระดับเหมาะสมมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประสานงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกแบบเครือข่ายที่เป็นต้นทุนที่สำคัญ และรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ ซึ่งมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบผ่าน 5 ด้านย่อย คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการสั่งการ ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม 2) ภาคีเครือข่ายสนับสนุน อาศัยกลไกการบูรณาการร่วมกับภาคีเครือข่ายภายนอกในลักษณะพหุภาคีเพื่อสร้างความยั่งยืน ได้แก่ ภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคสังคม 3) งบประมาณ มุ่งเน้นการวางแผนการจัดการทรัพยากรเงิน อีกทั้งยังมีการใช้ระบบบัญชีและความโปร่งใส และแหล่งงบประมาณ 4) ทรัพยากร ครอบคลุมการบำรุงรักษา การใช้เทคโนโลยี การควบคุมผลผลิต เครื่องจักรและอุปกรณ์ และการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น 5) บุคลากร ซึ่งมีปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญคือ โครงสร้างสมาชิก การบริหารคน การพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม

**คำสำคัญ:** วิสาหกิจชุมชน, การบริหารจัดการ



## Management Model of the Integrated Self-Sufficient Agricultural Community Enterprise, Ban Na In by the Cooperation of Network Partners Uttaradit Province

Kittipong Yindeesit,<sup>1\*</sup> Yupin Thuansri,<sup>1</sup> Nichapa morathop<sup>1</sup> and Gunt Intuwong<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Humanities and Social Sciences, Uttaradit Rajabhat University

<sup>2</sup>Faculty of Industrial Technology, Uttaradit Rajabhat University

\*Corresponding author e-mail: kittipong.yin@uru.ac.th

### Abstract

The objectives of this research were to 1) examine the management status of the integrated sufficiency economy agricultural community enterprise in Ban Na In, Uttaradit Province, through network partner cooperation, and to examine a corresponding management model using a mixed- methods approach. For the quantitative phase, questionnaires were administered to a sample of 40 participants, and the data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation. For the qualitative phase, in-depth interviews were conducted with 12 key informants, and the data were analyzed using content analysis. The findings revealed that the overall management status of the enterprise was at a highly appropriate level. Coordination achieved the highest mean score, reflecting that strong kinship relationships among members serve as a significant asset. The proposed management model consisted of five main components: 1) Management, involving systematic operations across five sub-dimensions: planning, organizing, directing, coordinating, and controlling; 2) Supporting Network Partners, relying on integrated multi-stakeholder mechanisms with external partners including government, academic, and social sectors to ensure sustainability; 3) Budget, focusing on financial resource planning and management, funding sources, accounting systems, and transparency; 4) Resources, encompassing maintenance, technology utilization, production control, machinery and equipment, and the use of local resources; and 5) Personnel, driven by membership structure, human resource management, personnel development, leadership, and participation.

**Keywords:** Community enterprise, Management

## บทนำ

แม้เศรษฐกิจไทยจะมุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนและโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงประสบปัญหา ด้านประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและความล่าช้าของภาครัฐ จนทำให้ติดกับดักรายได้ปานกลาง อย่างไรก็ตาม ไทยยังมีจุด แข็งด้านฐานทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าสู่ตลาดโลก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จึงเร่งผลักดันการปรับโครงสร้างสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน โดยมีเป้าหมายหลักคือการยกระดับ ภาคการเกษตรไปสู่การผลิตและแปรรูปมูลค่าสูงเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันยุคใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566, น. 3)

เศรษฐกิจชุมชนเป็นรากฐานสำคัญสู่ความยั่งยืน โดยเน้นการผลิตในระดับครัวเรือนที่พึ่งพาแรงงานสมาชิก ทรัพยากร ท้องถิ่น และภูมิปัญญาเพื่อความอยู่รอดและการพึ่งพาตนเอง (ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, 2544) ทั้งนี้การขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน โดยให้ใช้แนวคิดวิสาหกิจชุมชนนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ยังต้องเผชิญกับ ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งการบริหารวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จต้องมีการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และระบบที่เข้มแข็ง โดยใช้กรอบการบริหารจัดการที่ชัดเจนจะช่วยให้วิสาหกิจสามารถวางแผนและจัดการทรัพยากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การวางแผนที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน (เพ็ญศิริ ไพจิตร, 2568, น. 29)

วิสาหกิจชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชุมชนที่ควบคู่ไปกับการพัฒนาคนและกิจการในชุมชน ซึ่งจังหวัดอุดรดิตถ์ได้มีการกำหนดการพัฒนาจังหวัดไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดอุดรดิตถ์ พ.ศ. 2566-2570 ไว้หลายประเด็น โดยมีการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผลผลิตภาคการเกษตรให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย มีการบริหารจัดการ ผลผลิตทางการเกษตร อย่างเป็นระบบครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการผลิต การแปรรูปสร้างมูลค่า และการตลาดสมัยใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ความต้องการของผู้บริโภคในตลาด รวมทั้งการสนับสนุน การทำเกษตรแบบผสมผสานวนเกษตร เกษตรอินทรีย์ เกษตรทฤษฎีใหม่ และเกษตรปลอดภัยบนฐานการใช้ทรัพยากรอย่าง สมดุลและยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP SMEs และวิสาหกิจชุมชน โดยการนำอัตลักษณ์ของชุมชน/ ท้องถิ่น มาพัฒนาเป็นสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สูงขึ้น (สำนักงานจังหวัดอุดรดิตถ์, 2566, น. 163)

วิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน เป็นวิสาหกิจชุมชนที่เกิดจากประชาชนได้รับความเดือดร้อนจากการประสบปัญหาภัยแล้งในเขตพื้นที่อำเภอพิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ จึงมีการรวมตัวกันก่อตั้งเมื่อช่วงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2562 มีสมาชิกที่เริ่มก่อตั้งจำนวน 12 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ให้ ดีขึ้น และเพื่อเป็นการสร้างรายได้ สร้างอาชีพให้แก่คนในชุมชน ซึ่งในปัจจุบัน วิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสาน บ้านนาอิน ได้รับความสนใจจากนักวิจัยหรือแหล่งทุนในการลงพื้นที่เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจการและศึกษาดูงาน อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ชุมชนจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้าง ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพันธ์ นีกระโท (2568) ที่พบว่าแนวทางการ พัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนหน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านการ ให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนดระเบียบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจ ชุมชน

จากการศึกษาเอกสารและการลงพื้นที่ในเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจ ชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน อำเภอพิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อเติมเต็มช่องว่างด้านการพัฒนาวิสาหกิจ ชุมชนที่ยังขาดการให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนโดยความร่วมมือของภาคี

เครือข่ายในจังหวัดอุดรดิตถ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ผลการศึกษาครั้งนี้จะนำไปสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์

### ข้อพิจารณาทางจริยธรรม

งานวิจัยนี้ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ประเทศไทย เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2568 (URU-REC เลขที่ 012/2568)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กล่าวคือเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินอำเภอฟิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 40 คน โดยใช้สมาชิกทั้งหมด
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งได้สร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการสั่งการ ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารจัดการขององค์กรที่มีผลต่อสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน อำเภอฟิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert, 1967, pp. 90-92) ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินอำเภอฟิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ 2 ตัวเลือก

3. การวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารจัดการขององค์กรที่มีผลต่อสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน อำเภอฟิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยของประชากร (Population Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร (Population Standard Deviation)



ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสาน บ้านนาอิน อำเภอพิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

#### การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. กลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 12 คน ได้แก่
  - 1.1 คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน ได้แก่ ประธาน รองประธาน เลขานุการ จำนวนทั้งสิ้น 3 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง
  - 1.2 บุคลากรจากองค์การบริหารส่วนตำบลนาอินและผู้นำชุมชน ตำบลนาอิน อำเภอพิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 3 คน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล กำนันตำบลนาอิน และ ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 2 ตำบลนาอิน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง
  - 1.3 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน อำเภอพิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 6 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ 5 ด้าน เช่นเดียวกับการวิจัยเชิงปริมาณ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้
  - 3.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
  - 3.2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบเชิงพรรณนา

#### ผลการวิจัย

**ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์**

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเพศ เป็นเพศหญิง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 46 – 55 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 สถานภาพ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 อาชีพ ส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกร จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับประถมศึกษาจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50 รายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่ไม่เกิน 15,000 บาท จำนวน 21 คน ตำแหน่ง ส่วนใหญ่ตำแหน่งสมาชิก จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50
2. ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการขององค์กรที่มีผลต่อสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสาน บ้านนาอิน ในด้านภาพรวม อยู่ในระดับเหมาะสมมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1. ด้านการประสานงาน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 4. สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ( $\mu = 4.62$  ,  $\sigma = 0.54$ ) 2. ด้านการสั่งการ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 3. มีการสนับสนุนการให้โอกาสในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\mu = 4.42$  ,  $\sigma = 0.67$ ) 3. ด้านการควบคุม โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 8. มีการตรวจสอบอุปกรณ์ เครื่องจักร ต่าง ๆ ให้พร้อมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\mu = 4.53$  ,  $\sigma = 0.59$ ) 4. ด้านการจัดองค์การ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 4. มีการจัดให้สมาชิกได้ปฏิบัติงานตรงตามความถนัด ความรู้และความสามารถ ( $\mu = 4.48$  ,  $\sigma = 0.75$ ) และ 5. ด้านการวางแผน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 4. มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนการดำเนินงานให้แก่สมาชิก ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.60$ )



ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารจัดการ จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำหลักแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการหรือ POCCC (Henri Fayol 1930, pp. 17-18) ที่มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 5 ด้านเข้ามาใช้ดำเนินงานวิจัย จึงสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน พบว่ากลุ่มมีความมุ่งเน้นการบูรณาการและการทำงานเชิงเครือข่าย โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานและภาคีเครือข่ายภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในด้านงบประมาณและทรัพยากร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมทางความคิดของสมาชิกในการกำหนดทิศทางและวางแผนงานร่วมกัน สำหรับกลไกขับเคลื่อนการวางแผนมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ผ่านการจัดประชุมจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน ตลอดจนมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้วยการจัดทำรูปเล่มแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานและเป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส

1.2 ด้านการจัดองค์การมีการวางแผนหลักการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่โดยจัดทำโครงสร้างการบริหารและแผนผังองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสร้างสายบังคับบัญชาและความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกตามหลักการจัดวางคนให้เหมาะกับงาน โดยพิจารณาจากภูมิหลังความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งมีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่คณะกรรมการในการกำกับดูแลและประสานงานจำแนกตามพื้นที่หรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ผ่านการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดอบรมให้ความรู้และส่งเสริมสมาชิกไปศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่น เช่น การบูรณาการร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ และสำนักงานเกษตรจังหวัดอุดรดิตถ์ ในการยกระดับทักษะของสมาชิก

1.3 ด้านการสั่งการ โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบผสมผสานระหว่างระบบสากลและกลไกเชิงวัฒนธรรมชุมชน โดยมีการกำหนดคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้ทำหน้าที่กำกับดูแลและตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละส่วนงานอย่างเด็ดขาด ขณะเดียวกันยังคงเปิดพื้นที่ทางสังคมให้สมาชิกสามารถสะท้อนความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะหลังจากได้รับมอบหมายงาน รวมถึงในเวทีการประชุมประจำเดือน เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยมีประธานและรองประธานกลุ่มทำหน้าที่สอดส่องและควบคุมการมอบหมายภาระงานให้เกิดความสมดุล สอดคล้องกับความต้องการและสมรรถนะของสมาชิกแต่ละบุคคล

1.4 ด้านการประสานงาน พบว่ามีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารเพื่อความฉับไวและทั่วถึง ทั้งในระดับภายในและภายนอกองค์กร เช่น การติดต่อผ่านแอปพลิเคชันไลน์กลุ่ม พร้อมทั้งมีการกำหนดบทบาทตัวแทนประสานงานอย่างชัดเจน เพื่อกระจายภาระงานของประธานกลุ่ม โดยมอบหมายให้รองประธานเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลนาอิน และให้กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการออกบูธแสดงสินค้า อีกทั้งยังมีการจัดบันทึกข้อตกลงและผลการประสานงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลหลักฐานอ้างอิงในอนาคต

1.5 ด้านการควบคุม ได้วางระบบการกำกับดูแลที่มุ่งเน้นความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงานและงบประมาณ ผ่านการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายของกลุ่มและรายงานต่อที่ประชุมประจำเดือน ควบคู่กับการควบคุมการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันไปตามฝ่ายงาน นอกจากนี้ยังมีระบบควบคุมภายในด้านการบำรุงรักษาทรัพยากร โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบอุปกรณ์ เครื่องจักร และ

งบประมาณให้มีความพร้อมใช้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ตลอดจนการวางกลไกประเมินผล การดำเนินงานผ่านการประชุมประจำเดือน และการตรวจสอบประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกลุ่ม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

**2. ภาศึเครือข่ายสนับสนุน** การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน อาศัยกลไก การบูรณาการร่วมกับภาศึเครือข่ายภายนอกในลักษณะพหุภาศึเพื่อสร้างความยั่งยืน โดยแบ่งออกเป็น 3 ภาศึส่วนหลัก ได้แก่ ภาศึรัฐ ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลนาอิน สำนักงานเกษตรอำเภอฟิชัย และสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด อุดรดิตถ์ ซึ่งเข้ามามีบทบาทหลักในการสนับสนุนด้านงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน และการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อ ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร ภาศึวิชาการ นำโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการสนับสนุนงานวิจัย นวัตกรรม และองค์ความรู้เชิงเทคโนโลยีเพื่อยกระดับกระบวนการผลิต และ ภาศึสังคม ประกอบด้วย ประชาญ์ชาวบ้าน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ตลอดจนเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ภายในจังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งเชื่อมโยงกันในลักษณะทุนทางสังคม (Social Capital) ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และการเกื้อหนุนเชิงการค้าร่วมกัน

**3. งบประมาณ** มิติด้านการบริหารจัดการงบประมาณและการเงินของกลุ่ม ดำเนินการผ่านหลักความคุ้มค่าและ ความโปร่งใส โดยมีการวางแผนจัดการทรัพยากรเงินควบคู่ไปกับการวางแผนใช้เครื่องจักรและบริหารจัดการผลผลิตเพื่อลด ต้นทุนและมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในกระบวนการดำเนินงาน ทั้งยังมีระบบบัญชีและการตรวจสอบความถูกต้องทาง การเงินอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและโปร่งใสให้แก่สมาชิก นอกจากนี้ในเชิงยุทธศาสตร์การคลัง กลุ่มยังได้ใช้ แนวทางการบูรณาการงบประมาณร่วมกับแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลนาอิน เพื่อขอรับการสนับสนุน งบประมาณและโครงการพัฒนาในระยะยาว

**4. ทรัพยากร** การบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพและผลผลิตของกลุ่ม มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและการ พึ่งพาตนเอง โดยจัดให้มีระบบการตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องจักรส่วนกลางอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตและเตรียมความพร้อมในการใช้งานอยู่เสมอ มีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการประสานงานและการจัดการทรัพยากรผ่านระบบแอปพลิเคชันไลน์ กลุ่ม ควบคู่ไปกับการวางระบบกำกับดูแลควบคุมคุณภาพผลผลิตให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนให้ ความสำคัญกับการนำทุนเชิงพื้นที่อันได้แก่ ทรัพยากรท้องถิ่น ภูมิปัญญาดั้งเดิม และทุนทางสังคมมาผสมผสานเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่ม นำไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันและรักษาความอยู่รอดของกลุ่มตามแนวคิดการพึ่งพาตนเอง

**5. บุคลากร** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนนำในการขับเคลื่อนองค์กร พบว่าในเชิง โครงสร้างสมาชิก มีการจัดวางกรอบอัตรากำลังในโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจนรวมทั้งสิ้นจำนวน 13 คน โดยมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบใน ตำแหน่งสำคัญและมีคณะกรรมการดำเนินงานอีกจำนวน 8 คน ซึ่งโครงสร้างทั้งหมดเน้น การบริหารคน และการจัดวางตัว บุคคลตามสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดส่วนบุคคล พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ อีกทั้ง ยังขับเคลื่อน การพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดอบรมเสริมทักษะและส่งเสริมการศึกษาดูงานเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่อย่าง สม่ำเสมอ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ช่วยหล่อหลอม ภาวะผู้นำให้มีระบบผู้บังคับบัญชาที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหได้อย่าง ทันทีท่วงที ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยสมาชิกทุกคนมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนด เป้าหมาย ยึดมั่นในกฎระเบียบร่วมกัน และสามารถสะท้อนมุมมองต่อการสั่งการในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระและ เท่าเทียม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นภาพรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน ตำบลนาอิน อำเภอพิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์โดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์ ได้ดังนี้



ภาพ 1 รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์  
ที่มา: (กิตติพงษ์ ยินดีสิทธิ์, 2569)

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน โดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์ ในครั้งนี้มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาพรวมการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน พบว่า สมาชิกมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารจัดการโดยรวมอยู่ในระดับ เหมาะสมมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีการนำกระบวนการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2563) ที่ระบุว่า การจัดการคือกระบวนการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมทรัพยากร

2. รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอินโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ด้านย่อยที่มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

2.1.1 ด้านการวางแผน พบว่าสมาชิกและภาคีเครือข่ายมีความตระหนักและต้องการให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2566) ในด้านการนำองค์การที่เน้นการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายเพื่อความยั่งยืน

2.1.2 ด้านการจัดองค์การ พบว่ากลุ่มมีการปรับตัวโดยการแต่งตั้งที่ปรึกษาจากภายนอก และการวางแผนเตรียมบุคลากรสำรองที่มีศักยภาพในการตัดสินใจแทนได้ในกรณีฉุกเฉิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Finlayson and Roy (2019) ที่ชี้ให้เห็นว่าบทบาทของผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกมีส่วนสำคัญในการเพิ่มศักยภาพกิจการเพื่อสังคม

2.1.3 ด้านการสั่งการ พบว่ารูปแบบการสั่งการมีลักษณะเด่นคือ กระบวนการสั่งการจากบนลงล่าง ที่คล้ายคลึงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งกลไกการสื่อสารมีความทันสมัยผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น กลุ่มแอปพลิเคชันไลน์ ควบคู่ไปกับวิถีชุมชนอย่างการใช้เสียงตามสายของ อบต.นาอิน โดยการเลือกใช้ช่องทาง

ที่หลากหลายนี้เป็นไปตามศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อให้ข้อมูลเข้าถึงสมาชิกอย่างทั่วถึงตามแนวคิดของ วชิร ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม (2563)

2.1.4 ด้านการประสานงาน พบว่ากลุ่มมีการนำแอปพลิเคชันไลน์และเฟซบุ๊ก มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารกันเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลสิริ อินเจริญ และปิยะพงศ์ พัดชา (2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้สมาร์ทโฟนและสื่อออนไลน์มีส่วนสำคัญในการยกระดับรูปแบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2.1.5 ด้านการควบคุม พบว่ารูปแบบการควบคุมที่เหมาะสมในอนาคตจึงควรเป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่ชัดเจนและการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อยกระดับความโปร่งใสและเป็นการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้และสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการของ วิมลสิริ อินเจริญ และปิยะพงศ์ พัดชา (2565)

2. ภาคีเครือข่ายสนับสนุน ซึ่งประกอบด้วย ภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคสังคม พบว่าผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการและความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายรอบด้าน เพื่อมุ่งสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องเป็นอย่างยิ่งกับงานวิจัยของ ประพันธ์ นิกกระโทก (2568) ที่พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านและจำเป็นต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนสำคัญจากนโยบายของภาครัฐ ตลอดจนได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาหรือภาควิชาการ เพื่อช่วยยกระดับการบริหารจัดการและขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีทิศทาง สอดรับกับงานวิจัยของ วสุพัชร วัฒนดิษฐ์จันทร์ (2565) ที่ศึกษาพบว่า การประสานงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เข้ามาจัดอบรมพัฒนาศักยภาพของสมาชิกและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนให้ได้มาตรฐานถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมภายในวิสาหกิจชุมชน

3. งบประมาณ โดยครอบคลุมถึงการจัดการทรัพยากรเงิน ระบบบัญชีและความโปร่งใส ตลอดจนแหล่งงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมต้องเน้นความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้โดยสมาชิก และมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี กำรัส และคณะ (2566) ที่ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนไว้ว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดทำเอกสารบันทึกรายรับ รายจ่ายไว้อย่างชัดเจน ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถตรวจสอบความโปร่งใสได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิมลสิริ อินเจริญ และปิยะพงศ์ พัดชา (2565) ที่ระบุว่าด้านการเงินของวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการจัดบันทึกรายรับ รายจ่ายอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำบัญชีการเงินขององค์กรที่เข้าใจง่ายและมีการนำผลรายงานทางการเงินเข้าที่ประชุมเพื่อชี้แจงต่อสมาชิกอย่างต่อเนื่องประจำทุกเดือน

4. ทรัพยากร ประกอบด้วย การบำรุงรักษา การใช้เทคโนโลยี การควบคุมผลผลิต เครื่องจักรและอุปกรณ์ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า มีการมุ่งเน้นการบำรุงรักษาเครื่องจักรผลผลิต และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบูรณาการเพื่อลดการพึ่งพาตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพันธ์ นิกกระโทก (2568) ที่พบว่าการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในยุคปัจจุบันเน้นการผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งช่วยสร้างความแตกต่างเชิงอัตลักษณ์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิมลสิริ อินเจริญ และปิยะพงศ์ พัดชา (2565) ที่ระบุว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในด้านเทคโนโลยีและการควบคุมทรัพยากร มีการนำสมาร์ทโฟนและสื่อออนไลน์เข้ามาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ทำรายงาน และติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

5. บุคลากร ประกอบด้วย โครงสร้างสมาชิก การบริหารคน การพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนบ้านนาอนมีต้นทุนทางสังคมที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกแบบเครือข่าย มีการแบ่งงานตามความถนัด และมีโครงสร้างสายงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วสุพัชร วัฒนดิษฐ์จันทร์ (2565) ที่ระบุว่า ผู้นำชุมชนหรือผู้นำกลุ่มมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยต้องเป็นผู้มีความสามารถในการดึงเอาศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ และประสานงานเพื่อจัดอบรมพัฒนาศักยภาพของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี กำริสุ และคณะ (2566) ที่พบว่า ผู้นำกลุ่มต้องมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่เด่นชัด มีการจัดประชุมสมาชิกอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสมเพื่อเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ตลอดจนการเปิดรับสมาชิกใหม่เข้ามาช่วยขับเคลื่อนงาน

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาสภาพการบริหารจัดการ และ รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ซึ่งเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากสมาชิกทั้งหมด 40 คน และข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 12 คน ประกอบด้วยคณะกรรมการ ภาคีเครือข่าย และสมาชิก ผลการศึกษาพบว่าสภาพการบริหารจัดการโดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยด้านการประสานงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเนื่องจากมีต้นทุนทางสังคมที่เข้มแข็งและความสัมพันธ์อันดีแบบเครือข่ายระหว่างสมาชิกในพื้นที่

สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอนโดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย จังหวัดอุดรดิตถ์ และรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการสั่งการ ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม 2) ภาคีเครือข่ายสนับสนุน อาศัยกลไกการบูรณาการร่วมกับภาคีเครือข่ายภายนอกในลักษณะพหุภาคีเพื่อสร้างความยั่งยืน ได้แก่ ภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคสังคม 3) งบประมาณ มุ่งเน้นการวางแผนการจัดการทรัพยากรเงิน อีกทั้งยังมีการใช้ระบบบัญชีและความโปร่งใส และแหล่งงบประมาณ 4) ทรัพยากร ครอบคลุมการบำรุงรักษา การใช้เทคโนโลยี การควบคุมผลผลิตเครื่องจักรและอุปกรณ์ และการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น 5) บุคลากร ซึ่งมีปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญคือ โครงสร้างสมาชิก การบริหารคน การพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการที่ได้จากงานวิจัยไปปรับใช้ โดยจัดทำรูปแบบแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน แทนการดำเนินงานตามความคุ้นชินหรือแผนงานที่ไม่เป็นระบบ นอกจากนี้ ควรนำหลักการกระจายอำนาจหน้าที่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะด้านและผู้ประสานงานสำรอง เพื่อกระจายภาระงานออกจากเลขานุการและประธานกลุ่ม ซึ่งจะช่วยรักษาความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนองค์กร แม้ในสถานะที่ผู้นำหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ตลอดจนเป็นการสร้างระบบการควบคุมภายในที่เปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถตรวจสอบสถานะรายรับ-รายจ่ายผ่านรายงานการประชุมประจำเดือนได้อย่างโปร่งใส

2. ควรใช้ผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือเชิงนโยบายในการเข้าพบภาคีเครือข่าย โดยเสนอให้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือพหุภาคี (MOU) ตลอดจนการผลักดันเพื่อบรรจุโครงการของกลุ่มเข้าสู่วาระแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลนาอนอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหลักประกันความต่อเนื่องด้านงบประมาณสนับสนุนที่เป็นทางการ ควบคู่ไปกับการดึงสถาบันอุดมศึกษาเข้ามาขับเคลื่อนการวิจัยเชิงปฏิบัติการร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อถ่ายทอดนวัตกรรมเทคโนโลยีการแปรรูปและแผนการตลาดสมัยใหม่ ซึ่งจะช่วยเร่งการเปลี่ยนผ่านกลุ่มจากวิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิไปสู่

การเป็นวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้าที่พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนด้วยระบบกองทุนหมุนเวียนภายในองค์กร โดยไม่ต้องรอพึ่งพางบประมาณเงินให้เปล่าจากภาครัฐเพียงอย่างเดียว

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบการตลาดออนไลน์ สำหรับวิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงในยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของชุมชนบ้านนาอินสู่ตลาดในระดับกว้างขึ้นตามทิศทางการวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า
2. ควรมีการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการ ระหว่างวิสาหกิจชุมชนที่พึ่งพาตนเองกับวิสาหกิจชุมชนที่พึ่งพาภาคีเครือข่ายเป็นหลัก เพื่อหารูปแบบความร่วมมือที่สร้างความยั่งยืน
3. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกคนรุ่นใหม่ในวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดกิจการและป้องกันการขาดแคลนแรงงานในอนาคต

#### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ วิสาหกิจชุมชนเกษตรพอเพียงแบบผสมผสานบ้านนาอิน และผู้นำชุมชน ตำบลนาอิน อำเภอพิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ ที่กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำคัญกับการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

#### เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. (2544). *แนวคิดเศรษฐกิจชุมชนเสนอทางทฤษฎีในบริบทต่างสังคม*. อมรินทร์ พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง. ประพันธ์ นิกกระโทก. (2568). การพัฒนาการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมา โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารสังคมพัฒนศาสตร์*, 8(10), 180–194.
- เพ็ญศิริ ไพจิตร. (2568). การบริหารวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จ. *วารสารเกษตร มสธ.*, 7(1), 22–31.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2563). *หลักการจัดการ [Principles of management]*. ผู้แต่ง.
- วัชร ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม. (2563). *ทฤษฎีการจัดการ [Management Theory]*. พิมพ์ดี.
- วิมลสิริ อินเจริญ, ปิยะพงศ์ พัดชา. (2565). รูปแบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกไผ่อำเภอท่าตะเกียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 16(2), 184–197.
- วสุพัชร วัฒนดิษฐ์จันทร์. (2565). ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace at Silpakorn University. <http://ithesisir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/4498>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. <https://www.nesdc.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566)*. <https://opdc.prd.go.th>
- สำนักงานจังหวัดอุดรดิตถ์, กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนา. (2566). *แผนพัฒนาจังหวัดอุดรดิตถ์ พ.ศ. 2566–2570*. <https://www2.uttaradit.go.th>
- อัญชลี กำริสุ, เขมิกา ทองเรือง, และสำราญ วิเศษ (2566). แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าพื้นเมือง จังหวัดนครพนม. *วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 9(4), 171–189.



## วารสารวิชาการ

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

---

Drucker, Peter F. (1974). *The Practice of Management*. Harper& Row.

Finlayson, E., & Roy, M. J. (2019). Empowering communities? Exploring roles in facilitated social enterprise. *Social enterprise journal*, 15(1), 76 – 93.

Henri Fayol. (1930). *Industrial and General Administration*. McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The Method of Constructing and Attitude Scale*. In *Reading in Fishbein*, M (Ed.). Wiley & Son.