

## สร้างความหลากหลายของกิจกรรมและการมีส่วนร่วม ของผู้รับประโยชน์: แนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนขององค์กร การกุศลองค์กรหนึ่งในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

อาแว มะแส<sup>๑</sup> ภูมิ เพชรกาญจนพงศ์<sup>๒</sup>

### บทคัดย่อ

องค์กรการกุศลมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาสังคมในปัจจุบัน แต่มักจะประสบปัญหาการดำเนินงานที่ขาดความยั่งยืน หากไม่สามารถลดความเสี่ยงด้านการเงินและปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปัญหาที่กลุ่มเป้าหมายประสบ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างความหลากหลายของกิจกรรมของ และการมีส่วนร่วมของผู้รับประโยชน์จากการช่วยเหลือสังคมด้วย อันเป็นการปรับตัวในการดำเนินงานขององค์กรประเภทนี้ แนวทางการศึกษาเป็นแบบกรณีศึกษา โดยได้เลือกศึกษาองค์กรการกุศลแห่งหนึ่งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นหลัก การวิเคราะห์ใช้วิธีการจัดหมวดหมู่ การสังเคราะห์และการวิเคราะห์เหตุผลเชิงตรรกะ ผลการศึกษาพบว่าองค์กรการกุศลนี้ได้สร้างและพัฒนากิจกรรมที่หลากหลาย ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่เป็นธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งช่วยเพิ่มรายได้ให้องค์กรสามารถนำไปใช้ในการทำงานสังคม อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้สมาชิกของครัวเรือน ซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์จากการช่วยเหลือทางสังคม ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของการเข้าไปเป็นพนักงานที่ได้รับค่าจ้าง และการเป็นอาสาสมัครที่องค์กรสามารถเรียกใช้ในบางโอกาส การดำเนินงานตามแนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงด้านการเงินขององค์กร ช่วยให้บุคคลเป้าหมายมีงานทำเพื่อยกระดับการดำรงชีพ และส่งเสริมให้องค์กรสามารถปรับตัวในการดำเนินงานไปสู่ความยั่งยืน

**คำสำคัญ:** องค์กรการกุศล ความหลากหลายของกิจกรรม การมีส่วนร่วม ความยั่งยืน

<sup>๑</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ คณะพัฒนสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ Email: awae.m@nida.ac.th

<sup>๒</sup> อาจารย์ประจำ คณะพัฒนสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รับบทความ: 4 พฤศจิกายน 2565 แก้ไขบทความ: 15 พฤศจิกายน 2565 ตอบรับบทความ: 20 ธันวาคม 2565

# Diversifying Activities and Participation of Beneficiaries: A Development Approach towards Sustainability of a Charitable Organization in the South-most Border Area of Thailand

Awae Masae<sup>a</sup> Poom Petkanjanapong<sup>b</sup>

## Abstract

Charitable organizations play a crucial role in solving social problems nowadays. But they often face operational problems which can lead to unsustainability if they are unable to reduce financial risk and adjust their operational approaches corresponding to problems faced by their target recipients. This research aimed at investigating the diversification of activities and participation of beneficiaries who receive social support, which reflect the adjustment in the operation of this type of organizations. The study was conducted based on the case study approach in which a charitable organization in the south-most border area was selected purposively. Data collection was conducted mainly by means of participant observation. Typological analysis, data synthesis and logical reasoning were employed in the data analysis. Findings showed that the selected charitable organization had created and adjusted various activities. They are mainly social business activities that could generate income to be used for doing social work. Moreover, opportunities

---

<sup>a</sup> Assistant Professor, School of Social Development and Management Strategy, National Institute of Development Administration, Email: Email: awae.m@nida.ac.th

<sup>b</sup> Lecturer, School of Social Development and Management Strategy, National Institute of Development Administration

were given to family members of the social beneficiaries to participate in these activities. They might participate as officers who were paid, or as volunteers who could be called to join voluntary activities occasionally. This approach of organizational operation should help in reducing financial risk, providing opportunities for target groups to earn income to support their livelihoods, and enhancing the organizational to be able to adjust its operation toward sustainability.

**Keywords:** Charitable organization, Activity Diversification, Participation, Sustainability

## บทนำ

องค์กรการกุศล (Charitable Organizations) เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นมาเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ด้วยการดำเนินการช่วยเหลือสังคมในเรื่องต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย ส่วนหนึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งช่วยแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาทางสังคมของกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มคนยากจนหรือผู้ด้อยโอกาส เพื่อให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตดีขึ้น และเป็นการทำกิจกรรมที่ไม่แสวงหากำไร (Nonprofit Activities) (Anthony & Herzlinger, 1980) ในอดีต องค์กรเหล่านี้มักจะใช้ทุนที่ได้จากการขอรับบริจาคเป็นหลัก (Tilcsik & Marquis, 2013) อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาทุนจากการบริจาคเพียงทางเดียวนับวันจะประสบปัญหามากขึ้น และท้าทายต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากหาทุนได้ยากขึ้นและไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือสังคม จึงมีแนวโน้มที่องค์กรประเภทนี้จะปรับเปลี่ยนการทำกิจกรรมเชิงธุรกิจมากขึ้นรวมทั้งเพิ่มกิจกรรมให้มีความหลากหลาย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถลดความเปราะบางในการดำเนินงาน อันจะช่วยส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรได้ (Ko & Liu, 2021)

ปัญหาการหาทุนดังกล่าวข้างต้นอาจมาจากสาเหตุหลายประการ ทั้งจากการเพิ่มจำนวนมากขึ้นขององค์กรการกุศลที่เข้ามาแข่งขันในการขอรับบริจาค การลดลงของผู้ให้บริจาค ความไม่ไว้วางใจของผู้ที่มีกำลังที่จะบริจาคต่อการทำงานของบางองค์กร และความท้าทายที่องค์กรเผชิญในการจัดการให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะที่มีทรัพยากรจำกัดรวมถึงการขาดแคลนคนทำงานจิตอาสา (Dolnicar, Irvine & Lazarevski, 2008; Brands & Elam, 2013; Oliviera et. al., 2021) ในขณะที่ปัญหาทางสังคมที่จะต้องเข้าไปช่วยจัดการไม่ได้มีแนวโน้มลดลงไปด้วย แม้ว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวมของแต่ละประเทศ ที่องค์กรเหล่านี้ตั้งอยู่หรือเข้าไปทำงาน ดูเหมือนจะเพิ่มขึ้นก็ตาม ทั้งนี้เพราะเป็นที่รับรู้กันอย่างกว้างขวางว่า ความเหลื่อมล้ำทางสังคมระหว่างกลุ่มคนเกิดขึ้นได้ แม้ว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวมจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วก็ตาม ซึ่งพบมาแล้วในหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทย (Deolalikar, 2003; Stiglitz, 2015; Jitsuchon, 2020)

เมื่อปัญหาสังคมยังพบได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มคนยากจนและผู้ด้อยโอกาส บทบาทขององค์กรการกุศลในการเข้าไปช่วยเหลือแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาจึงยังคงมีความจำเป็น แต่การพึ่งพาทุนจากการบริจาคอย่างเดียวนับวันจะมีความยากลำบากมากขึ้น อันจะมีผลต่อความมั่นคงในการทำงานและความต่อเนื่องในการแก้ปัญหาสังคมขององค์กร ดังนั้นองค์กรการกุศลในบางประเทศจึงได้พยายามหาช่องทางใหม่ ๆ ในการหาทุนเพื่อสร้างความยั่งยืนในการทำงานมากขึ้น (Kabdiyeva, 2013; Milelu, 2018) แนวทางหนึ่งที่ได้รับการนิยมนี้อีกคือการสร้างกิจกรรมเชิงธุรกิจที่หลากหลายเพื่อหารายได้ (Viravaidya & Hayssen, 2001; Doherty, Haugh & Lyon, 2014) และในบางกรณียังมีการดึงดูดกลุ่ม

เป้าหมายที่องค์กรมุ่งให้ความช่วยเหลือเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารและประเมินผลองค์กร รวมทั้งในการดำเนินกิจกรรมเชิงธุรกิจเพื่อหารายได้ ซึ่งมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร (Ilyas, et al., 2020; Reficco, Layrisse & Barrios, 2021)

พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งครอบคลุมจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา เป็นพื้นที่ที่ประชากรส่วนใหญ่เป็นชนชาติพันธุ์มลายูซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม (หรืออาจเรียกว่าชาวไทยมุสลิมเชื้อสายมลายู) ประชากรกลุ่มนี้มีวิถีชีวิตและโลกทัศน์ที่แตกต่างค่อนข้างมากจากประชากรส่วนใหญ่ที่อาศัยในพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศไทย ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากการได้รับอิทธิพลจากคำสอนของศาสนาอิสลาม ร่วมกับการนำวัฒนธรรมท้องถิ่นมาผสมผสาน ในขณะเดียวกัน ภาษาที่ใช้สื่อสารในชีวิตประจำวันยังสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกลุ่มชาติพันธุ์มลายูที่พบได้ส่วนใหญ่ในประเทศสหพันธรัฐมาเลเซียและประเทศเพื่อนใกล้เคียงที่อยู่ถัดลงไปทางทิศใต้ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Bajunid, 2005; Gilquin, 2005) ความแตกต่างดังกล่าวนี้ส่งผลให้เกิดช่องว่างในกระบวนการพัฒนาและส่งผลกระทบต่อความเหลื่อมล้ำทางสังคมตามมา เมื่อเทียบกับประชาชนกลุ่มอื่น ๆ จนเป็นที่กล่าวขานกันว่า เป็นกลุ่มคนที่ถูกทอดทิ้ง และประสบปัญหาความล้าหลังและยากจนมากที่สุดกลุ่มหนึ่งในประเทศไทย (Eso, 2020; Yang, Wang & Dewina, 2020) สภาพการณ์เช่นนี้ถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองและความรุนแรงในพื้นที่นี้ ซึ่งยืดเยื้อยาวนานจนยากที่จะหาข้อยุติ อีกทั้งยังสร้างความเสียหายมหาศาลแก่ชีวิตและทรัพย์สินของคนทุกกลุ่ม และยังส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมามากมาย (Aphornsuvan, 2007; Eso, 2020) ที่สำคัญคือปัญหาความยากจนซึ่งมีอยู่ก่อนแล้วก็ยิ่งเพิ่มขึ้นอีกในบางกลุ่มที่เป็นกลุ่มเสี่ยง โดยเฉพาะในครอบครัวของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเสียชีวิตของผู้ชายที่เป็นหัวหน้าครอบครัว ซึ่งมักจะทิ้งภรรยาให้เป็นหม้ายและลูกให้กลายเป็นเด็กกำพร้าจำนวนมาก คนเหล่านี้ต้องเผชิญปัญหาในการดำเนินชีวิตที่ยากลำบาก โดยพบได้ทุกพื้นที่ที่มีความขัดแย้ง (Buranajaroenkij, 2018) ปัญหาดังกล่าวมีส่วนชักนำให้องค์กรการกุศลหลายองค์กรในพื้นที่ให้ความสนใจ และนำมาใช้เป็นจุดเน้นในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีอุดมการณ์อิงอยู่กับคำสอนของศาสนาอิสลาม เพราะปัญหาเด็กกำพร้าถือเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญมาก โดยคนเหล่านี้ต้องได้รับการช่วยเหลือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ทัดเทียมกับคนทั่วไป เพื่อที่จะได้ไม่มีปัญหาสังคมตามมาอีก (Narong Chimviset, Awae Masae & Phichai Ratanatilaka Na Bhuket, 2023)

องค์กรการกุศลฐานศาสนาองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทมากในการการทำงานสังคม และมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ มูลนิธิเพื่อการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ดำเนินงานมานานกว่า 10 ปีแล้ว โดยเน้นการทำงานเพื่อช่วยเหลือเด็กกำพร้าและครอบครัวที่มีฐานะยากจน การดำเนินงานตลอดเวลาที่ผ่านมามีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และ

น่าสนใจอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องการปรับตัวขององค์กรด้วยการทำกิจกรรมที่หลากหลาย อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมาย ที่องค์กรให้ความช่วยเหลือ ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อหารายได้นำมาใช้เป็นทุนในการดำเนินกิจกรรม ที่มุ่งลดการพึ่งพาภายนอกและให้สามารถช่วยเหลือยกระดับการดำรงชีพของพวกเขา

บทความนี้มุ่งนำเสนอผลการศึกษาเชิงคุณภาพตามแนวทางกรณีศึกษา โดยได้ทำการการศึกษา กับมูลนิธิเพื่อการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเลือกขึ้นมาด้วยวิธีการแบบเจาะจง เนื่องจากเป็นองค์กรการกุศลองค์กรหนึ่งที่ตั้งขึ้นมา เพื่อมุ่งช่วยเหลือสังคม ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและน่าสนใจมาก โดยมีการทำกิจกรรมที่หลากหลาย ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงมีคำถามว่า มูลนิธินี้มีการดำเนินงานอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง กิจกรรมการที่ทำ โดยเฉพาะกิจกรรมด้านการหารายได้ มีอะไรบ้าง อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลเป้าหมายเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาพัฒนาการและการดำเนินงานของมูลนิธิเพื่อการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) เพื่อศึกษาความหลากหลายของกิจกรรมด้านการหารายได้ ที่ทำให้มูลนิธิสามารถทำงานช่วยเหลือสังคมตามอุดมการณ์ได้ในระยะยาว
- 3) เพื่อศึกษาการเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับมูลนิธิ และกลุ่มเป้าหมาย

## บททวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปรับตัวขององค์กรการกุศล

องค์กรการกุศล (Charitable Organization) เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินกิจการที่มุ่งช่วยเหลือสังคมตามอุดมการณ์ที่ยึดและเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเป็นไปเพื่อการกุศล (Charity) ซึ่งมุ่งสร้างประโยชน์ทางสังคมในรูปแบบที่หลากหลาย และไม่แสวงหากำไร (Not for Profit) (Anthony & Herzlinger, 1980) ถึงแม้ว่าบางกิจกรรมที่ดำเนินการอาจมีลักษณะเชิงธุรกิจบ้างก็ตาม แต่เป็นการดำเนินการที่มุ่งเพื่อหารายได้แล้วนำผลกำไรมาจัดสรรเป็นทุนสำหรับช่วยเหลือสังคมต่อไป โดยไม่ได้ตั้งใจที่จะนำผลกำไรมาแบ่งให้ผู้สนับสนุนด้านเงินทุนให้แก่องค์กร (Anheier, 2005; Stecker, 2014)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรการกุศลจึงมักจะไม่ได้ถูกขับเคลื่อนโดยมีกำไรจูงใจ แต่ถูกผลักดันจากการอุทิศตัวของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดหารายได้และทรัพยากรนำมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรประเภทนี้คือการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในสังคม เพื่อยกระดับการดำรงชีพของพวกเขา ด้วยการจัดหาและนำเสนอปัจจัยการดำรงชีวิตไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มักประสบปัญหาความยากจนหรือขัดสน (Helmig, Ingerfurth & Pinz, 2014) ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรการกุศลมักจะกระทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่มี หลากหลายรูปแบบ เช่น กิจกรรมการสังคมสงเคราะห์ กิจกรรมส่งเสริมการดำรงชีพ กิจกรรมด้านศาสนาหรือการพัฒนาจิตใจ หรือแม้กระทั่งกิจกรรมเชิงธุรกิจที่มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือสังคม ฯลฯ โดยที่บางองค์กรอาจจะทำกิจกรรมหลายด้านควบคู่กันไป (Anheier, 2014)

ในปัจจุบัน มีรายงานการทำกิจกรรมหลายด้านขององค์กรการกุศลว่าเป็นที่นิยมมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเติบโต ลดความเสี่ยงด้านการเงิน และสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ยาวนาน แม้การดำเนินการตามแนวทางนี้จะมีความยุ่งยากและซับซ้อนไม่น้อย แต่ก็นับเป็นความท้าทายสำหรับองค์กรยุคใหม่ที่จะต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งในเรื่องของการหาทุนสนับสนุนเพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ต้องพึ่งพาเงินบริจาคเป็นหลัก และการให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาสังคมที่มีความหลากหลายมากขึ้น (Froelich, 1999; Besel, Williams & Klak, 2011) โดยที่องค์กรการกุศลที่ทำกิจกรรมหลากหลายมีแนวโน้มที่จะมีความมั่นคงและยั่งยืนมากกว่าองค์กรที่ทำกิจกรรมจำนวนน้อย และพึ่งพาทุนจากการบริจาคสูง อีกทั้งยังสามารถช่วยเหลือสังคมได้มากและครอบคลุมมากกว่าด้วย (Caroll & Stater, 2009) นอกจากนี้ ยังมีรายงานว่าองค์กรการกุศลบางองค์กรยังพยายามปรับตัว โดยหันไปทำธุรกิจเพื่อสังคมมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนารูปแบบของบางกิจกรรมให้เป็นธุรกิจที่สามารถสร้างกำไรได้ (Stecker, 2014; Ko & Liu, 2021) ซึ่งอาจเป็นการดำเนินการที่ต่อยอดจากกิจกรรมส่งเสริมการดำรงชีพที่ทำอยู่เดิมกับกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการแปรรูปสินค้าต่าง ๆ ที่กลุ่มเป้าหมายผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม มีการรวมกลุ่มที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างเสริมพลังของคนในท้องถิ่น อีกทั้งยังมีการดำเนินการด้านการตลาดอย่างเป็นระบบมากขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้า ในการทำกิจกรรมตามแนวทางนี้ หากเปิดโอกาสให้บุคคลเป้าหมายที่องค์กรมุ่งให้ความช่วยเหลือเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยก็จะเป็นผลดี ทั้งต่อตัวองค์กรและต่อกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์จากการพัฒนาด้วย (Haugh & Talwar, 2016; Bansal, Garg & Sharma, 2019)

### 3.2 แนวคิดการมีส่วนร่วมของผู้รับประโยชน์กับความยั่งยืนขององค์กร

แนวคิดว่าการมีส่วนร่วมในการพัฒนามีการกล่าวถึงมานาน โดยมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจในการตัดสินใจ การออกแบบ การวางแผนและการควบคุมการพัฒนา อีกทั้งยังถือเป็นส่วนหนึ่งของการปรับกระบวนการพัฒนา จากเดิมที่อำนาจอยู่ที่ส่วนกลางมาเป็นการให้อำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนในท้องถิ่นซึ่งจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาที่ลงไปดำเนินการที่ผ่านมา มีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมจำนวนมาก แม้ผลจากการศึกษาจะมีความหลากหลาย แต่ก็เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในหลักการว่า การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของโครงการพัฒนา ส่วนที่สำคัญคือช่วยให้การออกแบบงานพัฒนาตรงกับความต้องการของคนในท้องถิ่น แต่ผลที่เกิดขึ้นนี้อาจแตกต่างกันได้ระหว่างโครงการ ขึ้นอยู่กับรูปแบบและระดับความเข้มข้นของการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ (Mansuri & Rao, 2011; Mubita, Libati & Mulonda, 2017)

นักวิชาการจำนวนมากกล่าวถึงรูปแบบและระดับของการมีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยส่วนใหญ่มักจะมีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า รูปแบบของการมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินงาน ร่วมประเมินผล และร่วมรับประโยชน์ ในขณะที่ระดับของการพัฒนามักจะพิจารณาจากความเข้มข้นในการแสดงบทบาทที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในท้องถิ่น มีต่อโครงการพัฒนา ตลอดกระบวนการ (Cohen & Uphoff, 1977; Connell, 1997; Narinchai Patanapongsa, 2003) โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าไปมีบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจต่าง ๆ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่นำโครงการเข้ามา ซึ่งเชื่อว่ายิ่งความเข้มข้นของการมีส่วนร่วมมีมากก็จะยิ่งส่งผลดีต่อการพัฒนา

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติเกิดข้อถกเถียงมากกว่ามีปัญหาบ้าง ซึ่งพบได้ในประเทศกำลังพัฒนา รวมทั้งในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำไปใช้กับโครงการที่รัฐนำมาส่งเสริม ซึ่งมักจะพบว่าส่วนใหญ่คนในชุมชนท้องถิ่นเข้าไปมีส่วนร่วมในระดับปานกลางหรือต่ำ และส่งผลไม่มากต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนา โดยปัญหาที่พบมีทั้งที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรม และโครงสร้างการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่ไม่เปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นเข้ามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง (Leta, 2017; Suleiman, 2018; Ndunge & Mbukusa, 2020; Varut Malawaejan & Waraporn Tepsamritporn, 2016) นอกจากนี้ ยังมีการกล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ว่า โครงการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับประโยชน์ ได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

มักจะช่วยสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นเจ้าของโครงการ และสร้างความยอมรับและความผูกพัน ระหว่างผู้รับประโยชน์กับองค์กรที่นำโครงการพัฒนาเข้าไปยังบุคคลเป้าหมาย (Montgomery, 1983; Nuttavuthisit, Jindahra & Prasarnphanich, 2015; Community Forest Management Office, 2014)

จะเห็นได้ว่า โดยหลักการแล้ว การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหมายรวมถึงผู้รับประโยชน์จากการพัฒนา มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาแต่ละโครงการ นอกจากนี้ ในประเด็นของการรับประโยชน์ หากกลุ่มเป้าหมายพอใจในประโยชน์ที่ได้รับก็必将มีความผูกพันและมีผลต่อการมีส่วนร่วมในระยะยาว ซึ่งน่าจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กรที่จัดทำโครงการพัฒนาด้วย โดยคำว่าองค์กรนี้มีนัยรวมถึงองค์กรการกุศลด้วย

## วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ในแนวทางกรณีศึกษา (Case Study Approach) โดยได้เลือกศึกษาเฉพาะกรณีของมูลนิธิเพื่อการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นองค์กรการกุศลที่ทำงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ประสบผลสำเร็จอย่างน่าสนใจ โดยมีพัฒนาการของการดำเนินการที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และปรากฏผลงานโดดเด่นจนเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในด้านความหลากหลายของกิจกรรมที่ทำ การรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เป็นหลัก โดยนักวิจัยได้เข้าร่วมสังเกตในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ในฐานะที่ปรึกษาคนหนึ่งของมูลนิธิฯ มาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง นอกจากนี้ยังทำการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) กับผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 6 คน เมื่อโอกาสอำนวยในขณะที่เข้าร่วมสังเกตการณ์ โดยครอบคลุมผู้บริหารมูลนิธิฯ ที่ปรึกษาของมูลนิธิฯ เจ้าหน้าที่มูลนิธิฯ ผู้รับประโยชน์ และอาสาสมัครของมูลนิธิฯ ในขณะเดียวกัน ยังได้ทำการค้นหาข้อมูลเบื้องต้นที่น่าเสนอ รวมทั้งที่ผลิตเผยแพร่ในสื่อต่าง ๆ ทั้งในสื่อทางสังคมออนไลน์และสื่อมวลชนอื่น ๆ ข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นำมาทำความเข้าใจกับเนื้อหา แล้วทำการวิเคราะห์ด้วยการจัดหมวดหมู่ (Typological Analysis) เป็นเรื่องและประเด็นย่อย ๆ การเชื่อมโยงระหว่างเรื่องและประเด็นต่าง ๆ ด้วยหลักของการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ (Logical Reasoning) และการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ (Data Synthesis) เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และให้เกิดความชัดเจนของข้อมูล แล้วนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนา (Description)

## ผลการศึกษา

### 1. พัฒนาการและการดำเนินงานของมูลนิธิเพื่อการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มูลนิธิเพื่อการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์กรการกุศลที่ค่อนข้างใหม่ ก่อตัวขึ้นมาโดยการริเริ่มของนักกิจกรรมทางสังคมคนหนึ่งที่เป็นคนรุ่นใหม่ และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านจิตอาสาในการพัฒนาสังคม ร่วมกับองค์กรการกุศลอื่น ๆ มากพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การที่เขาเคยทำงานในฐานะอาสาสมัครแกนนำขององค์กรการกุศลองค์กรหนึ่งมาระยะหนึ่ง ทำให้ได้เห็นสภาพ แนวทางและรูปแบบการทำงานขององค์กรเดิมที่เข้าไปเกี่ยวข้อง ทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในขณะเดียวกัน ยังมองเห็นว่าปัญหาทางสังคมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีมากมายหลายประเด็นที่สำคัญ และนับวันจะขยายเพิ่มขึ้น ในขณะที่รูปแบบและวิธีการในการทำงานขององค์กรการกุศลแบบดั้งเดิมไม่น่าจะทำได้อย่างเป็นรูปธรรมมากนัก จึงมีความสนใจที่จะสร้างองค์กรใหม่และนำพาองค์กรให้สามารถดำเนินพันธกิจทางสังคมได้ดีและยั่งยืน เพราะเห็นว่าโอกาสในการทำงานมีมาก โดยที่โอกาสส่วนหนึ่งมาจากความสนใจช่วยเหลือสังคมของคนในพื้นที่และในสังคมวงกว้างที่มีมากขึ้น อีกทั้งยังมีเครือข่ายทางสังคม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นเขาจึงได้แยกตัวจากองค์กรเดิมมาตั้งองค์กรใหม่ โดยได้จดทะเบียนขึ้นที่จังหวัดยะลา ในปี พ.ศ. 2552

วัตถุประสงค์หลักในช่วงแรกของการตั้งองค์กรนี้ คือ เพื่อประสานงานและช่วยเหลือในการจัดหาสถานศึกษาและทุนการศึกษาให้แก่เยาวชนในพื้นที่ ที่ประสบปัญหาเรื่องสถานที่ศึกษาระดับสูงและขาดแคลนกำลังทรัพย์ แต่เมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่งแล้ว กลับพบปัญหาใหม่ที่หนักกว่าและมีผู้ที่ประสบปัญหาจำนวนมากว่า นั่นคือปัญหาความยากจนและความขัดสนด้านปัจจัยการดำรงชีวิตของเด็กกำพร้าและครอบครัว โดยพบว่าสมาชิกของครอบครัวเหล่านี้มักจะขาดแคลนปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต อีกทั้งยังขาดโอกาสในการทำงานเพื่อนำรายได้มาใช้จ่ายในชีวิตประจำวันให้เพียงพอต่อการยังชีพ เมื่อพบปัญหาเช่นนี้ จึงได้ปรับวัตถุประสงค์ขององค์กรมาให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือเด็กกำพร้าและครอบครัวที่ยากจน ในการยกระดับการดำรงชีพของพวกเขา

สิ่งที่มูลนิธินี้พยายามทำก็คือการริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ อีกทั้งยังสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ภายใต้บริบททางสังคม วัฒนธรรม และการเมืองของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยไม่ละทิ้งธรรมเนียมและค่านิยมเดิม ๆ ทั้งหมด แต่พยายามนำสิ่งเหล่านี้บางส่วนที่มีความโดดเด่นมาใช้เป็นฐานเพื่อต่อยอดและขยายขยาย โดยทำไปควบคู่กับการนำแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัต

แนวความคิดดั้งเดิมที่มูลนิธิยังนำมาใช้ให้เห็นได้ชัดคือการระดมทุนด้วยวิธีการ “จัดงานเลี้ยงน้ำชา” ซึ่งเป็นวิธีการหาทุนที่นิยมใช้กันมากในหมู่ชาวมุสลิมเชื้อสายมลายูในพื้นที่นี้หรือที่อยู่ในพื้นที่อื่น ๆ มายาวนาน จนเป็นที่คุ้นเคยโดยทั่วไปเมื่อต้องการระดมทุนเพื่อช่วยเหลือบุคคลที่ประสบปัญหาต้องใช้ทุนที่เกินกำลังที่จะหาได้ หรือเพื่อใช้จ่ายในการสร้าง พัฒนา หรือบริหารสถาบันที่สำคัญ ๆ ของชุมชน เช่น มัสยิด โรงเรียนสอนศาสนา เป็นต้น (Wisoot Binlateh, 2010; Rapeepan Moohamud, 2013) ทางมูลนิธิฯ ได้ตัดสินใจจัดงานเลี้ยงน้ำชา หลังจากที่ก่อตั้งองค์กรไม่นาน แต่แทนที่จะจัดงานเล็ก ๆ เหมือนที่มักจะพบ โดยทั่วไปในระดับชุมชนหรือท้องถิ่น กลับเป็นการจัดงานใหญ่ในระดับพื้นที่ โดยมุ่งระดมคนจากหลาย ภาคส่วน ทั้งภาคชุมชน ภาครัฐราชการ ภาควิชาการและภาคการเมือง ให้เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งต่างจากงาน การกุศลทั่วไปที่มักจะเน้นความร่วมมือจากเครือข่ายชุมชนและญาติพี่น้องเป็นหลัก ผลจากการจัดงาน ระดมทุนครั้งแรกนี้เป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง เมื่อปรากฏว่าได้รับเงินบริจาคจำนวนมากเป็นตัวเลข 6 หลัก ซึ่งมากพอที่จะใช้ในการลงทุนในการจัดหาสถานที่เพื่อทำเป็นสำนักงาน จัดซื้อที่ดินเพื่อรองรับการขยาย งานในอนาคต และเตรียมการจัดกิจกรรมแนวใหม่ ๆ ที่ผู้ริเริ่มก่อตั้งได้วาดหวังไว้ รวมทั้งได้จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับใช้ในการทำงานโดยทั่วไปด้วย

ส่วนแนวคิดใหม่ที่นำมาใช้อย่างสำคัญมี 2 แนวคิดด้วยกัน คือ (1) แนวคิดธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) ซึ่งเน้นการดำเนินกิจการเชิงธุรกิจที่สามารถที่แข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจแบบตลาด แต่มีเป้าหมายหลักเพื่อนำผลกำไรไปใช้ในการช่วยเหลือสังคม โดยเฉพาะการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาที่ พบในกลุ่มคนที่ด้อยโอกาส (Yunus, 2010) และ (2) แนวคิดเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ซึ่ง ให้ความสำคัญกับการเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความสนใจร่วม เพื่อกระตุ้นการ เคลื่อนไหวทางสังคมด้วยกลไกเสริมสร้างพลัง (Empowerment) อันเป็นการขยายฐานของความสัมพันธ์ให้ กว้างกว่าฐานเดิม ที่มักอิงอยู่กับความเป็นญาติพี่น้องและเพื่อนบ้านในแต่ละชุมชน ไปสู่ฐานของเพื่อนฝูง และผู้ที่มีอุดมการณ์หรือความสนใจร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเสริมการเคลื่อนไหวทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาได้กว้างและมีพลังยิ่งขึ้น โดยผ่านการทำกิจกรรมร่วมกันหรือเชื่อมโยงกัน อีกทั้งยังมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำปรับใช้ในขับเคลื่อนการพัฒนา (Porta & Diani, 2015; Diani & Mischie, 2015)

แนวคิดดังกล่าวถูกนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของมูลนิธิฯ ที่มุ่งช่วยเหลือสังคม โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในกลุ่มของเด็กกำพร้าและครอบครัวที่มีฐานะยากจน ซึ่งพบได้มากในพื้นที่จังหวัด ชายแดนภาคใต้ในปัจจุบัน กิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยเหลือสังคมเริ่มจากเพียง 3 กิจกรรมหลักใน ช่วงแรก ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมแนวสังคมสงเคราะห์ ต่อมาจึงค่อย ๆ ขยายอย่างต่อเนื่อง จนในปัจจุบันมี

กิจกรรมที่หลากหลายกว่า 10 กิจกรรม ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการตามแนวคิดการทำธุรกิจเพื่อสังคม ที่สร้างและพัฒนาขึ้นมาในช่วงหลัง

## 2 ความหลากหลายของกิจกรรมของมูลนิธิฯ

กิจกรรมที่ดำเนินการโดยมูลนิธิฯ มีหลายกิจกรรมที่มีลักษณะต่างกัน โดยได้มีการจัดทำเป็นโครงการย่อย ๆ จำนวน 12 โครงการ ในที่นี้จะขออธิบายรายละเอียดของโครงการเหล่านี้ โดยสังเขปดังต่อไปนี้

1) โครงการจัดหา “ชุดรายอ” เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อมอบเสื้อผ้าใหม่ให้เด็กกำพร้าที่ยากจนได้สวมใส่ในวันรายอออีดิลฟิตรี (Eidil Fitri) หรือที่เรียกว่า “รายอ ปอซอ” ในภาษามลายูถิ่น ซึ่งเป็นวันแห่งการเฉลิมฉลองประจำปีที่สำคัญมากของชาวมุสลิม หลังจากสิ้นสุดเทศกาลการถือศีลอดในเดือนรอมฎอนของแต่ละปี คนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้นิยมสวมใส่เสื้อผ้าใหม่ในวันสำคัญนี้ เรียกว่า “ชุดรายอ” ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ได้รับการส่งเสริมตามคำสอนของศาสนาอิสลาม แต่เนื่องจากเด็กกำพร้าที่ยากจนจำนวนมากไม่สามารถจัดหาเสื้อผ้าใหม่ได้ เพราะขาดแคลนเงินที่จะจัดซื้อ เมื่อถึงเทศกาลนี้คนกลุ่มนี้จำนวนมากมักจะรู้สึกแย่ จนถึงขนาดที่ผู้ปกครองบางคนกล่าวแก่ผู้ก่อตั้งมูลนิธิฯ อย่างน่าสงสารว่า “ไม่อยากให้มีวันรายอเลย เพราะไม่มีเงินซื้อเสื้อรายอให้ลูก” ทางมูลนิธิฯ จึงได้จัดทำโครงการนี้ขึ้นมาเป็นโครงการแรก ๆ ตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร โดยเริ่มด้วยการระดมทุนจากผู้มีจิตศรัทธา แล้วนำไปซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากตลาด แล้วนำมาแจกจ่ายให้กับผู้ที่ขาดแคลน แต่กลับประสบปัญหาเรื่องขนาดของเสื้อผ้าที่ซื้อมาไม่พอดีกับเด็กบางคน จึงได้หาวิธีการจัดการใหม่ ด้วยการสั่งตัดเสื้อผ้าให้ได้ขนาดพอดีกับตัวของเด็กแต่ละคน รวมทั้งจัดทำให้มีรูปแบบเดียวกัน ตามสไตล์ที่เป็นที่นิยมของคนในพื้นที่ การปรับมาตัดเสื้อผ้าแทนการซื้อสำเร็จรูปนี้ทำให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวในการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อดำเนินการมาได้ระยะหนึ่ง กล่าวคือ ในระยะแรกได้จัดซื้อผ้าสำหรับใช้ตัดเสื้อจากร้านในตัวจังหวัดยะลา แล้วจ้างช่างตัดเย็บที่รับทำงานนี้ซึ่งหาได้ในพื้นที่ แต่พบว่ามีต้นทุนในการจัดการค่อนข้างสูง ต่อมาพบว่ามารดาของเด็กกำพร้าบางคนมีทักษะดีในการตัดเย็บเสื้อผ้า แต่ไม่มีทุนและเครื่องมือที่จะทำงานนี้ โดยเฉพาะจักรเย็บผ้าคุณภาพดีซึ่งมีราคาค่อนข้างสูง มูลนิธิฯ จึงได้จัดหาจักรเย็บผ้า ด้วยการประสานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งที่มีจักรเย็บผ้าในครอบครองและไม่ได้ใช้งาน ซึ่งได้มาจากการจัดทำโครงการส่งเสริมอาชีพสตรีในท้องถิ่น แต่ต่อมาไม่สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แล้วทำเรื่องยืมมาใช้งานก่อน เพื่อนำไปให้มารดาของเด็กกำพร้าที่มีทักษะด้านนี้ติมาการตัดเย็บเสื้อผ้าของโครงการฯ โดยมีการจ่ายค่าจ้างตามสัดส่วนของจำนวนเสื้อผ้าที่ตัดได้ ส่วนผ้าที่ใช้สำหรับการตัดเย็บ ต่อมาได้ปรับมาสั่งซื้อจากแหล่งใหญ่ในกรุงเทพฯ แทน ทำให้ได้ราคาต่ำกว่าที่ซื้อจากร้านขายผ้าในพื้นที่พอสมควร หลังจาก

นั้นไม่นาน มีผู้แสดงความประสงค์ที่จะบริจาคจรรยาเย็บผ้ามาให้มูลนิธิจำนวนหนึ่ง ส่วนเงินทุนที่ใช้ในโครงการนี้ได้มาจากการระดมทุนเฉพาะ โดยมูลนิธิพยายามระดมทุนด้วยการขอบริจาคผ่านหลายช่องทาง ทั้งการติดต่อโดยตรงกับผู้มีฐานะดี นักการเมืองท้องถิ่น และองค์กรการกุศลอื่น ๆ ที่ใหญ่กว่า รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อทางสังคมสมัยใหม่ ทำให้ได้รับการสนับสนุนในวงกว้าง ไม่จำกัดเฉพาะจากคนในพื้นที่และนับถือศาสนาอิสลามเท่านั้น ส่วนวิธีการดำเนินการ ได้มีการปรับให้สะดวกขึ้น ด้วยการจัดให้มีการวัดตัวเด็กและการแจกจ่ายเสื้อผ้าในแต่ละท้องถิ่นมากขึ้น มีการกระจายสถานที่ที่เป็นหน่วยย่อย ๆ ไปยังอำเภอต่าง ๆ เกือบทุกอำเภอใน 4 จังหวัด คือ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสงขลา โดยมีตัวแทนของเครือข่ายมาช่วยในการบริหารจัดการในแต่ละท้องถิ่น ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนของผู้รับมีมากเพราะได้กำหนดเป้าหมายของการมอบมากถึง 5,000 ชุดในแต่ละปี ดังคำอธิบายของแกนนำเครือข่ายรายหนึ่งที่ช่วยประสานงานในจังหวัดนราธิวาสว่า “การคัดเลือกเด็กกำพร้า และการวัดและแจกเสื้อผ้าเป็นงานใหญ่ กินพื้นที่กว้าง และมีเวลาจำกัด พวกเราต้องเข้าไปช่วย ... ลำพังประธานฯ กับคนทำงานที่มูลนิธิ จะทำไม่ได้ไหว”

**2) โครงการร้านวากัฟ** เป็นโครงการที่ริเริ่มด้วยการเปิดร้านค้าเล็ก ๆ สำหรับจำหน่ายสินค้าเบ็ดเตล็ดแก่ลูกค้าทั่วไป เพื่อหารายได้นำไปใช้ในงานสาธารณกุศลของมูลนิธิ ใช้ชื่อร้านว่า “วากัฟ” มาจากคำภาษาอาหรับ “waqf” หรือ “waqaf” ซึ่งมีความหมายในทางศาสนาอิสลามถึงการมอบหมายสิ่งของหรือทรัพย์สินที่มีความคงทน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำความดี หรือ อาจเรียกสั้น ๆ ว่าเป็นการบริจาคเพื่อสาธารณประโยชน์ก็ได้ (Tawat Noipom & Abbas Labduang, 2019) สินค้าที่จำหน่ายในร้านนี้มีทั้งสินค้าสำหรับใช้ในชีวิตประจำวันทั่วไป เช่น ข้าวสาร น้ำดื่ม น้ำปลา น้ำตาล สบู่ ผงซักฟอก ฯลฯ และสินค้าที่ผลิตขึ้นมาผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่มูลนิธิจัดทำขึ้นหรือส่งเสริมให้ครอบครัวเด็กกำพร้าทำ สินค้าหลักประเภทหลังนี้ ได้แก่ น้ำดื่ม ไข่เป็ด ข้าวสารบรรจุถุง ขนมจำพวกเบเกอรี่และเครื่องดื่ม อีกทั้งยังมีเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ตัดขึ้นมาโดยช่างซึ่งเป็นผู้ตัดชุดรายอ และเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากอลูมิเนียมอันเป็นงานฝีมือของช่างที่มูลนิธิส่งไปเรียนรู้จากร้านเฟอร์นิเจอร์ มาวางจำหน่ายด้วย นอกจากนี้ทางร้านยังรับทำเบเกอรี่ตามสั่งเพื่อบริการในการประชุมต่าง ๆ ด้วย ร้านค้านี้มีผู้ดูแลประจำร้าน ซึ่งเป็นสมาชิกของครอบครัวเด็กกำพร้าที่มูลนิธิอุปถัมภ์เป็นผู้ดูแล โดยได้รับค่าจ้างจากมูลนิธิ ที่ตั้งของร้านอยู่ในตัวเมืองยะลา โดยเป็นส่วนหน้าของสำนักงานมูลนิธิในปัจจุบัน

**3) โครงการน้ำดื่มอานะฮ์ยาติม** เป็นโครงการที่ทำในเชิงธุรกิจ ซึ่งพัฒนาขึ้นมาในช่วงแรก ๆ ในเวลาใกล้เคียงกับการตั้งร้านวากัฟ น้ำดื่มภายใต้แบรนด์นี้เป็นชนิดขวดขนาดบรรจุ 0.5 ลิตร ซึ่งเป็นขนาดที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ลักษณะการผลิตทำโดยการจ้างผลิตเนื่องจากทำได้สะดวก ไม่ต้องลงทุนมาก เหตุผลสำคัญของการผลิตสินค้าชนิดนี้คือสามารถจำหน่ายได้ง่าย อีกทั้งยังสามารถนำไปแจกจ่ายเวลา

ภารกิจช่วยเหลือสังคม ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์มูลนิธียีกทางหนึ่งด้วย ปัจจุบันมียอดการผลิตทั้งหมด 300,000 ขวดต่อเดือน การจำหน่ายทำโดยการส่งไปวางยังร้านค้าปลีกที่อยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ ในตัวเมือง ยะลาและพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งวางขายในร้านกาแฟด้วย การดำเนินการต้องใช้แรงงานจำนวนหนึ่งในการประสานงานการผลิตและการขนส่ง จึงมีการจ้างแรงงานซึ่งส่วนหนึ่งมาจากครอบครัวเด็กกำพร้าที่ยากจน

**4) โครงการสร้างและซ่อมแซมบ้านเด็กกำพร้าและยากจน** เป็นโครงการแนวสังคมสงเคราะห์ รูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นในช่วงแรก ๆ ของการก่อตั้งมูลนิธิฯ ด้วยเห็นความจำเป็นที่จะต้องให้ความช่วยเหลือครอบครัวเด็กกำพร้าและยากจนบางครอบครัวที่ประสบปัญหาด้านที่อยู่อาศัย เนื่องจากบ้านที่พวกเขาอาศัยอยู่มีสภาพแย่มาก บางกรณีถึงขั้นไม่ปลอดภัยที่จะอยู่อาศัยต่อ แต่ไม่มีกำลังที่จะดำเนินการเอง ทางมูลนิธิฯจึงได้ทำการสำรวจและพยายามระดมเงินบริจาคเป็นระยะๆ จากผู้มีจิตกุศล เพื่อนำเงินไปสร้างหรือซ่อมแซมบ้านดังกล่าวตามสภาพและความจำเป็นของแต่ละกรณี ส่วนใหญ่เป็นการซ่อมแซมมากกว่าสร้างใหม่ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้ดำเนินการซ่อมแซมบ้านและสร้างไปแล้วกว่า 20 หลัง ผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือกระจายอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ของพื้นที่ชายแดนภาคใต้

**5) โครงการรีไซเคิลขวดแก้ว** เป็นโครงการที่สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือแม่ของเด็กกำพร้าที่ยากจนให้มีความรู้ โดยนำไปเชื่อมโยงกับปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น จากการที่มีขวดแก้วจำนวนมากถูกทิ้งในพื้นที่ โครงการนี้จึงได้นำมารีไซเคิล ด้วยการล้างทำความสะอาด แล้วนำไปจำหน่ายแก่ผู้รับซื้อที่มาซื้อถึงที่ หากมีจำนวนมากเกินพอที่ผู้รับซื้อประจำจะรับได้ ก็จะนำไปส่งยังแหล่งรับซื้อใหญ่ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในแต่ละเดือนสามารถจัดการขวดได้ประมาณ 30,000 กิโลกรัม ขวดเหล่านี้ได้มาจากทั้งจากการบริจาคของเครือข่ายในพื้นที่และการรับซื้อจากผู้เก็บขอเก่า เศษขวดที่แตกก็สามารถนำไปจำหน่ายเพื่อนำไปหลอมทำขวดใหม่ได้ นอกจากนี้ยังมีผลพลอยได้จากกระดาษกล่องที่ผู้นำขวดใช้บรรจุขวด และฝาขวดที่เป็นโลหะซึ่งติดมากับขวด ซึ่งสามารถแยกนำไปขายได้ด้วย

**6) โครงการฟาร์มวักฟเพื่อเด็กกำพร้า** เป็นโครงการเชิงธุรกิจซึ่งดำเนินการใน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 มูลนิธิฯเป็นผู้ลงทุนจัดหาพันธุ์ปศุสัตว์ชนิดต่าง ๆ ได้แก่ วัว แพะ และแกะ แล้วแจกจ่ายให้ครอบครัวเด็กกำพร้าและยากจนที่มีพื้นที่สำหรับเลี้ยงสัตว์ นำไปเลี้ยงระยะหนึ่งแล้วจึงนำไปขาย โดยแบ่งกำไรครึ่งต่อครึ่งกับมูลนิธิฯหลังจากหักต้นทุนแล้ว การดำเนินการแบบนี้เรียกในภาษาท้องถิ่นว่า “ปาเวะฮ์” ซึ่งเป็นรูปแบบที่ทำกันมายาวนานและเป็นที่คุ้นเคย เมื่อตัวแพะ แกะ หรือวัว มีขนาดใหญ่พอและอายุถึงเกณฑ์ที่จะเชือดทำบุญตามพิธีกรรมสำคัญของศาสนาอิสลาม คือ พิธีอากีเกะฮ์ (ทำบุญเด็กเกิดใหม่พร้อมโนหมไฟ) และพิธีกูรบาน (ทำบุญด้วยการเชือดพลีเนื่องในเทศกาลอีดิลอัฎฮา เทศกาลเฉลิมฉลองในช่วงเดียวกับการประกอบพิธีฮัจญ์ ณ นครเมกกะฮ์ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เพื่อนำเนื้อไปแจกจ่าย

ให้คนจนควบคู่กับการนำไปทำอาหารเลี้ยงแขกและบริโภคนเอง) ก็จะนำไปจำหน่าย โดยทางมูลนิธิช่วยดำเนินการ ส่วนรูปแบบที่ 2 ใช้กับการเลี้ยงเป็ดไข่ และไก่เนื้อ ทางมูลนิธิดำเนินการเลี้ยงในฟาร์มที่สร้างขึ้นมา โดยใช้แรงงานจ้างเพื่อดูแล ไข่เป็ดที่ได้ส่วนหนึ่งไปวางจำหน่ายในร้านวากัฟ และนำไปวางในร้านค้าปลีกในพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งนำไปแจกจ่ายแก่ผู้เดือดร้อนเวลามีภัยพิบัติ ส่วนไก่เนื้อจะส่งขายให้แก่ผู้รับซื้อในพื้นที่ ในขณะที่แพะ แกะ และวัว มูลนิธิจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจำหน่าย โดยการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับทราบถึงการมีอยู่ของสินค้า รวมทั้งจัดทำโครงการพิเศษในช่วงเทศกาลฮิดัลฮ์ฮา ด้วยการรณรงค์ให้มีการทำพิธีทำบุญกุรบานกับมูลนิธิ โดยไปทำในชุมชนต่าง ๆ ที่เป็นเครือข่าย ซึ่งกระจายอยู่หลายแห่งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจมากคือในช่วงเทศกาลฮิดัลฮ์ฮา สัตว์จำพวกแพะ แกะ และวัว สามารถจำหน่ายได้ดีมากและได้ราคาสูงกว่าในช่วงปกติพอสมควร มูลนิธิจึงช่วยจัดการรับบริจาคจากผู้ประสงค์จะทำบุญนี้ และประสานกับชุมชนเครือข่ายในการเชือดชำแหละ ทำบุญ และแจกจ่ายเนื้อให้กับคนจนและชาวบ้านในแต่ละชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านหนึ่งของมูลนิธิ ได้รับรายงานว่า ปีที่แล้ว (พ.ศ. 2564) มีการทำกุรบานในลักษณะนี้ทั้งหมดใน 60 ชุมชน โดยเชือดวัวทั้งสิ้นจำนวน 40 ตัว แพะและแกะ จำนวน 20 ตัว

**7) โครงการสวนยางเพื่อเด็กกำพร้า** เป็นโครงการที่ลงทุนโดยหวังผลตอบแทนในระยะยาว ด้วยการทำสวนยางพาราในพื้นที่ซึ่งผู้บริจาคให้มูลนิธิบางส่วนและพื้นที่ที่มูลนิธิจัดซื้อมาบางส่วน แล้วทางมูลนิธิทำการระดมทุนเฉพาะเพื่อจัดซื้อต้นกล้ายางมาปลูก และระดมกำลังอาสาสมัครมาร่วมลงแรงช่วยกันปลูก โครงการนี้ได้เริ่มปลูกยางเมื่อปี พ.ศ. 2563 จนในปัจจุบัน มีพื้นที่สวนยางภายใต้โครงการนี้ทั้งหมดประมาณ 65 ไร่ โดยแบ่งเป็น 3 แปลง ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ทางมูลนิธิได้มอบหมายให้สมาชิกของครอบครัวเด็กกำพร้าและยากจนที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงดูแลสวนยางแต่ละแห่ง โดยมีสัญญาว่าจะให้เป็นผู้กรีดยางในอนาคตเมื่อต้นยางให้ผลผลิตได้แล้ว ซึ่งจะแบ่งผลผลิตกับมูลนิธิตามสัดส่วนที่นิยามกันในท้องถิ่น อันจะทำให้คนเหล่านี้มีงานทำ และมูลนิธิจะมีรายได้เพิ่มอีกส่วนหนึ่ง เพื่อนำใช้ในการช่วยเหลือสังคมเป็นเวลานานพอสมควร เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วต้นยางพาราสามารถที่จะกรีดยางเพื่อเอาน้ำยางได้นาน 25-30 ปี

**8) โครงการสวนทุเรียนเพื่อเด็กกำพร้า** เป็นโครงการที่คล้ายคลึงกับโครงการสวนยางฯ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งเน้นการลงทุนเพื่อหวังผลในระยะยาว ลักษณะของการดำเนินการที่ได้ทำไปแล้วคือมีการปลูกต้นทุเรียนพันธุ์ดีในพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 40 ไร่ โดยแบ่งเป็น 3 แปลง ตั้งอยู่พื้นที่ 2 อำเภอของจังหวัดยะลา คือ อำเภอกงปิ่นัง และอำเภอบันนังสตา ที่ดินเหล่านี้ได้รับการบริจาคจากผู้ที่มีศรัทธาต่อการทำงานช่วยเหลือสังคมของมูลนิธิ มูลนิธิได้ทำการระดมทุนเป็นการเฉพาะเพื่อนำมาจัดซื้อต้นกล้าทุเรียน และระดมกำลังอาสาสมัครมาลงแรงช่วยกันปลูกเช่นเดียวกับกรณีของการทำสวนยางพารา ในปัจจุบัน ต้น

ทุเรียนที่ปลูกมีอายุประมาณ 3 ปี คาดว่าอีก 2 ปี จะเริ่มให้ผลผลิต อันจะทำให้มูลนิธิมีรายได้จากโครงการนี้อีกเป็นเวลานาน เพราะหากมีการดูแลดี ต้นทุเรียนสามารถอยู่ได้นานกว่า 100 ปี

**9) โครงการร้านค้าพันธุ์ไม้และและวัสดุการเกษตร** เป็นโครงการน้องใหม่ของมูลนิธิ ดำเนินการเชิงธุรกิจภายใต้ชื่อร้าน “อานะฮ์ยาติมการ์เดน” ซึ่งแปลว่า “สวนของลูกกำพร้า” ด้วยการจำหน่ายพันธุ์ไม้ชนิดต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นไม้ดอกไม้ประดับและวัสดุพื้นฐานที่ใช้ในการเกษตรบางชนิด เช่น ดินสำหรับเพาะปลูก ปุ๋ย กระถางต้นไม้ ฯลฯ สินค้าเหล่านี้สั่งมาจากภายนอก แล้วนำมาจำหน่ายโดยบวกกำไรเพิ่มลงไป ร้านค้านี้ตั้งอยู่ในตัวเมืองยะลา บนพื้นที่ริมถนนใหญ่ที่เชื่อมเมืองปัตตานีกับเมืองยะลา ซึ่งเดิมเป็นที่ดินว่างที่เจ้าของที่ดินซึ่งศรัทธาในการทำงานของมูลนิธิอนุญาตให้ใช้โดยไม่คิดค่าเช่า ร้านค้านี้มีผู้ที่ทำงานดูแลและบริการลูกค้า จำนวนหลายคนหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไป บางคนทำงานเต็มเวลา ในขณะที่บางคนทำงานเป็นกะ โดยผู้ที่ทำงานส่วนหนึ่งเป็นสมาชิกของครอบครัวเด็กกำพร้าและยากจน สินค้าเกษตรจากร้านค้านี้มีลูกค้ามาอุดหนุนจำนวนมากพอสมควรในแต่ละวัน เนื่องจากจำหน่ายในราคาที่ต่ำ และยังมีร้านค้าลักษณะนี้จำนวนน้อยในพื้นที่ กิจกรรมนี้จึงช่วยสร้างรายได้เข้ามูลนิธิได้มากพอสมควรในปัจจุบัน อีกทั้งยังช่วยสร้างงานแก่สมาชิกของครอบครัวเด็กกำพร้าด้วย

**10) โครงการบรรเทาสาธารณภัย** เป็นโครงการที่สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนของคนในพื้นที่ยามมีภัยพิบัติหรืออุบัติเหตุต่างๆ ซึ่งมูลนิธิได้ตั้งหน่วยกู้ชีพกู้ภัยเพื่อทำงานนี้โดยเฉพาะ และมีรถฉุกเฉินไว้บริการ ซึ่งรถฉุกเฉินนี้ได้มาผ่านการระดมเงินบริจาคเฉพาะเรื่องนี้ หากมีภัยพิบัติที่กระทบอย่างกว้างขวางเกิดขึ้น นอกจากจะช่วยบริการด้วยรถฉุกเฉินในการลำเลียงผู้ประสบภัยที่ได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิตแล้ว ยังมีการช่วยนำอาหารและน้ำดื่มไปแจกแก่ผู้ประสบภัยด้วย โดยที่มูลนิธิจะมีการระดมทุนในช่วงเวลาที่มีภัยพิบัติแต่ละครั้งเพื่อมาทำงานเป็นการโดยเฉพาะด้วย อีกทั้งยังมีรถคันอื่น ๆ ของมูลนิธิ และของเครือข่ายร่วมในโครงการนี้ด้วย พร้อมกับเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครจำนวนหนึ่งทำงานให้กับโครงการฯ

**11) โครงการทำอาหารแจกจ่ายแก่ครอบครัวเด็กกำพร้า** โครงการนี้จัดให้มีการทำกับข้าวส่วนมากทำเป็นแกง ซุป หรืออาหารปรุงเสร็จจำพวกข้าวหมก สลัดกันไป สำหรับนำไปแจกจ่ายแก่ครอบครัวเด็กกำพร้าและยากจนครั้งละ 60-70 ครอบครัว โดยจัดให้มีขึ้นสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ภายใต้ชื่อ “ศุภวารอกัต” หรือ “วันศุภวารที่จำเริญ” หมุนเวียนกันไปตามพื้นที่ซึ่งได้แบ่งกลุ่มไว้เป็นโซน กับข้าวที่ทำมักจะปรุงจากเนื้อแพะซึ่งได้จากการเชือดแพะที่เลี้ยงไว้ในฟาร์มของมูลนิธิ วิธีการในดำเนินการทำโดยการจัดซื้อแพะที่มีขนาดเหมาะสม ด้วยการใช้จ่ายเงินบริจาค ซึ่งได้จากการระดมในแต่ละสัปดาห์ มีการประชาสัมพันธ์ผ่านเครือข่ายสื่อทางสังคม ทั้งบนเฟซบุ๊กและไลน์กลุ่ม กระตุ้นให้ผู้มีจิตศรัทธาร่วมบริจาค

เป็นประจำคนละ 20 บาทต่อสัปดาห์ แล้วนำมารวบรวมเป็นค่าใช้จ่าย ซึ่งครอบคลุมค่าแพะ ค่าเครื่องปรุง และค่าจ้างทำอาหาร โดยจ้างสมาชิกของครอบครัวเด็กกำพร้าที่ยากจน นอกจากนี้ บางครั้งอาจใช้จ่ายเป็นค่าน้ำมันรถสำหรับจัดส่งอาหารนำไปแจกจ่ายยังพื้นที่เป้าหมาย ในกรณีที่ต้องใช้รถยนต์ของอาสาสมัครมาช่วย จนถึงวันนี้โครงการนี้ได้ทำไปแล้วกว่า 1 ปี

**12) โครงการร้านตัดผม** เป็นโครงการล่าสุดที่สร้างขึ้นมาเพื่อหารายได้และบริการสังคมแก่เด็กกำพร้าและยากจน เหตุผลที่จัดทำโครงการนี้มาเนื่องจากยังมีพื้นที่ว่างติดกับร้านวากัฟ ซึ่งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม และมีช่างตัดผมคนหนึ่งที่มีประสบการณ์จากการเคยทำงานที่ร้านตัดผมอื่นมานานหลายปีแต่ต่อมาได้รับผลกระทบต้องหยุดงานจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ประกอบกับมีความคิดอยากทำงานช่วยเหลือสังคมบ้าง จึงได้มาปรึกษากับผู้บริหารมูลนิธิถึงความประสงค์ที่จะทำร้านตัดผมเล็ก ๆ โดยจะนำเงินส่วนหนึ่งช่วยเหลือองค์กร อีกทั้งจะจัดบริการตัดผมฟรีบ้างตามโอกาสที่สมควร ผู้บริหารมูลนิธิจึงได้นำเรื่องมาพิจารณาและตัดสินใจสนับสนุนทำร้านตัดผมขึ้นมา โดยเริ่มเปิดบริการหลังจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 เริ่มคลี่คลายเมื่อปลายปี 2564 และมีข้อตกลงว่ารายได้จากการตัดผมแต่ละวันจะแบ่งกันระหว่างช่างตัดผมกับมูลนิธิ ในอัตรา 60:40 นอกจากนี้ ทางมูลนิธิยังจัดให้มีการบริการตัดผมแก่เด็กกำพร้าและยากจนฟรี เมื่อมีการลงพื้นที่จัดกิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยได้เชิญช่างตัดผมคนอื่นที่เป็นเพื่อนร่วมกิจกรรมนี้ อีกทั้งยังมีการแจกคู่มือให้มาบริการตัดผมฟรีแก่เด็กกำพร้าและยากจนที่ร้านได้ด้วย

### 3. การมีส่วนร่วมของผู้รับประโยชน์

การดำเนินงานของมูลนิธิมีรูปแบบที่น่าสนใจมากประการหนึ่ง คือการดึงสมาชิกของครอบครัวกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับมูลนิธิ ทั้งในรูปแบบของการทำงานเป็นพนักงานประจำ การทำงานเฉพาะกิจ และการทำงานในรูปของอาสาสมัคร โดยมีการพิจารณาความเหมาะสมระหว่างลักษณะของงานกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาทำงาน แม้ว่าในปัจจุบันมีพนักงานที่ไม่ได้เป็นสมาชิกครอบครัวของกลุ่มเป้าหมายบ้าง แต่ก็เป็นส่วนน้อย เพราะในการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาทำงาน มูลนิธิจะจัดลำดับความสำคัญให้กับสมาชิกครอบครัวของกลุ่มเป้าหมายก่อน หากมีคุณสมบัติเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายที่พบยังคงจำกัดเฉพาะการมีส่วนร่วมในการทำงานที่ก่อให้เกิดรายได้และการเป็นอาสาสมัครเท่านั้น ยังไม่พบการมีส่วนร่วมในการวางแผนและการบริหารงานองค์กร

ในปัจจุบัน มูลนิธิมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 60 คน โดยเป็นพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาจำนวน 27 คน ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา ซึ่งรวมผู้ที่เป็นพนักงานประจำ และผู้ที่ทำงานเฉพาะกิจเวลาว่าง โดยที่พนักงานกลุ่มหลังนี้บางคนตัดสินใจเลิกทำงานไม่เต็มเวลา เพราะมี

ภารกิจที่จะต้องดูแลครอบครัวในบางเวลา ซึ่งทางมูลนิธิฯ ได้พยายามจัดเวลาและงานให้ตามความเหมาะสม ค่าจ้างที่ได้รับสำหรับผู้ที่ทำงานเต็มเวลาอยู่ในอัตราตั้งแต่ 7,000 ถึง 10,000 บาท/เดือน ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและคุณสมบัติของพนักงาน สำหรับผู้ที่ทำงานไม่เต็มเวลาและผู้ที่ทำงานเฉพาะกิจจะได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง ในอัตราชั่วโมงละ 300 บาท แม้อัตราค่าจ้างเหล่านี้ดูเหมือนจะไม่สูงนัก แต่พนักงานที่ทำงานก็จะพอใจในสภาพการทำงานที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของพวกเขา อีกทั้งยังได้ช่วยเหลือสังคมด้วย ซึ่งถือว่าเป็นการทำความดี และเชื่อว่าจะได้รับผลบุญตอบแทนตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลามด้วย หลักคำสอนดังกล่าวนี้มักจะมีการนำมาพูดถึงตลอดเวลาโดยผู้บริหารของมูลนิธิฯ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรการกุศลทางศาสนาที่มักจะอิงอุดมคติที่สำคัญด้วย นอกเหนือจากภารกิจประจำแล้ว บางครั้งมีภารกิจทางสังคมอื่น ๆ ที่เร่งด่วน ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะถูกเรียกให้เข้าไปช่วยเหลือ เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยยามมีภัยพิบัติ เป็นต้น การช่วยทำภารกิจประเภทหลังนี้มักจะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นตัวเงินเพิ่มแต่อย่างใด แต่ก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี เพราะต่างก็เข้าใจในภารกิจขององค์กรที่เน้นการช่วยเหลือสังคมเป็นสำคัญ

การรับพนักงานเข้าทำงานของมูลนิธิฯ มักจะไม่ได้มีระบบการคัดเลือกอย่างเป็นทางการชัดเจน ส่วนมากเกิดจากการรู้จักกันระหว่างผู้บริหารมูลนิธิฯ โดยเฉพาะผู้ก่อตั้งและอดีตประธานมูลนิธิฯ กับผู้ที่จะมาเป็นพนักงาน โดยมักจะมีการพูดคุยกันถึงปัญหาและความต้องการของแต่ละฝ่ายก่อนในโอกาสที่ได้พบปะกัน ตามด้วยการหารือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะที่ปรึกษา เพื่อหาทางออก ซึ่งบางครั้งนำไปสู่การขยายงานหรือเพิ่มกิจกรรมและมีการเพิ่มคนทำงานเข้ามา การตั้งสมาชิกของครอบครัวเด็กกำพร้าเข้ามาทำงานมักจะเป็นไปเพื่อเปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีงานทำด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พวกเขาสามารถช่วยเหลือในเรื่องปัจจัยยังชีพแก่ครอบครัวที่มักจะไม่เพียงพอ ส่วนกรณีของพนักงานที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของครอบครัวเด็กกำพร้าและยากจน การรับเข้ามามี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ได้มาจากการสอบถามคนที่รู้จักให้เสนอหาคนที่เหมาะสมกับงานเวลาจะต้องเพิ่มพนักงานเข้ามา ส่วนรูปแบบที่ 2 เกิดควบคู่กับการสร้างงานใหม่ โดยผู้ที่เข้ามาทำงานมักจะมีส่วนในการคิดริเริ่มกิจกรรมที่จะทำ พร้อมกับอาสาที่จะเข้ามาช่วยงานเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนกิจกรรมนั้น ๆ ในกรณีแบบนี้ หากทางมูลนิธิฯ เห็นว่าเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์และสามารถดำเนินการได้ ก็จะรับบุคคลดังกล่าวเข้ามาช่วยงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนด้วยตามที่เหมาะสมและสามารถจัดการทางการเงินได้

เมื่อพิจารณารูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในการทำงาน พบว่า เป็นไปในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง ทั้งนี้เพราะองค์กรมีขนาดค่อนข้างเล็กและมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน นอกจากนี้ยังมีการแยกเป็นโครงการย่อย ๆ ที่แต่ละโครงการไม่ได้มีผู้ทำงานประจำมากนัก แต่มีการดึงอาสาสมัคร

และเครือข่ายของผู้มีจิตอาสาตามชุมชนต่าง ๆ เข้ามาร่วมช่วยทำงานด้วย โดยเฉพาะเมื่อต้องการกำลังคนจำนวนมากในช่วงเวลาสั้น ๆ ในขณะเดียวกัน ทั้งผู้ทำงานและอาสาสมัครส่วนใหญ่มาจากครอบครัวของเด็กกำพร้าและยากจน ซึ่งจัดเป็นกลุ่มเป้าหมายที่รับประโยชน์จากการช่วยเหลือของมูลนิธิฯ จึงมีความรู้สึกผูกพันและพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กรมากกว่าการเน้นผลประโยชน์ส่วนตัว การดำเนินงานในลักษณะนี้จึงเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างคนทำงานด้วยกัน อีกทั้งยังสามารถกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องมีการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นตายตัว ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ที่มักจะพบในองค์กรใหญ่ที่มีโครงสร้างการบริหารเป็นลำดับชั้นหลายชั้น และมีคนทำงานจำนวนมาก

## สรุป

ท่ามกลางสถานการณ์ที่ท้าทายยิ่ง ทั้งจากปัญหาความขัดแย้งที่ดำเนินมาอย่างยาวนานอันสร้างผลกระทบทางสังคมในทางลบมากมายในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และปัญหาความยากลำบากในการหาทุนผ่านการบริจาคขององค์กรการกุศลที่พบได้ทั่วไป ไม่จำกัดเฉพาะเพียงในพื้นที่นี้เท่านั้น แต่มูลนิธิเพื่อการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเพิ่งก่อตั้งมาได้เมื่อไม่นานนัก โดยริเริ่มขึ้นมาหลังจากที่ปัญหาความไม่สงบรอบใหม่ได้เกิดขึ้นแล้ว กลับสามารถยืนหยัดดำเนินการอยู่ได้ อีกทั้งยังมีพัฒนาการที่น่าสนใจ ดังที่สะท้อนให้เห็นจากการเติบโตขององค์กร ผ่านการขยายรูปแบบการให้บริการช่วยเหลือสังคม การขยายพื้นที่ให้บริการ และการสร้างความหลากหลายในกิจกรรมการหาทุน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจการช่วยเหลือสังคมที่เพิ่มขึ้น ลดความเสี่ยงและสร้างความยั่งยืนให้กับกิจการขององค์กร ผลที่ได้จากการศึกษารุ่นนี้ได้แสดงให้เห็นรายละเอียดบางประการที่น่าสนใจมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความหลากหลายของกิจกรรมที่เน้นการเพิ่มช่องทางและวิธีการหาทุน และความพยายามให้บุคคลเป้าหมายที่องค์กรนี้ให้ความช่วยเหลือเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นมา โดยมีค่าตอบแทน อันเป็นการช่วยยกระดับการดำรงชีพของพวกเขาด้วย ถือเป็นข้อค้นพบที่ไม่ค่อยมีการกล่าวถึงในงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรการกุศลในอดีต แต่ยังมีข้อจำกัดในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนและบริหารองค์กร

วิธีการหาทุนที่องค์กรการกุศลแห่งนี้อย่างพัฒนาขึ้นมา มีทั้งที่เป็นวิธีการขอรับบริจาค และการทำกิจกรรมเชิงธุรกิจหลากหลายรูปแบบ แม้ว่าการขอรับบริจาคเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง จนกลายเป็นธรรมเนียมขององค์กรประเภทนี้ แต่องค์กรนี้ได้พยายามปรับเปลี่ยนรายละเอียดของการปฏิบัติโดยพยายามเชื่อมโยงกับกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อการช่วยเหลือสังคมเป็นรายกิจกรรม ในขณะเดียวกัน ยังได้มีการพัฒนากิจกรรมเชิงธุรกิจ ด้วยการนำเงินบริจาคเหล่านี้ส่วนหนึ่งไปลงทุนเพื่อให้เกิดรายได้ โดยที่

กิจกรรมเชิงธุรกิจนี้มีทั้งที่เห็นผลได้ในระยะสั้น เช่น การเปิดร้านค้าปลีก การผลิตน้ำดื่ม การทำเบเกอรี่ การเปิดร้านจำหน่ายพันธุ์ไม้และวัสดุการเกษตร ฯลฯ และกิจกรรมเชิงธุรกิจที่หวังผลในระยะยาว ซึ่งได้แก่ การทำสวนยางและสวนผลไม้ กระนั้นก็ตาม ในการริเริ่มทำกิจกรรมเชิงธุรกิจเหล่านี้ยังต้องมีการระดมทุนสมทบ ซึ่งเป็นวิธีการดั้งเดิม นำมาผสมผสานด้วย โดยแยกทำเป็นโครงการย่อย ๆ อันเป็นเทคนิคในการระดมทุนที่สามารถดึงดูดความสนใจให้มุ่งไปยังกิจกรรมเฉพาะและได้ผลไม่น้อย เพราะในการระดมแต่ละโครงการมีการชี้แจงวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจน แจ่มชัดที่ต้องการของแต่ละโครงการด้วย รวมทั้งรายจำนวนทุนที่ได้ในแต่ละช่วงด้วยเพื่อกระตุ้นให้ได้จำนวนเงินที่เพียงพอ

ความหลากหลายของกิจกรรมที่มูลนิธินี้คิดริเริ่มและพัฒนาขึ้นมา ไม่ได้พบเฉพาะเพียงในกิจกรรมการหาทุนเท่านั้น กิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคมก็มีหลากหลายเช่นกัน โดยเป็นการคิดให้ตรงกับปัญหาสำคัญ ๆ ที่กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่นี้ประสบ กลุ่มเป้าหมายหลักที่มูลนิธิมุ่งให้ความช่วยเหลือคือเด็กกำพร้าและครอบครัวที่ยากจน ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่พบได้มากในพื้นที่ ส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบจากปัญหาความไม่สงบที่มีมานาน แต่ลักษณะและรูปแบบของความช่วยเหลือของมูลนิธินี้ ไม่เพียงแต่เป็นการยื่นสิ่งของหรือปัจจัยยังชีพในรูปแบบของการสงเคราะห์เท่านั้น แต่ยังได้พยายามสร้างกิจกรรมเชิงธุรกิจ และดึงสมาชิกของครอบครัวเหล่านี้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นรายได้แก่ผู้เข้าร่วมด้วย การพัฒนากิจกรรมที่หลากหลายจึงเกิดควบคู่กับการขยายโอกาสให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมกับมูลนิธิฯ อันเป็นการช่วยให้พวกเขาได้มีช่องทางในการทำมาหากินเพื่อช่วยเหลือครอบครัวด้วย โดยไม่ต้องเดินทางหรืออพยพไปทำงานที่อื่น ซึ่งอาจไม่สะดวกหรืออาจจะสร้างปัญหาใหม่ให้กับบางครอบครัวก็ได้

การสร้าง ความหลากหลายของกิจกรรมที่มูลนิธิดำเนินการ มีทั้งที่เป็นกิจกรรมช่วยเหลือสังคม และกิจกรรมเชิงธุรกิจ โดยส่วนใหญ่มีลักษณะที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของบุคคลเป้าหมายด้วย การสร้างกิจกรรมให้มีความเชื่อมโยงกัน แต่ไม่ได้พึ่งพากันชัดเจนนี้ถือเป็นพัฒนาการที่น่าสนใจยิ่งสำหรับองค์กรการกุศล โดยเป็นพัฒนาการไปสู่การเป็นองค์กรรูปแบบพิเศษด้วยการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม การปรับเปลี่ยนตามแนวทางนี้น่าจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนได้

## อภิปราย

ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ ทั้งในประเด็นของการสร้างความหลากหลายของกิจกรรม และการดึงให้กลุ่มเป้าหมายบางส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรการกุศล โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

ทั้งต่อการดำเนินงานขององค์กรและการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาทางสังคมของกลุ่มเป้าหมาย ถือได้ว่าเป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจมากสำหรับองค์กรการกุศลที่เพิ่งก่อตั้งได้ไม่นานนัก และเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นมาอย่างอิสระ ไม่ได้เป็นสาขาย่อยขององค์กรระดับประเทศหรือระดับนานาชาติที่มักจะมีองค์กรแม่ที่เป็นองค์กรใหญ่คอยเป็นพี่เลี้ยงและให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบในทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว แม้จะเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับองค์กรการกุศลที่ริเริ่มและดำเนินกิจกรรมในบริบทของท้องถิ่นและพื้นที่เฉพาะ ซึ่งมีอาณาเขตไม่กว้างนัก อีกทั้งยังเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาสังคมหลายอย่างประดังเข้ามา จนเป็นที่จับตาว่าเข้าข่ายวิกฤต อย่างพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงยิ่งน่าสนใจมาก

ความพยายามของมูลนิธิเพื่อการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาการดำเนินงาน ด้วยการคิดริเริ่มและสร้างกิจกรรมที่หลากหลายนี้ เป็นแนวคิดที่มีการกล่าวถึงมาแล้วบ้างในพื้นที่อื่น ๆ ซึ่งอธิบายว่าองค์กรการกุศลยุคใหม่จำเป็นต้องสร้างกิจกรรมที่หลากหลาย โดยเฉพาะกิจกรรมการหาทุน ทั้งนี้เพื่อลดการพึ่งพาทุนจากภายนอกประเทศซึ่งนับวันจะหายากขึ้น และลดความเสี่ยงจากการที่จะต้องหวังพึ่งการหาทุนจากช่องทางใดช่องทางหนึ่งเป็นหลัก (Froelich, 1999; Besel, Williams & Klak, 2011) นอกจากนี้ หากสามารถทำกิจกรรมเชิงธุรกิจที่มีความเป็นไปได้ เพื่อนำผลกำไรมาสนับสนุนการทำพันธกิจเพื่อสังคมที่เป็นเป้าหมายหลักของการทำงานขององค์กรการกุศลแล้วก็จะยิ่งเป็นการดี แม้จะเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์กรประเภทนี้ก็ตาม (Stecker, 2014; Ko & Liu, 2021) แต่ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดได้มากขึ้นสำหรับองค์กรประเภทนี้ อันจะช่วยสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานด้วย การที่มูลนิธิเพื่อการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างกิจกรรมส่วนใหญ่ที่สามารถสร้างรายได้และผลกำไร แล้วนำผลกำไรไปใช้ขยายการทำงาน ทั้งการช่วยเหลือสังคมและการสร้างกิจกรรมใหม่ในเชิงธุรกิจ จึงเป็นพัฒนาการที่ถือว่าก้าวหน้ามากและน่าสนใจอย่างยิ่ง และเป็นการขับเคลื่อนไปสู่การทำธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งผู้พัฒนาและพยายามขับเคลื่อนแนวคิดนี้เชื่อว่าจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาสังคมหลายด้านได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความยั่งยืนกว่าแนวคิดดั้งเดิม เพราะเป็นแนวคิดที่ไม่เน้นการพึ่งพาทุนจากการรับบริจาคเป็นหลัก ทั้งนี้เนื่องจากการหวังพึ่งเงินบริจาคเป็นหลักนั้นจะยุ่งยากและประสบปัญหามากขึ้นในอนาคตอันใกล้ ท่ามกลางการแข่งขันระหว่างองค์กรการกุศลด้วยกันที่มีสูงขึ้นด้วย (Viravaidya & Hayssen, 2001; Yunus, 2010)

การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งมูลนิธิให้ความสำคัญกับการดึงสมาชิกของครอบครัวกลุ่มเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานที่มีรายได้ตามความเหมาะสม โดยมักจะมีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นรายได้แก่ผู้เข้าร่วมด้วย ยกเว้นกรณีของการเชิญชวนให้มาช่วยงานในบางลักษณะที่เป็นงานจิตอาสา ถือเป็นข้อค้นพบที่อาจแตกต่างกับกรณีที่องค์กรการกุศลส่วนใหญ่กระทำกัน เพราะโดยส่วนมากแล้ว องค์กรการกุศลมักจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนับสนุนด้าน

ต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กร มากกว่าการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กร (Comforth, 2001; Heikkinen, Kujala & Inha, 2019; Brajer-Marczak, Marciszewsk & Nadolny, 2021) แต่การเปิดโอกาสให้สมาชิกครอบครัวของกลุ่มเป้าหมายได้เข้ามีส่วนร่วมในการทำงานมูลนิธิฯ ซึ่งเกิดควบคู่กับกิจกรรมเชิงธุรกิจที่องค์กรนี้พัฒนาขึ้นมา อันเป็นการช่วยให้พวกเขาได้มีโอกาสทำงานเพื่อยกระดับการดำรงชีพครอบครัวด้วยนั้นมักจะพบได้น้อย แต่ก็พบว่ามีแนวคิดและงานวิจัยบางส่วนที่เขียนขึ้นมาในช่วงหลังซึ่งได้อธิบายอย่างสอดคล้องกันกับข้อค้นพบนี้ว่า การที่องค์กรการกุศลเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามีส่วนร่วมในการบริหาร การประเมินผล รวมทั้งร่วมดำเนินการในกิจกรรมเชิงธุรกิจเพื่อหารายได้ขององค์กร มีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร เช่น งานเขียนของ Ilyas, et al. (2020) และของ Reficco, Layrisse & Barrios (2021) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีงานเขียนที่อธิบายเพิ่มเติมว่า การดำเนินกิจกรรมเชิงธุรกิจบางลักษณะที่ทำต่อยอดจากกิจกรรมส่งเสริมการดำรงชีพที่ทำอยู่เดิมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งมักจะดำเนินการผ่านการรวมกลุ่ม ที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างเสริมพลังของคนในท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และเปิดโอกาสให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมด้วยจะเกิดผลดี ทั้งต่อตัวองค์กรและต่อกลุ่มเป้าหมาย (Haugh & Talwar, 2016; Bansal, Garg & Sharma, 2019) ส่วนรูปแบบการมีส่วนร่วมที่พบว่ายังไม่ครอบคลุมการมีส่วนร่วมในการวางแผนและการบริหารงานนั้น เป็นไปได้ว่า ด้วยบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของคนในท้องถิ่นยังมีช่องว่างในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมรูปแบบนี้ เพราะคนทั่วไป ยิ่งกลุ่มผู้ด้อยโอกาสด้วยแล้วยังไม่กล้าแสดงออกกับผู้มีสถานะทางสังคมดีกว่า

ข้อค้นพบที่น่าสนใจมากอีกประการหนึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ คือ ในการขับเคลื่อนองค์กรการกุศลที่มีการนำแนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดใหม่มาผสมผสานกัน เริ่มตั้งแต่การหาทุนที่ประเดิมด้วยการจัดงานเลี้ยงน้ำชาตามธรรมเนียมท้องถิ่น แต่ต่อมาได้ระดมเงินด้วยการขอรับบริจาคหลากหลายรูปแบบ ทั้งด้วยการประชาสัมพันธ์ผ่านโซเชียลมีเดีย โดยมักจะแยกนำเสนอเป็นกิจกรรมย่อย ๆ และการพัฒนากิจกรรมเชิงธุรกิจหลากหลายกิจกรรม ซึ่งมีทั้งที่หวังผลในระยะสั้นและระยะยาว ในขณะเดียวกัน ยังพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมเชิงธุรกิจบางส่วนกับการรับบริจาคเพื่อทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคมที่ผูกโยงกับความเชื่อทางศาสนาของคนในพื้นที่ ดังเช่น การทำกุรบานในเทศกาลอีดิลอัฎฮา ด้วยการขอบริจาคเพื่อทำพิธีเชือดสัตว์พลีแล้วนำไปแจกจ่ายแก่คนจนในพื้นที่ต่าง ๆ โดยนำเงินบริจาคไปจัดซื้อข้าว พะ และ แกะ จากโครงการฟาร์มอานะฮ์ยาติมีที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา เป็นต้น แม้การพัฒนากิจกรรมเชิงธุรกิจดังกล่าวถือเป็นแนวคิดใหม่ที่ดำเนินตามแนวคิดธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งถูกมองว่ามีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความยั่งยืนให้องค์กรการกุศลยุคใหม่ แต่รายละเอียดในการดำเนินการที่ไปเชื่อมต่อกับ

วัฒนธรรมของท้องถิ่นนี้ซึ่งมีฐานสำคัญมาจากหลักคำสอนของศาสนาที่กลุ่มเป้าหมายนับถือ นับว่าเป็นความพยายามดำเนินการที่น่าสนใจยิ่ง เพราะนอกจากจะมุ่งพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงินแล้วยังสะท้อนถึงการคำนึงถึงบริบททางสังคมของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งคนส่วนใหญ่ดำเนินชีวิตตามวิถีวัฒนธรรมพื้นฐานของศาสนาอิสลาม อันจะช่วยให้เกิดการยอมรับจากคนในพื้นที่ และมีส่วนส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรการกุศลนี้ อีกทางหนึ่งด้วย

## ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบเกี่ยวกับการสร้างความหลากหลายของกิจกรรม โดยพยายามทำกิจกรรมเชิงธุรกิจที่มีโอกาสสร้างกำไรมาใช้ในการช่วยเหลือสังคมและขยายงานต่อ เป็นแนวทางที่องค์กรการกุศลยุคใหม่ควรเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ยิ่งหากสามารถดึงดูดคนเป้าหมายเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงธุรกิจ และให้พวกเขาได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมเพื่อเป็นรายได้หรือเพื่อปรับปรุงการดำรงชีพของพวกเขาด้วยแล้วก็จะยิ่งดี นอกจากนี้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องระดับนโยบาย โดยเฉพาะกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ควรกระตุ้นการขับเคลื่อน องค์กรการกุศลตามแนวทางนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งนี้ควรคำนึงถึงบริบททางสังคมที่องค์กรแต่ละองค์กรทำงานด้วย

เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการสร้างและพัฒนากิจกรรมที่หลากหลายน่าจะต้องมีการจัดการที่ซับซ้อน ยิ่งในองค์กรการกุศลซึ่งเดิมเน้นการหาทุนจากการบริจาคแล้วมาปรับเปลี่ยนเป็นการทำกิจกรรมเชิงธุรกิจมากขึ้น รูปแบบการจัดการน่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพอสมควร แต่ประเด็นนี้ยังไม่ได้ครอบคลุมในงานวิจัยนี้ จึงควรมีการวิจัยเพิ่มเติมในอนาคต เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขับเคลื่อนและการจัดการองค์กรการกุศลไปเป็นองค์กรลูกผสม (Hybrid Organization) ว่าควรเป็นอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จ ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์มากสำหรับผู้บริหารองค์กรที่คิดจะปรับเปลี่ยนองค์กรการกุศลภายใต้สถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการหาทุนและการทำงานที่ต้องช่วยเหลือสังคมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- Anthony, R. N. & Regina, R. E. (1980). *Management control in nonprofit organizations*. Georgetown, Ont: R. D. Irwin.
- Aphornsuvan, T. (2007). *Rebellion in Southern Thailand: Contending histories*. Washington, D.C.: Institute of Southeast Asian Studies East-West Center Washington.
- Bajunid, O. F. (2005). Islam, nationalism, and the thai state. In Sugunnasil, W. (Eds.), *Dynamic diversity in Southern Thailand* (pp. 1-20). Chiang Mai: Silkworm Books.
- Bansal, S., Garg, I. & Sharma, G. E. (2019). Social entrepreneurship as a path for social change and driver of sustainable development: A systematic review and research agenda. *Sustainability*, 11(4), 1091. doi:10.3390/su11041091
- Besel, K., Williams, C. L., & Klak, J. (2011). Nonprofit sustainability during times of uncertainty. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 53-65.
- Brajer-Marczak, R., A. Marciszewsk, A. & Nadolny, M. (2021). Selected determinants of stakeholder influence on project management in non-profit organizations. *Sustainability*, 13(16), 8899. doi:10.3390/su13168899
- Brands, K. & Elam, D. (2013). Challenges of a non-profit organization caused by financial uncertainty using an appreciative inquiry approach. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 2(2), 163-176.
- Buranajaroenkij, D. (2018). Women and the peace process in the deep South of Thailand. Bangkok: Peace Resource Collaborative (PRC).
- Royal Forest Department, Community Forest Management Office. (2014). *Community forestry: Sustainable Forest development and management models* [In Thai]. Bangkok: Author.
- Cornforth, C. (2001). Understanding the governance of non-profit organisations: multiple perspectives and paradoxes. In 30<sup>th</sup> Annual ARNOVA Conference 29 Nov-1 Dec 2001. Miami: Open Research Online. Retrieved from [https://oro.open.ac.uk/15392/4/ARNOVA\\_paper\\_2001.pdf](https://oro.open.ac.uk/15392/4/ARNOVA_paper_2001.pdf).

- Deolalikar, A. B. (2003). Poverty, growth, and inequality in Thailand. In Pernia, E. M. & Deolalikar, A. B. (Eds.). *Poverty, growth, and institutions in developing Asia* (pp. 247-272). London: Palgrave Macmillan.
- Diani, M. & Mischie, A. (2015). Network approaches and social movements. In Porta, D.D. and Diani, M. (Eds.). *Social movements* (pp. 306-325). Oxford: Oxford University Press.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Dolnicar, S., Irvine, H. & Lazarevski, K. (2008). Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13, 107-117.
- Eso, M. (2020). Factors Associated with Severe Violent Events in the Southernmost Provinces of Thailand. *Advances and Applications in Statistics*, 63(1), 59-74.
- Froelich, K.A. (1999). Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-26.
- Gilquin, M. (2005). *The Muslims of Thailand*. Chiang Mai: Silkworm Books.
- Haugh, H. M. & Talwar, A. (2016). Linking social entrepreneurship and social change: the mediating role of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 133, 643-658.
- Heikkinen, A., Kujala, J. & Inha, M. (2019). Stakeholder engagement in a non-profit organisation: an issue-based perspective. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(1), 5-20.
- Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F. & Maran, D. A. (2020). Drivers for non-profits' success: Volunteer engagement and financial sustainability practices through the Resource Dependence Theory. *Economies*, 8, 101. doi:10.3390/economies8040101
- Jitsuchon, S. (2020). Thai inequality: What we should know. TDRI Insight. Retrieved June 28, 2022 from <https://tdri.or.th/en/2020/01/thai-inequality-what-we-should-know/>
- Kabdiyeva, A. (2013). Developing sustainable NGOs in Kazakhstan. *Asian Social Science*, 9(7), 299-305.

- Ko, W. W. & Liu, G. (2021). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171, 15-32.
- Leta, S. (2017). Assessment of community participation in local development projects: the case of Oromia Regional State. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(10), 47-67.
- Mansuri, G. & Rao, V. (2011). Participatory development reconsidered. *Development Outreach*, 13(1), 66-69.
- Milelu, E. (2018). *Factors affecting financial sustainability for non-governmental organizations in Nairobi, Kenya* (Unpublished doctoral dissertation). Nairobi: United States International University-Africa.
- Montgomery, J. D. (1983). When local participation helps. *Journal of Policy Analysis and Management*, 3(1), 90-105.
- Mubita, A., Libati, M. & Mulonda, M. (2017). The importance of participation in development projects and programmes. *European Scientific Journal*, 13(5), 238-251.
- Narinchai Patanapongsa. (2003). Participation: principles, technics and case studies [In Thai]. Bangkok: 598 Print.
- Narong Chimviset, Awae Masae & Phichai Ratanatilaka Na Bhuket. (2013). "From Upper Hands to Lower Hands," The Operation of an Islamic Public Benefit Organization: a case study of Sattachon Foundation for Education and Orphans [In Thai]. *Kasem Bundit Journal*, 13(1), 111-127.
- Ndunge, F. & Mbukusa, N. (2020). Barriers to men's participation in community development projects: The experiences from Okatana Constituency of Oshana Region, Namibia. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 54(1), 186-196.
- Nuttavuthisit, K., Jindahra, P. & Prasamphanich, P. (2015). Participatory community development: evidence from Thailand. *Community Development Journal*, 50(1), 55-70.

- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R. & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation*, 7, 75. doi:10.3390/joitmc7010075
- Porta, D. D. & Diani, M. (Eds.). (2015). *Social movements*. Oxford: Oxford University Press.
- Rapeepan Moohamud. (2013). Islam and sustainable development: A case study of Masjid Kamalulislam Community, Khlong Saen Saep, Bangkok [In Thai] (Unpublished master's thesis). National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2021). From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation. *Journal of Business Research*, 125, 720-732.
- Stecker, M. J. (2014). Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 48(2), 349-358.
- Stiglitz, Joseph E. 2015. Inequality and economic growth. *The Political Quarterly*, 86(S1), 134-155.
- Suleiman, A. H. (2018). *Community participation and success of development projects in Bosaso District Puntland, Somalia* (Unpublished master's thesis). Kampala International University, Uganda.
- Tawat Noipom & Abbas Labduang. (2019). Awareness of Waqf of Thai-Muslims in the Southernmost provinces of Thailand [In Thai]. *Journal of Humanities and Social Sciences (Prince of Songkhla University)*, 15(2), 75-96.
- Tilcsik, A. & Marquis, C. (2013). Punctuated generosity: How mega-events and natural disasters affect corporate philanthropy in U.S. communities. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 111-148.
- Varut Malawaejan & Waraporn Tepsamritporn. (2016). The people's participation in community development of the Cherg Thalay Sub-District (SAO), Thalang District, Phuket Province [In Thai]. *Phuket Rajabhat University Academic Journal*, 12(1), 103-122.

- Viravaidya, M., & Hayssen, J. (2001). *Strategies to strengthen NGO capacity in resource mobilization through business activities*. Geneva: PDA and UNAIDS Joint Publication.
- Wisoot Binlateh. (2010). *The process of maintaining Muslim identity and community strengthening: A case study of Masjid Ban Nua community, Kutao Sub-District, Hatyai District, Songkhla Province* [In Thai] (Unpublished doctoral dissertation). Thaksin University, Songkhla.
- Yang, J., Wang, S. & Dewina, R. (2020). *Taking the pulse of poverty and Inequality in Thailand*. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- Yunus, M. (2010). *Building social business-the new kind of capitalism that serves humanity's most*. New York: Public Affairs.