

## การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

### Strategic Development for Supportive the Knowledge Management for Local Wisdom of Community Enterprises Chiang Mai Province

Received:	September	7, 2018
Revised:	May	6, 2019
Accepted:	May	7, 2019

ณภัทร วิสวะกุล (Napatra Wisawakul)\*  
ฤตินันท์ สมุทรทัย (Ruetinan Samuttai)\*\*  
เกียรติสุดา ศรีสุข (Kiatsuda Srisuk)\*\*\*  
อัจฉรา สโรบล (Atchara Sarobol)\*\*\*\*

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ 2) พัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง จากสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ประจำปี 2559 เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 226 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 9 กระบวนการ ดังนี้ 1.1) ด้านการกำหนดความรู้ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการกำหนดความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชนเองโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม 1.2) ด้านการแสวงหาและสืบค้นความรู้ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการสาคิกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายในชุมชนจากปราชญ์หรือผู้รู้ในชุมชนให้กับสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน 1.3) ด้านการสร้างความรู้ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ มีการนำความรู้ของสมาชิกภายในกลุ่มมาประยุกต์ เข้ากับภูมิปัญญาดั้งเดิมของ

\* นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
[Doctor of Education students Department of Research and Development in Education Faculty of Education Chiang Mai University].

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ฤตินันท์ สมุทรทัย อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
[MAJOR ADVISOR : Assoc. Prof. Dr.Ruetinan Samuttai Faculty of Education Chiang Mai University].

\*\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติสุดา ศรีสุข อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
[CO-ADVISO R : Assoc. Prof. Dr.Kiatsuda Srisuk Faculty of Education Chiang Mai University]

\*\*\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา สโรบล อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
[CO-ADVISO R : Asst. Prof. Dr.Atchara Sarobol Faculty of Humanities Chiang Mai University]

ชุมชนหรือความรู้จากปราชญ์ / ผู้รู้ในชุมชน 1.4) ด้านการประมวลความรู้เป็นหมวดหมู่ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการใช้แบบบันทึก และเทคโนโลยีการสื่อสารต่างๆช่วยในการประมวลความรู้อย่างเป็นระบบ 1.5) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นทางการกับองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร 1.6) ด้านจัดเก็บความรู้ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ 1.7) ด้านการถ่ายทอดความรู้ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานภาคเอกชน 1.8) ด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการนำผลการแลกเปลี่ยนความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มอยู่เสมอ 1.9) ด้านการติดตามและประเมินผลความรู้ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ได้รับการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐ 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมาย ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ขั้นที่ 2 เข้าใจ บริบท / รู้เค้า รู้เรา ขั้นที่ 3 ประมวลแนวคิดและอบรมจากวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ ขั้นที่ 4 ร่วมกันอภิปราย / สร้างกรอบความเข้าใจการดำเนินงานที่ชัดเจนรอบด้าน และ ขั้นที่ 5 สรุป แก้ปัญหาตรงประเด็น/นำเสนอแนวทางพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริง กล่าวได้ว่าขั้นตอนของกลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนได้ทุกประเภท ก่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานที่มีประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนบนพื้นฐานของความพอเพียงและความยั่งยืน

**คำสำคัญ :** การพัฒนากลยุทธ์ การจัดการความรู้ วิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่

## Abstract

The purpose of this research were to 1) study the current state of the knowledge management for local wisdom of Community Enterprises Chiang Mai Province and 2) develop strategic for supportive the knowledge management for local wisdom of Community Enterprises Chiang Mai Province. The samples in this research included that 226 groups of the community enterprises that have potential assessment results in moderate level from Chiang Mai Provincial Agricultural Extension office 2016 were purposively selected. The instrument used in the research was consisted of questionnaire, in-depth interviews and note-taking form for Focus Group. The statistics used in this study consisted of frequency, percentage, means, standard deviations and content analysis.

The results were showed that 1) the current state of the knowledge management for local wisdom of Community Enterprises Chiang Mai Province consisted of 9 process 1.1) Knowledge Identification : it was found that most of the community enterprises managed Knowledge Identification by themselves, by Use of participation among members within the group. 1.2) Knowledge Acquisition and Capture : it was found that most of the community

enterprises had Demonstration of the production process using local wisdom in the community by local philosopher for Member of Community Enterprise. 1.3) Knowledge Creation : it was found that most of the community enterprises the knowledge of members within the group has been applied with the traditional wisdom of the community or the knowledge of local philosopher. 1.4) Knowledge Codification : it was found that most of the community enterprises no recording is used and communication technologies help in the processing of knowledge. 1.5) Knowledge Sharing : it was found that most of the community enterprises no formal exchange of knowledge with non-profit organizations. 1.6) Knowledge Storage : it was found that most of the community enterprises no systematic knowledge storage. 1.7) Knowledge Transfer : it was found that most of the community enterprises Supported and promoted the transfer of knowledge from the private sector and Knowledge transfer was carried out using community group processes.1.8) Knowledge Utilization or Application : it was found that most of the community enterprises used the results of knowledge sharing among local members were applied for Group Operations Planning. 1.9) Evaluative Knowledge : it was found that most of the community enterprises follow up and evaluate knowledge management of local wisdom from the government agencies. 2) Strategies for Supportive knowledge management local wisdom of community enterprises Chiang Mai Province including 5 steps as follows Step 1 : Set goals / Assess strengths, weaknesses, opportunities and Threats. Step 2 : Know context / Know People Step 3 : Concepts and training of the prototype community enterprises Step 4 : Discussion / Frame Insights and Step 5 : Frame Solutions and Realize Offering. It cloud be said that the steps of strategies for Supportive the knowledge management of local wisdom of community enterprises Chiang Mai Province cloud be applied to the operations to increase the effectiveness of all types of community enterprises causing a form of useful operation to community enterprises based on sufficiency and sustainability.

**Keywords:** Strategic Development for Supportive, Knowledge Management, Community Enterprises Chiang Mai Province

## บทนำ

วิสาหกิจชุมชนถือเป็นองค์กรที่มีการดำเนินการประกอบการโดยชุมชน เพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ทุนของชุมชนหมายถึง ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรผลิตผลภายในชุมชนโดยคนในชุมชนเป็นเจ้าของกิจการการผลิตสินค้า หรือการให้บริการอื่นๆ เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัวในชุมชน และระหว่างชุมชน (สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548) การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยได้ถูกกำหนดบทบาทที่สำคัญตามสภาวะแวดล้อมของพื้นที่ อาทิเช่น ภาคเหนือตอนบนเป็นฐานการผลิตพืชผัก ไม้ผล ธัญพืช และการแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร ส่วนกลุ่มภาคเหนือตอนล่างเป็นฐานการผลิตธัญพืชและพืชไร่ที่สำคัญของประเทศ ซึ่งสามารถสรุปจังหวัดที่ประกอบด้วยของวิสาหกิจชุมชนที่มีบทบาทโดดเด่น ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือตอนบน 1: เชียงใหม่ ลำพูน กลุ่มภาคเหนือตอนบน 2: เชียงราย กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 1: ตาก พิษณุโลก สุโขทัย กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 2: นครสวรรค์ กำแพงเพชร พิจิตร รวมทั้งสิ้น 9 จังหวัด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553)

จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีความโดดเด่นด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น ประเพณี และวัฒนธรรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์ มียุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างควมมั่นคงอย่างยั่งยืนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของในหลวงรัชกาลที่ 9 โดยส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนท้องถิ่นเพื่อการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ส่งเสริมและพัฒนาเชียงใหม่ให้เป็นผู้นำด้านความหลากหลาย ในด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร การแปรรูป งานฝีมือ และงานหัตถกรรม (สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่, 2554) จากผลสรุปการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดเชียงใหม่ ณ วันที่ 2 มิถุนายน 2559 พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่ผ่านการประเมินในระดับ ดี มีเพียงร้อยละ 38.10 และพบว่า วิสาหกิจชุมชนภายในจังหวัดส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ และขาดการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ กระบวนการสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ คือ มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม และผู้นำวิสาหกิจชุมชนต้องมีภาวะผู้นำ (เกษร อักษรรัตน์, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2556) ที่พบว่าองค์ประกอบสำคัญสำหรับการพึ่งพาตนเองได้สำหรับชุมชนต้องประกอบด้วย ภูมิปัญญาองค์ความรู้ของชุมชน ระบบการจัดการที่คำนึงถึงวัฒนธรรมชุมชน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและทุนทางเศรษฐกิจของชุมชน นอกจากนี้ กนกพร ฉิมพลี (2555) พบว่า องค์ประกอบหลักสำคัญที่สามารถทำให้วิสาหกิจชุมชนพึ่งพาตนเองได้อย่างเหมาะสมนั้นมี 3 ประการ คือ ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และกระบวนการจัดการความรู้ โดยเงื่อนไขที่มีผลต่อการจัดการความรู้ มีหลักการคือ การมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามัคคีภายในกลุ่ม การยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต และมีใจรักในงานของกลุ่ม นอกจากนี้ จากข้อมูลการสำรวจสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ ประจำปี 2559 พบว่าวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีผลการประเมินในระดับปานกลาง และระดับควรปรับปรุง มีความต้องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่ม (สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่, 2559)

การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัด เชียงใหม่ เป็นการศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 ยุทธศาสตร์ที่5: การพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยสนับสนุนเครือข่าย การจัดการความรู้ภายในชุมชน นอกเหนือจากการจัดการศึกษาภายในระบบโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา และ สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกในชุมชน โดยให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของภูมิปัญญาท้องถิ่น คลังความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ของชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) นอกจากผล การศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแล้ว ยังเป็นการแลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ระหว่างชุมชนกับสถาบันการศึกษา ทำให้ได้กลยุทธ์การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ และส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทํา ให้เกิดการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เป็นการพัฒนาความรู้ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ได้อย่างยั่งยืน

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัด เชียงใหม่
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัด เชียงใหม่

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**กลยุทธ์การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเพื่อ จัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่ม โดยเป็นกระบวนการและขั้นตอนที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลการ ดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

**การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น** หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการสร้าง กระบวนการเรียนรู้สำหรับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายใน และภายนอกชุมชนรวมถึงประสบการณ์ ความรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยประยุกต์กลยุทธ์ กระบวนการและรูปแบบการจัดการความรู้ของ Mckeen & Smith (1993) รูปแบบการจัดการความรู้ของ SECI ของ โนนากะ (1995) Anderson and American Productivity and Quality Center: APQC (1996) และ กลยุทธ์การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Karl Erik Sveiby (2003) ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสังเคราะห์แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนด ความรู้ 2) การแสวงหาและยึดกุมความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การประมวลความรู้เป็นหมวดหมู่ 5) การ แลกเปลี่ยนความรู้ 6) การจัดเก็บความรู้ 7) การถ่ายทอดความรู้และ 8) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และ 9) การ ติดตามและการประเมินผลความรู้

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ การจัดกระบวนการสร้างความรู้ที่เป็นระบบ โดยมีการจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ รวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น (McKeen & Smith, 1993) และเพื่อพัฒนาความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์กร (Davenport and Prusak, 1998) อีกทั้งการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม (O' Dell, Grayson and Nilly, 1998) และมีลักษณะการบริหารแบบบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ตามที่ได้คาดหวังไว้ ตลอดจนเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า นิยามการจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะมีประเด็นหลักๆ 3 ประเด็นคือ 1) เป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ที่มีความสัมพันธ์กับการจำแนก การกำหนด การรวบรวม การเข้าถึง และการแลกเปลี่ยนความรู้ 2) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติที่มีลักษณะแบบบูรณาการ และ 3) การจัดการความรู้ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น Karl Erik Sveiby, (2003) กล่าวได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การกำหนด การเข้าถึง และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมไปถึงรูปแบบการบริหารจัดการที่มีลักษณะบูรณาการให้สอดคล้องกับเวลาและบริบทแวดล้อม โดยมีวัตถุประสงค์หลักๆ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับชุมชนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน วิสาหกิจชุมชนที่สามารถการนำหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากจะมีการศึกษาองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแล้ว วิสาหกิจชุมชนควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในชุมชน ซึ่ง O' Dell, Grayson and Nilly (1998) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4 ประการดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างบรรยากาศให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร 2) เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต 3) โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมงานที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน 4) การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้ประสานกัน เพื่อให้กระบวนการความรู้เป็นไปอย่างราบรื่น

Anderson and American Productivity & Quality Center: APQC (1996) ได้เสนอปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers) ประสบผลสำเร็จมี 4 ประการคือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) วัฒนธรรม (Culture) 3) เทคโนโลยี (Technology) และ 4) การวัดผล (Measurement) จากการศึกษาวิจัยเรื่อง Key Success Factors For Knowledge Management โดย Mathi (2004) ซึ่งเป็นการศึกษาโดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดการความรู้ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และผลการศึกษาได้พิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดผลสำเร็จและผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร คือ

1) วัฒนธรรม (Culture) 2) การจัดการความรู้ขององค์กร (KM Organization) 3) กลยุทธ์ (Strategy), ระบบและโครงสร้างพื้นฐาน (Systems & Infrastructure) 4) กระบวนการที่เป็นมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ (Effective & Systematic Processes) และ 5) การวัดผล (Measures) Keyser (2004) ได้ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร โดยสรุปปัจจัยออกเป็น 5 ประการ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการจัดการความรู้ หมายถึง วัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่รวมถึงสภาพแวดล้อมที่คนในองค์กรมีความจริงใจและนับถือกัน มีความสนใจร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ต้องทำร่วมกัน มีการแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่กลัวความล้มเหลว สละเวลาที่จะเข้ามาร่วมมือกัน มีการสร้างเครือข่ายของคนในองค์กร 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้งานง่าย (User Friendly) มีความทันสมัย (Up to Date) และมีความสามารถในการเชื่อมโยงคนในองค์กร สนับสนุนความสามารถและความสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานขององค์กร วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และ/หรือบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ (Lessons Learned) และเป็นระบบที่เอื้อให้สมาชิกผู้ใช้งานสามารถกำหนดผู้เชี่ยวชาญเพื่อการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการ รวมทั้งต้องจัดให้มีการอบรมผู้ใช้ในการใช้งานเทคโนโลยี 3) การวัดผลการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลควรถูกออกแบบเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงภาพและข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้อย่างต่อเนื่องและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปรียบเทียบระหว่างการจัดการความรู้ที่ใช้ เครื่องมือแบบง่ายกับเครื่องมือที่เป็นระบบหรือเทคโนโลยี รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการวัด การติดตามความเคลื่อนไหวของความรู้ในองค์กร 4) กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ถูกออกแบบเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรให้ดีขึ้น กระบวนการเป็นสิ่งที่แสดงถึงแนวทางสำหรับกิจกรรมการทำงานและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยกระบวนการความรู้ควรเป็นสิ่งที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอผ่านการทดลองใช้ 5) กลยุทธ์การจัดการความรู้ หมายถึง กลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดการและใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในแง่ของการแข่งขัน และเป็นพันธะสัญญาของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ในการใช้และถ่ายทอดความรู้ในองค์กรควรมีการสื่อสารไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นไม่เพียงแต่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร แต่ยังส่งผลต่อการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยทำให้เกิดความง่ายในการทำงาน ลดปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงเป็นหลักในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติทั้งนี้ ในส่วนของความสำเร็จขององค์กรนั้น กลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถแยกแยะระหว่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จกับองค์กรที่ล้มเหลว นอกจากนี้ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงและให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสินค้าและบริการมาก กลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงความแตกต่างขององค์กรกับคู่แข่งรายอื่น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้องค์กรเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตนเองได้และหากองค์กรสามารถรักษาความแตกต่างของตนไว้ได้แล้วก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ระยะยาว ไพบูลย์ เกียรติโกมล และ ญัฐพันธ์ เขจรันนทน์ (2551) ได้อธิบายถึงลักษณะกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นไม่เพียงแต่ต้องมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์เท่านั้น แต่ต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์

(Strategic Management) ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความหมายครอบคลุมกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Activity) ขององค์การมากกว่ากลยุทธ์ธุรกิจโดยปกติกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1.การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) นักกลยุทธ์ต้องกำหนดเป้าหมายขององค์การออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของ ภารกิจ (Mission) หรือวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายจะเป็นเครื่องสะท้อนความต้องการในอนาคตขององค์กร โดยนักกลยุทธ์ต้องพิจารณาว่าเขาต้องการให้องค์กรเป็นเช่นไรในอนาคต ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะถ้ากำหนดเป้าหมายผิดก็อาจทำให้้องค์การดำเนินงานผิดทิศทางซึ่งจะสร้างปัญหาขึ้นกับองค์กรในอนาคต 2.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) นอกจากการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการแล้ว นักกลยุทธ์จะต้องศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี เพื่อทำการเปรียบเทียบศักยภาพและความพร้อมขององค์กร โดยปกตินักกลยุทธ์จะแยกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ส่วน คือ 2.1 ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) หมายถึง ส่วนประกอบขององค์กรที่มีผลต่อศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งนักกลยุทธ์จะต้องพิจารณาทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เพื่อตรวจสอบความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ 2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factor) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งต้องพิจารณาถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้นักกลยุทธ์รับทราบภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านความสามารถและเปรียบเทียบกับสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับสุภาษิตจีนที่ว่า รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะทั้งร้อยครั้ง โดยที่นักธุรกิจนิยมเรียกวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT-Analysis) 3.การกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation and Planning) สามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ มีอยู่ 3 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) สภาพแวดล้อมภายใน และ 3) เป้าหมายขององค์กร เนื่องจากเป้าหมายจะให้ภาพที่ชัดเจนถึงความต้องการ ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้ทราบถึงศักยภาพขององค์กรและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 4.การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างดี และสามารถนำไปปฏิบัติได้ 5.การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมเป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปในแนวทางที่ต้องการหรือไม่ ว่ามีลักษณะเป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback Loop) ที่นำข้อมูลจากการดำเนินงานขององค์การพิจารณาพิจารณาว่าเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปรับปรุงให้เหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปได้ว่าการศึกษาค้นคว้ากระบวนการจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการบริหารจัดการทั่วไปที่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน จำเป็นจะต้องมีการคิดค้นหรือวางแผนกลยุทธ์ไว้เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวางแผนงานเชิงกลยุทธ์การจัดการความรู้จะช่วยให้สมาชิกชุมชนสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานะต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นยังสามารถประเมินและเปรียบเทียบได้ว่า ทฤษฎีหรือแบบประมาณที่นำลงไปในกิจกรรมหรือแผนการดำเนินงานต่างๆ มีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับผลที่



ได้รับ หรือเมื่อเทียบกับค่าเสียโอกาสในการดำเนินกิจกรรมอื่น เป็นต้น ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรมีกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์เบื้องต้น 5 ประการ ดังนี้ 1. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจหลักขององค์กรให้ชัดเจน และมีการประกาศใช้โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียรับรู้เพื่อที่จะปรับทิศทางการดำเนินงานให้ เป็นไปในทางเดียวกัน 2. การศึกษาวิเคราะห์ขีดความสามารถของตนเองและศึกษาคู่แข่งหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อาจโดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เป็นต้น 3. วางแผนงานหลักทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์กร และควรมีการปรับปรุงแผนงานให้เข้ากับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกไป พร้อมๆ กัน 4. นำแผนงานไปปฏิบัติจริง 5. ติดตาม ควบคุม และประเมินผลงาน เพื่อนำมาเทียบกับแผนงานที่ วางไว้และจัดระบบการเสนอรายงานเพื่อให้ฝ่ายบริหารรับทราบถึงผลดีผลเสียหรือข้อจำกัดของแผนงาน

### วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนนิพนธ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ระยะเวลาในการศึกษามี 2 ระยะดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

**ประชากร** วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับผลการประเมินศักยภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง จากสำนักงานส่งเสริมการเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมการเกษตร ประจำปี 2559 จำนวน 378 กลุ่ม

#### กลุ่มตัวอย่าง

วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับผลการประเมินศักยภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง จากสำนักงานส่งเสริมการเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมการเกษตร ประจำปี 2559 จำนวน 226 กลุ่ม

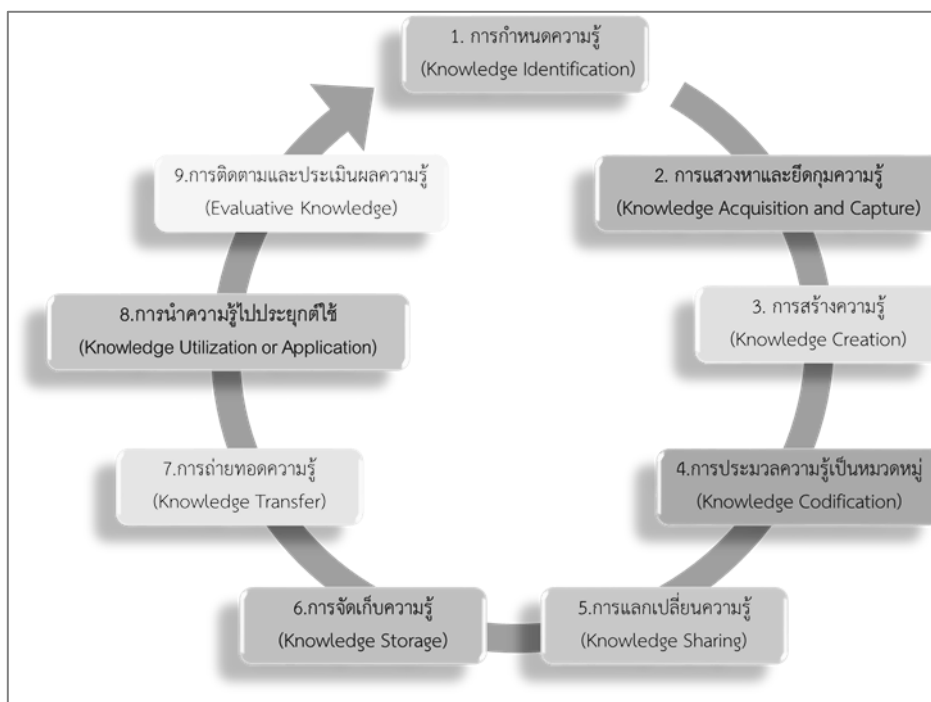
ผู้วิจัยมีกระบวนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1.การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 195 กลุ่ม 2. ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1. เป็นวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการอนุมัติการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนจากกรมส่งเสริมการเกษตรและดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 3 ปี 2. เป็นวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับผลการประเมินศักยภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับ ปานกลาง จากสำนักงานส่งเสริมการเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมการเกษตร ประจำปี 2559 3.ตัวแทนกลุ่มมีความพร้อม/เต็มใจในการให้ข้อมูล 4. ตัวแทนกลุ่มเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกลุ่ม 5. สถานที่ตั้งของกลุ่มวิสาหกิจมีความปลอดภัยในการเข้าไปเก็บข้อมูล ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 กลุ่ม (ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม มีจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ประธานหรือรองประธาน จำนวน 1 คน ตัวแทนกรรมการ จำนวน 1 คน และตัวแทนสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน จำนวน 1 คน ดังนั้นวิสาหกิจชุมชน 226 กลุ่ม จะมีตัวแทนให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 678 คน โดยผู้วิจัยร่วมเก็บข้อมูลร่วมกับเจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอของจังหวัดเชียงใหม่)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการดำเนินงานสำหรับวิสาหกิจชุมชน

### ขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร สังเคราะห์งานวิจัย และแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้กระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 9 กระบวนการ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) 2) การแสวงหาและยึดกุมความรู้ (Knowledge Acquisition and Capture) 3) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 4) การประมวลความรู้เป็นหมวดหมู่ (Knowledge Codification) 5) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 6) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) 7) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และ 8) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Utilization or Application) 9) การติดตามและประเมินผลความรู้ (Evaluative Knowledge)



แผนภาพที่ 1 : การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ 9 กระบวนการ (ณภัทร วิศวะกุล, 2560)

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำกระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่มาสร้างแบบสอบถาม ชุดที่ 1 สำหรับผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

2.2 นำแบบสอบถาม ชุดที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย การวัดและประเมินผล จำนวน 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ การจัดการชุมชน จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญการด้านการบริหาร กลยุทธ์ การจัดการความรู้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 2 ท่าน

2.3 นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index : IOC) เกณฑ์คุณภาพ คือ IOC มีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป โดยผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ชุดที่ 1 ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.71 - 1.00

2.4 ปรับปรุงรายละเอียดด้าน ภาษา และเนื้อหาของแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างแบบสอบถาม ชุดที่ 2 สำหรับใช้ดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

2.5 นำแบบสอบถามชุดที่ 2 ไปทดลองเก็บข้อมูลกับวิสาหกิจชุมชน จังหวัดแพร่ จำนวน 2 กลุ่ม 1. วิสาหกิจผู้ค้าเฟอร์นิเจอร์หวดง-ดอนมูล 2. วิสาหกิจชุมชนจักสารบ้านพระหลวงหมู่ 2 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เพื่อทดสอบความเข้าใจในเนื้อหาข้อคำถามของแบบสอบถามจากตัวแทนวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว โดยพบว่าวิสาหกิจชุมชนทั้ง 2 กลุ่ม ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน มีความเข้าใจและสามารถตอบคำถามได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการ

2.6 นำแบบสอบถามชุดที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

**ระยะที่ 2** การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

ในการพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ) วิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่

ขั้นที่ 2 ) จัดทำคู่มือกลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้วิจัยจัดทำร่วมกับเจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอของจังหวัดเชียงใหม่ และประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้นแบบของจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลจากการศึกษาสภาพ

ปัจจุบันการส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ นำมาสังเคราะห์ วิเคราะห์ ร่วมกับผลการศึกษาดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดี จาก สำนักงานส่งเสริมการเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมการเกษตร ประจำปี 2559 จำนวน 18 กลุ่ม และ ผลการศึกษาดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนต้นแบบของจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 กลุ่ม

ขั้นที่ 3) ตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของ วิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ การตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญา ท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และ ด้านความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้จัดการดำเนินการวิพากษ์กลยุทธ์ฯ โดยใช้แบบประเมินคุณภาพของ กลยุทธ์ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาร่วมกับสำนักงานส่งเสริมการเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ พร้อมกับการใช้กระบวนการสนทนา กลุ่ม (Focus Group) ตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ฯ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการวัดประเมินผล 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการ จัดการความรู้ 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจากภาครัฐ 2 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ เชิงพรรณนาประกอบด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

#### ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 9 กระบวนการของวิสาหกิจ ชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1.1 ด้านการกำหนดความรู้ : กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการกำหนดความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม มีการคำนึงถึงการสร้างความมั่นคง ทางเศรษฐกิจภายในชุมชน และคำนึงถึงปัญหาและความต้องการของชุมชน

1.2 ด้านการแสวงหาและสืบค้นความรู้ : กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการหาสาระกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์โดยใช้ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายในชุมชนจากปราชญ์หรือผู้รู้ในชุมชนให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน มีการลงมือปฏิบัติจริง และมีการเรียนรู้โดยสอบถามผู้รู้จากองค์กรอื่นๆภายนอก เช่น จากกลุ่มเครือข่ายที่มีการ ดำเนินงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือมีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ใกล้เคียงกัน

1.3 ด้านการสร้างความรู้ : กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการนำความรู้ของสมาชิกภายในกลุ่มมา ประยุกต์ เข้ากับภูมิปัญญาดั้งเดิมของชุมชน หรือความรู้จากปราชญ์และผู้รู้ในชุมชน

1.4 ด้านการประมวลความรู้เป็นหมวดหมู่ : กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีการใช้แบบบันทึก และ เทคโนโลยีการสื่อสารต่างๆช่วยในการประมวลความรู้อย่างเป็นระบบ

1.5 ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ : กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็น ทางการภายในกลุ่มระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือปราชญ์ ผู้รู้ในชุมชนโดย สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมีระบบที่ เลี้ยงภายในกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นทางการภายในกลุ่ม เช่น การจัดทำเอกสารความรู้ ฐานความรู้ เทคโนโลยี การจัดประชุมกลุ่มย่อย ประเด็นมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการกับหน่วยงานภาครัฐและ

มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายอื่นๆ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 -2 ครั้งต่อ 1 เดือน

1.6 ด้านการจัดเก็บความรู้ : กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการจัดเก็บความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยลายมือ แต่ยังไม่มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

1.7 ด้านการถ่ายทอดความรู้ : กลุ่มตัวอย่างใหญ่มีการถ่ายทอดความรู้โดยใช้กระบวนการกลุ่มภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และมีการถ่ายทอดความรู้จากปราชญ์ชุมชน ผู้รู้ในชุมชน

1.8 ด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ : กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการนำผลการแลกเปลี่ยนความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มอยู่เสมอ

1.9 ด้านการติดตามและการประเมินผลความรู้ : กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นจากจากหน่วยงานภาครัฐ และมีการนำผลการประเมินการดำเนินงานจากหน่วยงานภาครัฐมาใช้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่มตน

2. การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการศึกษาศาภาพการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 226 กลุ่ม ร่วมกับการศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดี จำนวน 18 กลุ่ม และการศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ จำนวน 5 กลุ่ม เพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์ฯ โดยกระบวนการกลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งผ่านการกระบวนการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ซึ่งมีระดับความคิดเห็นในด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และการใช้เป็นประโยชน์ ในภาพรวมของกระบวนการกลยุทธ์ฯ ทั้ง 5 ขั้นตอนอยู่ในระดับ มากที่สุด โดยรายละเอียดของกระบวนการกลยุทธ์ 5 ขั้นตอนเพื่อการส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นที่ 1** กำหนดเป้าหมาย / ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค

- กำหนดเป้าหมาย

มีการประชุมร่วมกันของ ประธาน/รองประธาน กรรมการและตัวแทนสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์และภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่มและเข้าถึงของสังคมแวดล้อม และใช้ผลการประเมินศักยภาพการดำเนินงานจากกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นฐานข้อมูล กระบวนการดังกล่าวจะทำให้กลุ่มสามารถวางกรอบปัญหาได้ใหม่ มองเห็นถึงโอกาสทางนวัตกรรม การพัฒนา กลุ่ม และช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางที่ต้องการขับเคลื่อนไป การรับรู้ได้ถึงทิศทางของกลุ่ม

- ประเมินจุดแข็ง, จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (วิเคราะห์ SWOT)

การประเมิน จุดแข็ง, จุดอ่อน โอกาส และ ความเสี่ยง (SWOT ย่อมาจาก Strengths , Weaknesses, Opportunities , Threats) เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการสร้าง

ภาพรวมของกลุ่ม การจัดวางแนวทางดำเนินงานของกลุ่ม การระบุนโยบายในตัวเองของกลุ่ม และเผยให้เห็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่ม

### ขั้นที่ 2 เข้าใจ บริบท / รู้เค้า รู้เรา

- เข้าใจบริบท

ในขั้นตอนนี้กลุ่มต้องช่วยกันศึกษาเกี่ยวกับบริบทซึ่ง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่ม เหตุการณ์ที่ส่งผลต่อข้อเสนอวัฒนธรรมของกลุ่ม (ข้อเสนอเป็นไปได้ทั้งสินค้า บริการ ประสิทธิภาพ แปรนต์ ฯลฯ)

- รู้เค้า รู้เรา

เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือ การเข้าใจสมาชิกในกลุ่ม ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปฏิสัมพันธ์ต่างๆของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม

### ขั้นที่ 3 ประมวลแนวคิด / อบรมจากวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ

- ประมวลแนวคิด

ในขั้นตอนนี้กลุ่มจะระดมสมองเพื่อระบุโอกาสและประมวล ‘แนวความคิด’ ใหม่ๆ โดยใช้ ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 และหลักการที่ได้วางกรอบไว้ก่อน โดยมีความคิดที่ใหม่ โดดเด่นที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน ใช้ผลลัพธ์จากขั้นตอนนี้ก่อนหน้านี้เป็นพื้นฐาน ต้องมั่นใจว่า ‘แนวความคิด’ อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงซึ่ง ‘แนวความคิด’ ของผลิตภัณฑ์, บริการ, การสื่อสาร, สิ่งแวดล้อม, แปรนต์, โมเดลธุรกิจของกลุ่ม และ อื่นๆ จะถูกสำรวจ โดยสร้างต้นแบบหลายๆ ขึ้นมา แล้วจึงอภิปรายในกลุ่ม

- อบรมจากวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ

การอบรมผู้เชี่ยวชาญจากวิสาหกิจต้นแบบ เป็นวิธีที่ดีที่ช่วยเร่งการดำเนินการในเรื่องที่สนใจให้เร็วยิ่งขึ้น ซึ่งคำแนะนำที่ได้จะช่วยให้กลุ่มเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ทำ ได้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการพัฒนา และได้แนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

### ขั้นที่ 4 ร่วมกันอภิปราย / สร้างกรอบความเข้าใจ การดำเนินงานที่ชัดเจน รอบด้าน

- การอภิปรายในกลุ่ม

การอภิปรายภายในกลุ่มมักเกิดขึ้นเสมอเมื่อผู้ที่มีความสนใจเหมือนกัน การอภิปรายพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ทั้งการแลกเปลี่ยนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยจะมีการแบ่งปันสิ่งที่กลุ่มสนใจ หรือสิ่งที่กลุ่มรู้เกี่ยวกับหัวข้อนั้นๆ การใช้เวลาไปกับการพูดคุยหรืออ่านสิ่งที่แบ่งปันไว้จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มได้รับข้อมูลที่หลากหลายมากที่สุด

- กรอบความเข้าใจที่ชัดเจน รอบด้าน

หลังจากสมาชิกกลุ่มได้ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาแล้ว ความท้าทายต่อไปคือ การจัดโครงสร้างให้กับสิ่งที่ค้นพบและสิ่งที่เรียนรู้จากขั้นตอนนี้ ทำให้จัดต้องมีการจัดระเบียบ ข้อมูลที่รวบรวมจาก 3 ขั้นตอนนี้แล้วหา “แบบแผน” ที่สำคัญ ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลแวดล้อม เพื่อให้ได้ ‘แบบแผน’ ซึ่ง ‘ความเข้าใจที่ชัดเจน’ และ ‘แบบแผน’ จะได้จากการร่วมกันวิเคราะห์ซ้ำๆ เพื่อนำไปสู่ “การสรุปกรอบการแก้ปัญหา และนำเสนอข้อเสนอที่เป็นจริง” ของกลุ่มร่วมกันต่อไป

### ขั้นที่ 5 สรุป แก้ปัญหาตรงประเด็น / นำเสนอแนวทางพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริง

#### - สรุป แก้ปัญหาตรงประเด็น

ในขั้นตอนนี้จะสรุป 'แนวความคิด ข้อมูล' ให้อยู่ในรูปของ 'ระบบแนวความคิด และข้อมูลที่เป็นระบบ' หรือวิธีแก้ปัญหากลุ่มที่ได้ร่วมกันหา 'แนวความคิด' ที่ดีที่สุด ด้วยการเลือก 'แนวความคิด' ที่ให้คุณค่าสูงสุดกับการดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งอาจมีหลายแนวคิด แต่กลุ่มจะต้องสามารถทำงานร่วมกันได้ดี และเสริมสร้างคุณค่ากันและกัน อาจกล่าวได้ว่า 'วิธีแก้ปัญหากลุ่ม' จะถูกทำให้เด่นชัดขึ้น

#### - นำเสนอแนวทางพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริง

ในขั้นตอนนี้กลุ่มต้องมั่นใจว่า 'วิธีการแก้ปัญหาและการดำเนินงานของกลุ่มข้างต้นถูกสร้างมาจากประสบการณ์จริงของสมาชิก จากวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ ร่วมกับความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลดำเนินงานให้กับวิสาหกิจชุมชนในด้านที่ต้องการได้ จากนั้นสามารถสร้างแผนเพื่อปฏิบัติ ซึ่งสมาชิกกลุ่มต้องร่วมกำหนดทิศทาง, ให้ความเห็นความคืบหน้าการนำ 'วิธีแก้ปัญหากลุ่ม' ไปสร้างให้เกิดความแตกต่างขึ้น

### อภิปรายผล

จากการศึกษาพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ที่ศักยภาพของผู้นำกลุ่มและความร่วมมือ ความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ อูสา สุทธิสาร (2554) ซึ่งศึกษาเรื่องการเรียนรู้และการจัดการความรู้ด้านวิสาหกิจชุมชนของชุมชนบ้านร่องก่อ ตำบลโพธิ์ใหญ่ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ความรู้เดิมที่มีอยู่ในชุมชน ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ไว้วางใจกัน ของคนในชุมชน ผู้นำชุมชนมีวิสัยทัศน์ มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้รู้ ผู้ที่เป็นแบบอย่างด้านความซื่อสัตย์ ความเสียสละในชุมชน ทำให้งานของชุมชนเดินหน้าต่อไปได้อย่างประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน พบว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จ ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่น เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม จากผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการกำหนดความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกำหนดความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มสูงสุด แต่สิ่งที่กลุ่มต้องการพัฒนามากที่สุดเป็นอันดับ 1 คือ การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่ม ดังนั้นกล่าวได้ว่ากระบวนการมีส่วนร่วมคือกระบวนการเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การกำหนดความรู้ หรือการกำหนดทิศทางของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน แต่สิ่งที่สำคัญคือ รายละเอียดของการจัดกระบวนการมีส่วนร่วม จะจัดให้มีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกในกลุ่มอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับ ณรงค์ ศรีทิพย์ (2555) ซึ่งศึกษาเรื่อง การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตอาหารสัตว์ บ้านห้วยลึก หมู่ 3 ตำบลแม่ออน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตอาหารสัตว์บ้านห้วยลึกมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็ง โดยสมาชิกได้ร่วมกันกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่ม ให้สมาชิกทุกคนมีทั้งสิทธิและหน้าที่ ซึ่งเป็นการร่วมรับรู้ปฏิบัติและร่วมตรวจสอบไปพร้อมกับการปฏิบัติที่นอกเหนือจากการเข้าร่วมในการประชุมตาม

สาระ ดังนั้นการกำหนดรายละเอียดของกระบวนการมีส่วนร่วมของ วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจะเห็นได้ว่า ในกระบวนการกลยุทธ์ขั้นที่ 1 จึงเป็น การกำหนดเป้าหมาย การสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่าง ประธาน/รองประธาน กรรมการ และสมาชิกกลุ่มหรือตัวแทน ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องมีองค์ประกอบของบุคคลและตัวแทนสมาชิกของกลุ่มให้ครบ จึงจะทำให้กระบวนการกลยุทธ์ขั้นที่ 1 ประสบความสำเร็จได้ และนำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์ในขั้นต่อไป โดยจะเห็นผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างชัดเจน จากผลการสัมภาษณ์วิสาหกิจชุมชนต้นแบบทั้ง 5 กลุ่ม ที่ทุกกลุ่มต่างมีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มอย่างชัดเจน โดยทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างเข้าใจ และมีการสำรวจ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการกลยุทธ์ขั้นที่ 2 เข้าใจบริบท / รู้เค้า รู้เรา เป็นการแสวงหาและยึดกุมความรู้ตามทฤษฎีของ Marquardt (1996) ที่อธิบายว่าความรู้นั้นมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวางแผนการงานเพื่อศึกษาข้อมูลที่จะส่งผลต่อการพัฒนากลุ่มอย่างเป็นระบบจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ เรณูมาศ กุละศิริมา (2557) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน กรณีศึกษาตำบลโคกโคเต่า อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าศักยภาพในการแสวงหาความรู้ของกลุ่มทั้งความรู้จากภายในและภายนอกกลุ่มจะนำไปสู่การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลุ่ม และสามารถต่อยอดในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนส่งผลให้วิสาหกิจนั้นมีแนวโน้มการดำเนินงานในระดับที่ดี แต่ไม่สอดคล้องข้อมูลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการแสวงหาและการสืบค้นความรู้พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการสัทธิกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์โดยใช้ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายในชุมชนจากปราชญ์หรือผู้รู้ในชุมชนให้กับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและลงมือปฏิบัติจริง และมีการจดจำ สังเกตรูปแบบผลิตภัณฑ์จากองค์กรอื่นๆภายนอก เช่น จากกลุ่มเครือข่ายที่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือมีภูมิปัญญาท้องถิ่นใกล้เคียงกัน แต่กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวยังมีผลการประเมินศักยภาพการดำเนินงานในระดับปานกลาง โดยผลลัพธ์ที่พึงได้จากกระบวนการแสวงหาและการยึดกุมความรู้เกิดความรู้เฉพาะกลุ่ม เกิดแนวทางการดำเนินงานเฉพาะยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ กนกพร ฉิมพลี (2555) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรม เครื่องจักสาน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา พบว่ากระบวนการแสวงหาและและยึดกุมความรู้ที่มาจากภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่มมีเพื่อให้เกิดความรู้ หรือแนวทางเฉพาะของกลุ่มยิ่งขึ้น กระบวนการกลยุทธ์ขั้นที่ 3 ของกลยุทธ์ฯ คือ การประมวลแนวคิดและอบรมจากวิสาหกิจต้นแบบ จากผลการศึกษาพบว่าในขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวม แลกเปลี่ยน จัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ โดยกลยุทธ์การจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรที่เคยดำเนินการมาก่อนนั้น มีกระบวนการอบรมจากวิสาหกิจในรูปแบบการไปศึกษาดูงานด้านผลิตภัณฑ์ หรือเชิญวิทยากรจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา กลุ่มซึ่งโดยมากกระบวนการดังกล่าวจะพบมากในกลุ่มได้รับการประเมินในระดับดี (เกษร อักษรรัตน์, 2559) แต่ยังไม่เคยมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ เข้าร่วมแลกเปลี่ยนและให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ การบริหารจัดการกลุ่ม สอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังไม่มีการดำเนินการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นทางการกับวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายอื่น ซึ่งขั้นตอนนี้ดังกล่าวถือเป็นนวัตกรรมใหม่ด้าน



การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดเชียงใหม่ กระบวนการกลยุทธ์ขั้นที่ 4 ร่วมกันอภิปราย / สร้างกรอบความเข้าใจ ดำเนินงานชัดเจนรอบด้าน เป็นการถ่ายทอดความรู้และการความรู้ไปประยุกต์ใช้นำสู่การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ได้ตรงกับสภาพจริงของกลุ่มวิสาหกิจนั้น การร่วมกันอภิปรายซ้ำจะทำให้เกิดแนวทางในการดำเนินการและการแก้ไขปัญหาของกลุ่มหรือแนวทางพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ นิตยา รัตนตรัยวงศ์ (2557) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในอำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าด้านการบริหารจัดการ ควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ความรู้กับคณะกรรมการกลุ่มด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะ นาควัชระ (2560) ศึกษาเรื่องแบบจำลองปัจจัยความสำเร็จโครงการพลังงานชุมชนต้นแบบ พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลและส่งผลต่อความสำเร็จและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริการจัดการกลุ่ม โดยดำเนินการมีส่วนร่วมของสมาชิก ควรมีการประชุม อภิปรายการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ 5 กลุ่มพบว่ามีการประชุมหรือพบปะเพื่อถ่ายทอดความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ โดยจะมีการบันทึกข้อมูลส่วนใหญ่โดยการจดบันทึกในสมุด และกระบวนการกลยุทธ์ขั้นที่ 5 สรุปและแก้ปัญหาตรงประเด็น นำเสนอแนวทางที่ปฏิบัติได้จริง ขั้นตอนนี้จะเป็นการสรุปความรู้จากทุกขั้นตอนให้เป็นระบบ โดยนอกจากมีความชัดเจนแล้วยังสามารถช่วยการขับเคลื่อนกลุ่มได้ตรงประเด็นกับความต้องการของกลุ่มและความต้องการของส่วนงานองค์กร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกลุ่ม

กล่าวได้ว่าการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของกลยุทธ์การจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจาก กรรมการ สมาชิกกลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ โดยกระบวนการขั้นตอนของกลยุทธ์ฯ สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้กับการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนได้ทุกประเภท ก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานที่มีประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนบนพื้นฐานของความพอเพียงและความยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ความสนใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามขั้นตอนของกลยุทธ์ฯ จากวิสาหกิจชุมชนเป้าหมาย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีผลต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นอย่างมาก ดังนั้น ควรมีการสำรวจความต้องการและความเป็นไปได้ในการดำเนินการใช้กระบวนการกลยุทธ์ในแต่ละพื้นที่
2. ผู้วิจัยต้องคำนึงถึงเลือกใช้ภาษาให้เหมาะสมในการเก็บข้อมูล ไม่ควรใช้คำศัพท์เฉพาะหรือศัพท์เทคนิคทางวิชาการ เนื่องจากจะไม่สามารถได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและตรงประเด็นตามที่นักวิจัยต้องการจากกลุ่มตัวอย่าง

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลจากการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ต่อไป

2. วิสาหกิจชุมชนทุกประเภทสามารถนำกระบวนการของกลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นไปบูรณาการร่วมกับกระบวนการดำเนินงานภายในกลุ่มของตนเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานภายในและระหว่างกลุ่มได้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เห็นถึงประเด็นที่ควรดำเนินการศึกษาในการวิจัยครั้งต่อไปโดยพบว่าแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ในปัจจุบันเป็นแบบประเมินศักยภาพรูปแบบเดียวที่ใช้สำหรับวิสาหกิจชุมชนทุกประเภท ดังนั้นโดยจึงควรมีการศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละประเภทเพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ตรงกับลักษณะและความต้องการของวิสาหกิจชุมชนแต่ละประเภทมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาและพัฒนาเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่สำหรับวิสาหกิจชุมชนทุกประเภทเพิ่มเติมซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะช่วยให้การดำเนินงานของวิสาหกิจมีประสิทธิภาพสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

## References

- Aksronrat, K.(2016). “raīngān phon khōmūn wisāhakit chumchon čhangwat Čiāng Mai pračham Andersen Arthur and American Productivity and Quality Center. (1996). **The Knowledge Management Assessment Tool: External Benchmarking Version**. Retrieved August 11, 2011 from <http://sais.aisnet.org/2011/BartczakEtAl.pdf>
- Auareesuksakun, A. & Chuntuk, T.(2016). “phāwa phū nam kān plīanplāeng : plīan khwām thāthāi mung sū khwāmsamret khōng ‘ongkān yāng yangyūn”. [Transfomatiomal Leadership: Changing Challenges to Achieve Organization Sustainability]. Veridian E-Journal, Silpakorn University 9,1 (January – April) : 845-860.
- Chiang Mai Provincial Agricultural Office.(2011). “raīngān khōmūn wisāhakit chumchon čhangwat Čiāng Mai”. [Chiang Mai Community Enterprise Information Report. Office Agriculture, Chiang Mai Province]. Department of Agricultural Extension.
- \_\_\_\_\_. (2016). “raīngān khōmūn wisāhakit chumchon čhangwat Čiāng Mai”. [Chiang Mai Community Enterprise Information Report. Office Agriculture, Chiang Mai Province]. Department of Agricultural Extension.
- Chimplee, K.(2012). “rūpbāep kānčatkān khwāmru phūpanyā thōngthin dān hatthakam khruāng čhaksān : koṛani suksā wisāhakit chumchon čhangwat Nakhōn Rāčhasīmā.” [Knowledge management models for local wisdom in wickerwork handicrafts : a case study of local community enterprises in Nakhon Ratchasima Province]. Doctor of Philosophy Social Development and Environmental Management Branch. Faculty of Social and Environmental Development. National Institute of Development Administration.
- Davenport and Prusak. (1998). **Working Knowledge: How Organization Manage What They Know**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Hemthanon, T.(2012). “prasitthiphāp kāndamnoēn ngān khōng khruākhaī wisāhakit chumchon kasētrakam yangyūn nam ‘ōm tambon nam ‘ōm ‘amphoē khōwang chāngwat yasō thōn”. [The operational efficiency of the agricultural community enterprise network Wat Nam Om Subdistrict, Nam Om Subdistrict, Kho Wang District, Yasothon Province]. Master of Arts Program Department of Social Sciences for Development. College Ubon Ratchathani Rajabhat University.
- Karl E, Sveiby. (2003). **What is Knowledge Management**. Available from: garden/kd/whwtiskm.shtml
- Keitkomon, P.& Kechonnan, N.(2008). “rabop sārasonthēt phūā kānchātkañ”. [Management information systems]. Bangkok : SE-EDUCATION Public Company Limited.
- Keyser. (2004). **Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority**. Doctoral Dissertation, Industrial and systems Engineering and Engineering Management, The University of Alabama in Huntsville, Huntsville, Alabama.Laudon,
- Kulasirima, R.& Rassmeepaiboon, N.& Phumoduang A & Group.(2014). “ konlayut kānchātkañ khwāmru bāep mī suān rūām phūā kān rianrū talōt chiwit khōng chumchon kōrānī suksā tambon khōk khō thao ‘amphoē muāng chāngwat Suphan buri” [Knowledge management strategy Participatory for lifelong learning of the community Case study of Khok Kho Thao Subdistrict, Mueang District, Suphan Buri Province]. Suan Dusit Rajabhat University.
- Marquardt, M. 1996. **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill
- Mathi, Kavindra. (2004). **Key success factors for knowledge management**. A document retrieved from ProQuest theses and dissertations database.
- Mckeen, J.D. & Smith. (1993). **Making IT Happen : Critical Issues in IT Management**. Ontario ; Wiley. Tebbiss. Demystifying Organization Empowerment. Journal of Nursing Administration. (23) : 18-23. January, 1993.

- Ministry of Higher Education.(2013). “phæn phatthanakān suksā radap ‘udomsuksā chabap thī sip‘et ( Phō.Sō̄ sōngphanhārōjhāsiphā sōngphanhārōjhāsipkāo ) klum phatthanā nayōbāi læ phænkān ‘udomsuksā”. [Higher Education Development Plan No. 11 (2012 - 2016) Higher Education Policy and Planning Group]. Ratchathewi District, Bangkok10400.
- Narkwatchara, P.(2017). “bæpčamlōng patchai khwāmsamret khōng khroṅkān phalangngān chumchon tonbæp”. [The success Factors Model for Prototype Community Energy Projects]. Veridian E- Journal, Silpakorn University 10,1 (January – April) : 128-143.
- Nathongkham, P.(2013). “rūpbæp kānphatthanā kāndamnoēn ngān klum wisāhakit chumchon nai čhangwat kān sin”. [Model of community enterprise operation development in Kalasin province]. Doctor of Philosophy Degree Department of Regional Development Strategy, Graduate School Rajabhat Mahasarakham University.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University.
- O’ Dell, Grayson and Nilly. (1998). **A current review of knowledge management best practices**. Conference on Knowledge Management and Transfer of Best Practices. Business Intelligence.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion.(2010).“Phænkānsongsoēmwisāhakit khanātklānglæ Khanātyōm Chabapthī sām (Phō.Sō̄ sōngphanhārōjhāsiphā Sōngphanhārōjhāsipkāo). [Small and Medium Enterprises Promotion PlanSmall size No. 3 (2012 - 2016)]. Chomphon Subdistrict, Chatuchak District, Bangkok 10900.
- Office of the Secretary Committee of the Office of Community Enterprise Promotion.(2005). “Wisāhakit chumchon”. [Community enterprises]. Bangkok: Department of Agricultural Extension.
- pī sōngphanhārōjhāsipkāo.” [Chiang Mai Provincial Community Enterprise Report 2016]. Office Agriculture, Chiang Mai Province.

- Rattanatraiwong, N.(2014).” konlayut kān boṛikān čhatkān klum wisāhakit chumchon nai ‘amphoē phanom phrai čhangwat roḗ ‘et”. [Strategies for managing community enterprise groups in Phanom Phrai District, Roied Province. Master of Business Administration Graduate School of Business Administration. Rajabhat Maha Sarakham University.
- Srontip, N.(2012). “kānčhatkān rianrū phūā phatthanā wisāhakit chumchon : koṛanī suksā klum phū phalit ‘āhān sat bān huā lek mū sām tambon mæng čhon ‘amphoē fāng čhangwat Čhiāng Mai.” [Learning management for community enterprise development: a case study of food producers Hua Lek, Moo 3, Mae Ngon Subdistrict, Fang District, Chiang Mai Province]. Master of Science degree. Sustainable Social Landscape Development Branch. Maejo University.
- Sutthisakorn, U.(2014). “kān rianrū læ kānčhatkān khwāmru dān wisāhakit chumchon khōng chumchon bān roṅg ko tambon pho yai ‘amphoē wārinchirāp čhangwat ‘ubonrāčhathānī”. [Learning and knowledge management in community enterprises Of Ban Rong Ko community Pho Yai Sub-district Warin Chrap District Ubon Ratchathani]. University of the Thai Chamber of Commerce.
- Wisawakul, N.(2017).”kān sangkhroḗ krabuānkān čhatkān khwāmru.” [Synthesis of knowledge management processes]. Research report for Ph.D. students Department of Educational Research and Development Faculty of Education Chiang Mai University.

