

การศึกษาโครงสร้างองค์กรธุรกิจชุมชน : จังหวัดนนทบุรี**

*จุลศักดิ์ ชาญณรงค์

วิกฤตทางการเงินและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้ส่งผลอย่างสำคัญต่อประชาชนโดยรวม ดังนั้นหลายฝ่ายจึงได้หันย้อนกลับมาศึกษาสาเหตุของปัญหา หวังว่าจะเป็นหนทางที่จะแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นมากที่สุด สาเหตุหนึ่งที่มักนำมากล่าวอ้างคือการพัฒนาที่เน้นแต่การสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจโดยที่ละเลยรากฐานที่สำคัญหรือการให้ความสำคัญกับประชาชนในชาติ ผลที่เกิดขึ้นจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจก่อให้เกิดปัญหาการกระจายรายได้ภายในประเทศ ปัญหาคุณภาพชีวิตของประชาชนและปัญหาสังคมต่างๆ ดังนั้นจึงได้มีความพยายามหากลไกที่จะจัดการกับประเด็นปัญหาดังกล่าว เครื่องมือสำคัญประการหนึ่งคือการพยายามปรับตัวให้เข้ากับกระแสการพัฒนาแบบทุนนิยมเพราะน่าจะเป็นหนทางที่เหมาะสมกว่าการพยายามต่อต้านกระแสดังกล่าวที่ยังคงครอบครองวิถีชีวิตของประชาชนอยู่ ซึ่งนั่นก็คือ ยัง

คงเน้นการค้าขาย แต่ทั้งนี้การค้าขายก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่ คือ ค้าขายอย่างค่อยเป็นค่อยไป รู้จักประมาณตน ตามความสามารถของประชาชนภายในชาติ ประชาชนจะต้องมีความเป็นเจ้าของ รู้จักการจัดการบริหารงานและกระจายผลประโยชน์อยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งกลวิธีดังกล่าวได้ถูกเรียกขานในนามของ “ธุรกิจชุมชน”

อย่างไรก็ดีนักวิชาการหลายท่านได้เปรียบเทียบว่า แท้จริงธุรกิจชุมชนเป็นเพียง “รากฝอย” ของระบบทุนนิยมเท่านั้น ทั้งนี้เพราะอาจกล่าวได้ว่าในสภาพความเป็นจริง การทำธุรกิจชุมชน ยังอยู่ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีการค้าเสรี การลงทุนเสรี และการเงินเสรีอย่างเต็มที่ อันเปิดโอกาสให้ทุนใหญ่ทำลายทุนเล็ก ดังนั้นธุรกิจชุมชนซึ่งเป็นทุนขนาดเล็กก็อยู่ในขายนั่นด้วย ทั้งนี้วิธีทางหนึ่งที่น่าจะปรับปรุงการทำงานขององค์กรธุรกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คือ การศึกษา

*อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการเมืองเศรษฐกิจสังคม มหาวิทยาลัยศึกษาทั่วไป คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

**งานวิจัยทุนทวงมหาวิทยาลัยประจำปี พ.ศ. 2546

โครงสร้างขององค์กรดังกล่าว เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ของระบบงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการของสมาชิกขององค์กรในการทำงานร่วมกันและในการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ดังจะเห็นได้จาก การจะอธิบายองค์การหนึ่งๆ จะเริ่มด้วยการวาดแผนภูมิขององค์การ เพื่อให้เห็นการเคลื่อนไหวของงาน ทั้งกระบวนการสั่งงาน นิเทศงาน ติดตามงาน ประเมินผลงาน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดีแผนภูมิดังกล่าวอาจไม่สามารถแสดงให้เห็นถึง กระบวนการทำงานทั้งหมด โดยเฉพาะลักษณะที่ไม่เป็นทางการต่างๆ ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมขององค์การ หรือสภาพที่แท้จริงขององค์การว่ามีกลไกอย่างไรบ้าง จึงสามารถแยกอธิบายมิติโครงสร้างที่ประกอบไปด้วย

ความสลับซับซ้อน (ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อย - ซึ่งมี 3 ด้านคือความสลับซับซ้อนตามแนวนอน แนวตั้งและการกระจายตามพื้นที่) จะทำให้ทราบถึงช่องการติดต่อสื่อสารความร่วมมือ และการควบคุมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพราะถ้าองค์การมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ก็จะต้องมีส่วนต่างๆ ข้างต้นที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานและความประหยัด

ความเป็นทางการ หรือมาตรฐานการทำงานอันจะนำมาสู่การลดความผิดพลาดในการทำงานและเป็นการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและก่อให้เกิดคุณภาพของการทำงาน หมายถึงองค์การต้องมีมาตรฐานของการทำงานที่ชัดเจน เช่น ออกกฎ ระเบียบ อย่างไรก็ตามถ้าองค์การดังกล่าวมีลักษณะที่มีความเป็นทางการต่ำ ก็มีได้หมายความว่า

จะทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงเสมอไป แต่สมาชิกขององค์การต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านสูงในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความผิดพลาดของงานลดลง เป็นต้น

การรวมอำนาจ (อำนาจในการตัดสินใจ) องค์การหนึ่งๆ ย่อมประกอบไปด้วยคนซึ่งภายในกระบวนการทำงานก็ย่อมต้องการการตัดสินใจที่ทันทั่วทั้งที่ หมายความว่า ถ้าองค์การมีการรวมอำนาจผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจะต้องทราบข้อมูลต่างๆ อย่างครบถ้วน แต่ในสภาพที่เป็นจริงการที่คนใดคนหนึ่งใ้องค์การจะสามารถรู้และเข้าใจข่าวสารได้ทั้งหมดเป็นไปได้ยาก หรือถ้าทำได้ก็เป็นไปอย่างเชื่องช้า ดังนั้นการกระจายอำนาจจึงเข้ามามีบทบาท อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าสิ่งใดที่ดีกว่ากันแต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นมีลักษณะอย่างไร เช่น ถ้าเป็นองค์การที่รวมอำนาจหัวหน้าก็ย่อมต้องมีความสามารถอย่างสูงในการทราบและเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

สำหรับผู้เขียนวัตถุประสงค์ทำวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจชุมชนโดยผ่านการปรับปรุงด้านโครงสร้างองค์กรดังนั้นจึงมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการคือ เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จและสภาพปัญหาธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยในแต่ละแห่งที่อยู่ในจังหวัดนนทบุรี สองเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยของจังหวัดนนทบุรีในปัจจุบัน และ เพื่อหาโครงสร้างองค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยที่เหมาะสมโดยพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาคือจังหวัดนนทบุรี อันตั้งอยู่ในภาคกลางและอยู่ในเขตปริมณฑล เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาประเทศ โดยมีพืชเศรษฐกิจสำคัญ คือ ข้าว

มะม่วง มะพร้าว ทุเรียน ถั่วลิสง ทั้งนี้สินค้าเกษตร
ต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ถั่วลิสงถือได้ว่าเป็นกิจ
กรรมที่เกษตรกรมีกิจกรรมมากที่สุด (มีกิจกรรมดัง
กล่าวถึงร้อยละ 63.43) ผู้เขียนสนใจศึกษา
กิจกรรมการแปรรูปสินค้าเกษตรประเภทถั่วลิสงเป็น

สำคัญ นอกจากนี้สำหรับพื้นที่ที่ทำการศึกษาคือ
จังหวัดนนทบุรีอันประกอบไปด้วย 6 อำเภอ นั้น แต่
ละอำเภอต่างมีเพียงตำบลเดียวหรือมีเพียงไม่เกิน 2
ตำบลที่มีการส่งเสริมธุรกิจชุมชนประเภทดังกล่าว
ประกอบด้วย

- อำเภอเมืองนนทบุรี (ตำบลบางรักน้อย จำนวน 2 ชุมชน)

ตำบลบางรักน้อยหมู่ 3	จำนวนประชากร 36 คน	จำนวนตัวอย่าง	30 คน
ตำบลบางรักน้อยหมู่ 1	จำนวนประชากร 21 คน	จำนวนตัวอย่าง	19 คน
 - อำเภอบางกรวย (ตำบลบางขุนทอง 1 ชุมชน)

ตำบลบางขุนทอง	จำนวนประชากร 29 คน	จำนวนตัวอย่าง	25 คน
---------------	--------------------	---------------	-------
 - อำเภอบางใหญ่ (ตำบลบางเลน 1 ชุมชน)

ตำบลบางเลน	จำนวนประชากร 16 คน	จำนวนตัวอย่าง	15 คน
------------	--------------------	---------------	-------
 - อำเภอบางบัวทอง (ตำบลละหาร 1 ชุมชน)

ตำบลละหาร	จำนวนประชากร 47 คน	จำนวนตัวอย่าง	36 คน
-----------	--------------------	---------------	-------
 - อำเภอปากเกร็ด (ตำบลคลองพระอุดม 1 ชุมชน)

ตำบลคลองพระอุดม	จำนวนประชากร 31 คน	จำนวนตัวอย่าง	26 คน
-----------------	--------------------	---------------	-------
- รวมจำนวนประชากร 180 คน รวมจำนวนตัวอย่าง 151 คน

ผู้เขียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย
ไว้ 3 ประการ และเลือกใช้วิธีการหลัก 2 ประการ
คือ การประเมินสถานการณ์หรือสภาพของธุรกิจชุม
ชนควบคู่กับความเข้าใจด้านโครงสร้าง ทั้งนี้สำหรับ
การประเมินสภาพดังกล่าวได้นำตัวแบบ SWOT
มาปรับใช้ โดยได้วิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม ซึ่งข้อมูล
ต่างๆ ได้รวบรวมจากหัวหน้ากลุ่มของแต่ละกลุ่ม
จำนวน 6 ท่าน เพื่อให้ทราบสภาพแวดล้อมภายใน
นอกและภายในที่มีผลต่อองค์การ แล้วหลังจากนั้น
จึงนำข้อมูลทั้งสองด้านมาสังเคราะห์เข้าด้วยกันเพื่อ
สรุปเป็นตารางความสัมพันธ์แบบแมทริกส์ เพื่อ

เป็นข้อเสนอแนะหรือเป็นกรอบการทำงานของ
ธุรกิจประเภทดังกล่าว และสำหรับความเข้าใจด้าน
โครงสร้างผู้วิจัยใช้แบบสอบถามประเมินค่า ความ
สลับซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ
เพื่อให้ได้ลักษณะทางโครงสร้างของแต่ละกลุ่มและ
ในภาพรวมของจังหวัดนนทบุรี นอกจากนี้สำหรับ
งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ คือ การเสนอแนะ
โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจชุมชน
ผู้วิจัยจึงได้ใช้การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎี
ตามสถานการณ์ร่วมกับการสอบถามจากหัวหน้า
กลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ลักษณะทางโครงสร้างที่

เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจชุมชนประเภทกล้วย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งชวลิต ประวานนท์ (2542 : 286 - 290) กล่าวว่าการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นการบริหารสมัยใหม่ จะมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมและการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้วิจัยพบว่าการออกแบบองค์การสามารถกระทำได้หลาย ๆ วิธีเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปอาจจะพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการ คือ กลยุทธ์ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ขนาดองค์การ และวงจรชีวิตขององค์การ ซึ่งในแต่ละปัจจัยทำให้องค์การมีความไม่แน่นอนในการจัดการตนเองมากขึ้น แต่ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวถือได้ว่าเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์การ เช่น ขนาดเป็นตัวกำหนดโครงสร้าง อย่างไรก็ดีองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีส่วนผสมขององค์ประกอบด้านโครงสร้าง (ความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ) ที่แตกต่างกันออกไป เช่น องค์การที่มีโครงสร้างแบบเป็นทางการสูง อาจมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจก็ได้ อย่างไรก็ดีแนวคิดการจัดการองค์การสมัยใหม่ได้สรุปว่าแม้จะไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการกับทุกองค์การ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าไม่มีหนทางที่ดีที่สุดสำหรับองค์การหนึ่ง ๆ ก็หมายถึงองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีทางเลือกของตนเพื่อที่จะกระทำการให้เกิดผลดีหรือประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การของตน ทางเลือกนั้นก็ยังคงขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่ง สิ่งนั้นก็คือ “สถานการณ์” ดังนั้นการจัดการองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะกล่าวแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อม หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่นอกองค์การ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง

สังคม กฎหมาย ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจมีผลกระทบต่อองค์การแต่ละองค์การมากน้อยแตกต่างกัน และบางครั้งอาจไม่สามารถมองเห็นความเกี่ยวข้องโดยตรงของปัจจัยเหล่านั้นต่อองค์การเลย รวมเรียกว่า สภาพแวดล้อมทั่วไป ส่วนสภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การอย่างมาก และเป็นสภาพแวดล้อมที่นักบริหารจำต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เราเรียกว่า สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การ เช่น คู่แข่งขัน กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ลูกค้า ซึ่งองค์การจะมีสภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับองค์การนั้นประกาศอาณาเขตของตนว่ามีขอบเขตอย่างไร เช่น ประกาศว่าจะผลิตสินค้าอะไร ให้แก่ลูกค้ากลุ่มใดเป็นต้น Burn และ Stalker (อ้างอิงใน พิทยา บวรวัฒนา , 2541 : 116 - 117) กล่าวว่าองค์การควรใช้โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์การควรจะนำเอาโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรกลมาใช้ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีความสลับซับซ้อนสูง มีความเป็นทางการสูง และรวมอำนาจสูงด้วย อันเป็นโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงานประจำมีการกำหนดการทำงานไว้อย่างแน่นหนา และเป็นโครงสร้างที่ปรับตัวช้ามากกับสิ่งแปลกใหม่ ในทางตรงข้ามภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพและผันผวนตลอดเวลา องค์การควรจะนำเอาโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมาใช้ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัวสูง เน้นการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง เป็นโครงสร้างที่อำนาจของสมาชิกมาจากความรู้ความชำนาญมากกว่ามาจากตำแหน่งทางการ เป็นโครงสร้างที่หน้าที่ความรับผิดชอบถูกกำหนดไว้พอสังเขปไม่ละเอียด

ตายตัว เป็นโครงสร้างที่ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมากกว่าเน้นเรื่องคำสั่งการเป็นหลัก

ขนาดขององค์การ เป็นปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งเป็นตัวกำหนดโครงสร้างองค์การนักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าขนาดขององค์การหมายถึงจำนวนสมาชิกขององค์การทั้งหมด นักวิชาการกลุ่มหนึ่งที่สนใจศึกษาปัจจัยดังกล่าวมากที่สุด คือกลุ่มจากมหาวิทยาลัย Aston แห่งสหราชอาณาจักร พบว่าการขยายขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของระดับความเชี่ยวชาญ และระดับความเป็นทางการขององค์การ และได้ข้อสรุปว่าการขยายงานทำให้เกิดการตัดสินใจและการทำงานที่ช้าชากมากขึ้น จึงได้เสนอให้องค์การสร้างมาตรฐานของงานเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่าเมื่อองค์การขนาดใหญ่ขึ้นทำให้ต้องมอบอำนาจหน้าที่ (การกระจายอำนาจ) เพราะการควบคุมผู้ปฏิบัติงานจะยากลำบากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการประสานกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและเมื่อองค์การมีผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้การควบคุมและการติดต่อสื่อสารมีความยากลำบาก องค์การสามารถแก้ปัญหาโดยการสร้างมาตรฐาน ทำให้บรรยากาศความเป็นทางการมากขึ้น

วงจรชีวิตขององค์การ เมื่อไม่นานมานี้ นักวิชาการได้เริ่มให้ความสนใจต่อการมององค์การในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับสิ่งมีชีวิต กล่าวคือ มององค์การว่ามีลักษณะเหมือนมนุษย์ คือมีการเกิด แก่ เจ็บ และตายได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งองค์การสามารถมีวงจรชีวิตได้ ตามแนวคิดนี้ขั้นตอนของการเจริญเติบโตขององค์การมีอยู่ 3 ขั้นตอนได้แก่

การเกิดหรือการสร้างองค์การขึ้นมาใหม่ซึ่งต้องพิจารณาหาความเสี่ยงในการประกอบกิจการ หลังจากองค์การได้เกิดขึ้นแล้วก็ต้อง คำนึงถึงว่าทำอย่างไรจะสามารถสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงให้เกิดขึ้นในองค์การ หรือเรียกว่า ขั้นตอนการเป็นหนุ่มสาว ต่อจากนั้นเมื่อสามารถพ่วงองค์การให้เจริญเติบโตแล้ว ก็เข้าสู่วัยผู้ใหญ่ ซึ่งสิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึง คือ จะต้องพยายามสร้างเอกลักษณ์และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นในขั้นการเกิด โครงสร้างองค์การจึงมีลักษณะความไม่เป็นทางการค่อนข้างมาก ต่อมาเมื่อถึงขั้นเจริญเติบโต การกระจายอำนาจจึงจะเกิดขึ้น แต่ก็น่าจะพร้อมๆ กับความเป็นทางการที่สูงขึ้น

เทคโนโลยี หรือระบบการผลิต หมายถึงกระบวนการและวิธีการต่างๆ ที่องค์การใช้ในการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้า ให้กลายเป็นปัจจัยนำออก Robbins (1987 : 132) ได้สรุปงานของ Charles Perrow กล่าวว่าระบบการผลิตมี 4 รูปแบบ โดยใช้มิติความคงที่ของลักษณะงานที่ทำกับมิติวิธีการปฏิบัติในการแสวงหาวิธีการตอบสนองความผันผวนของลักษณะงานที่ทำ ประกอบด้วย

- ระบบการผลิตที่เป็นแบบแผน หมายถึงองค์การที่มีลักษณะงานที่มีงานผันผวนต่ำ และปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาที่คุ้นเคยอยู่แล้วการตอบรับกับปัญหาจึงมีการวางหลักการไว้อย่างแน่นอน

- ระบบการผลิตที่เป็นแบบวิศกรรม หมายถึงองค์การที่มีลักษณะงานผันผวนสูงและปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาใหม่ ซึ่งองค์การไม่เคยมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหามาก่อน การตอบรับจึงใช้หลักการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

- ระบบการผลิตเป็นแบบใช้ฝีมือ หมายถึง องค์การที่มีลักษณะงานที่มีความผันผวนต่ำ ปัญหาเคยคุ้นอยู่แล้ว แต่วิธีตอบรับกับปัญหาใช้ประสบการณ์ ความเห็นส่วนตัว และสัญชาตญาณของสมาชิกองค์การ

- ระบบการผลิตที่ไม่เป็นแบบแผน หมายถึง องค์การที่มีลักษณะของงานที่มีความผันผวนสูง และปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาใหม่ซึ่งองค์การไม่เคยชิน วิธีการตอบรับ ปัญหามักใช้ประสบการณ์ ความเห็นส่วนตัว

Charles Perrow ได้สรุปความคิดเห็นไว้ว่า ถ้ายังองค์การใดมีระบบการผลิตเป็นแบบแผนมากเท่าใด องค์การนั้นจะทำงานในได้ดีที่สุด ถ้าใช้โครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการสูง รวมอำนาจ และมีควบคุมประสานงานด้วยการวางแผน และใช้กฎระเบียบอย่างเข้มงวด แต่ถ้ามีระบบการผลิตที่เป็นแบบแผนน้อย ก็จะเป็นไปในทางตรงกันข้าม ส่วนถ้าองค์การใดมีระบบการผลิตแบบวิศวกรรมจะทำงานได้ดีที่สุดต่อเมื่อใช้โครงสร้างที่เป็นทางการต่ำ มีการรวมอำนาจสูงการใช้การรายงานและประชุมจะเป็นเครื่องมือในการประสานงานและควบคุม และองค์การที่มีระบบการผลิตแบบใช้ฝีมือก็จะเป็นไปในทางตรงกันข้าม

กลุยุทธ์ Chandler (1962 , 13) นิยามคำว่า กลุยุทธ์หมายถึงการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์การ และการเลือกใช้วิธีการดำเนินการตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง Miles และ Snow (อ้างอิงใน Robbins , 1987 : 91-92) ได้แบ่งกลุยุทธ์เป็น 4 ประเภท คือ

- พวกป้องกัน จะแสวงหาเสถียรภาพด้วยการผลิตสินค้าไม่กี่ชนิด มีอาณาเขตแคบ แต่ก็ป้องกันอาณาเขตของตน เพื่อให้คู่แข่งเข้ามาแทรกได้ยาก โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง โครงสร้างจึงมีลักษณะรวมอำนาจและมีความเป็นทางการสูง และมีความแตกต่างตามแนวนอนสูงด้วย

- พวกก้าวหน้า จะแสวงหาสินค้าตัวใหม่ และโอกาสทางการตลาดใหม่อย่างสม่ำเสมอมีการลงทุนจ้างบุคลากรที่มีความสามารถในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์การมีลักษณะยืดหยุ่น มีความเป็นทางการต่ำ และมีการกระจายอำนาจการควบคุมให้กับหน่วยงานย่อย

- พวกนักวิเคราะห์ พวกนี้พยายามใช้ส่วนดีของสองพวกแรก ซึ่งกลุยุทธ์คือ พยายามผลิตสินค้า ตัวใหม่หรือแสวงหา “ตลาดใหม่” หลังจากพวกก้าวหน้าได้ทดสอบยืนยันแล้วว่า ตลาดใหม่นั้นมีอนาคตที่ดี และถ้าจะใช้วิธีการลอกเลียนแบบความคิดประสบความสำเร็จของพวกก้าวหน้า พวกนักวิเคราะห์ต้องการทั้งความยืดหยุ่นและความมีเสถียรภาพโครงสร้างองค์การที่ใช้จึงมีลักษณะสองแบบคือมีความเป็นทางการสูงและรวมอำนาจสูง และแบบหลังมีการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวกับการบุกเบิกการผลิตสินค้าใหม่ๆ

- พวกล้มเหลว พวกนี้ขาดความสามารถในการตอบโต้สภาพแวดล้อมฝ่ายจัดการไม่สามารถกำหนดกลุยุทธ์ได้อย่างชัดเจน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นทำให้พอสรุปได้ว่าองค์การหนึ่งๆ จะมีโครงสร้างแบบใดจะขึ้นอยู่กับตัวแปรต่างๆ หลายๆ ตัวแปรที่นักทฤษฎีองค์การสายโครงสร้างนิยม เรียกว่า ปัจจัยตามสถานการณ์ ซึ่งจากทฤษฎีดังกล่าวทำให้พิจารณาได้ว่า การจะ

ระบุโครงสร้างที่เหมาะสม จึงต้องพิจารณาตัวแปรต่างๆ อันประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ขนาด วงจรชีวิตขององค์การ เทคโนโลยี และกลยุทธ์ และทั้งนี้จากสมมุติฐานเบื้องต้นว่าการศึกษาค้นคว้าองค์การที่เหมาะสมจำเป็นต้องศึกษาเป็นรายกลุ่ม เพราะข้อสรุปที่ว่าองค์การหนึ่งๆ จะมีโครงสร้างอย่างไรรั้น คือ การนำลักษณะทางโครงสร้างขององค์การที่รวมกันเป็นหนึ่งเดียวมาพิจารณาเช่น การศึกษาโครงสร้างของบริษัท ก ก็ต้องนำโครงสร้างของบริษัทในเครือบริษัท ก มาหาค่าเฉลี่ยแล้วพิจารณารวมทั้งหมด แต่สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนที่แต่ละชุมชนมิได้มีการทำงานร่วมกัน หรือ มีเจ้าของคนเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกันทั้งหมด การพิจารณาโครงสร้างจึงต้องมีการพิจารณาเป็นรายกลุ่มหรือ แยกแต่ละกลุ่มพิจารณา เพราะจะได้ภาพโครงสร้างที่แท้จริงมากกว่า ผู้วิจัยจึงต้องแยกพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้างเป็นรายกลุ่ม โดยแยกการศึกษาเป็น ๒ กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะสมมุติฐานเบื้องต้น คือ โครงสร้างของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีความแตกต่างทางโครงสร้างเป็นบางส่วนกับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ และมีความเชื่อว่ากลุ่มที่ประสบความสำเร็จน่าจะมีโครงสร้างที่ค่อนข้างตรงกับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งต้องการการปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย ส่วนกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จน่าจะมี ความแตกต่างกับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่มากกว่า ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้จะได้เป็นข้อเสนอแนะให้องค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วยไม้ว่า จะมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่หรือไม่ จะได้มีการปรับเปลี่ยนการทำงาน

ของตนให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนั้นในประเด็นนี้ในอันดับแรกจึงต้องแยกกลุ่มที่ประสบและไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยใช้การศึกษาเรื่องประสิทธิภาพองค์การเป็นเกณฑ์ อย่างไรก็ตามก็ดี สำหรับการวัดประสิทธิภาพดังกล่าวมีเกณฑ์หรือวิธีการหลายๆ วิธีด้วยกัน เช่น การวัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย , การวัดโดยใช้ความคิดระบบ, การวัดจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล และการวัดจากค่านิยมที่แตกต่างของสมาชิกองค์การ ซึ่งเกณฑ์สุดท้ายถือได้ว่าเป็นเกณฑ์ที่เหมาะสม กับการวัดประสิทธิภาพขององค์การประเภทธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วยไม้ เพราะเป็นวิธีการที่ลบล้างข้อสงสัยน้อย รวมทั้งเกณฑ์ดังกล่าวมีข้อยุติที่ค่อนข้างสมบูรณ์ในการสร้างมาตรวัดมากที่สุด หลังจากนั้นจึงนำโครงสร้างของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ เปรียบเทียบกับโครงสร้างที่เหมาะสมตามทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ เพื่อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างที่เหมาะสมกับกลุ่มแม่บ้านผลิตภัณฑ์กล้วยไม้ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ต่อไปดังนั้นผลการศึกษาค้นคว้าจึงประกอบด้วย 2 ประเด็นหลักคือ

1. และเมื่อนำมารวบรวมเป็นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในภาพรวมของจังหวัดนนทบุรี พบว่า ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนพอสมควรทั้งนี้เพราะสาเหตุหลายประการ โดยเฉพาะการได้รับการสนับสนุนและการส่งเสริมจากภาครัฐเป็นอันมาก ทั้งนี้อาจเพราะในปัจจุบันประเทศกำลังส่งเสริมสินค้าประเภทชุมชนเป็นอันมากตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ รวมทั้งจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบันทำให้โดยรวมแล้ว จังหวัดมีทุนในการผลิตสินค้าพอสมควร ทั้งนี้อยู่ในรูปของทั้งเงินและความช่วยเหลือด้านอื่นๆ โดยภาพรวมถือว่าสินค้ามีความหลากหลายและมีคุณภาพดี เพราะได้นำแนวคิดเรื่องภูมิปัญญาชาวบ้านมาปรับใช้ อย่างไรก็ตาม ยังมีปัญหาอยู่พอสมควร เนื่องจากการทำกิจกรรมอาจเน้นเรื่องผลประโยชน์ด้านการเงินมากเกินไป การทำงานเป็นทีมเพื่อผลิตสินค้าในรูปกลุ่มอย่างชัดเจนจึงไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมากนัก หลังจากทำ SWOT ANALYSIS จึงพบว่าควรใช้เงินและการส่งเสริมจากภาครัฐให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องเพื่อส่งเสริมการรวมกลุ่มอย่างแท้จริง รวมทั้งพยายามแก้ไขปัญหาด้านการตลาด และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องพยายามแก้ไขค่านิยมของคนในชุมชนให้เกิดลักษณะของการทำงานเป็นทีม ความเป็นเจ้าของร่วมกัน และกำไรคืนแก่ชุมชน อันเป็นปรัชญาโดยพื้นฐานของกิจกรรมประเภทธุรกิจชุมชน

2. การทำความเข้าใจเรื่องโครงสร้างองค์การ ผู้วิจัยได้สรุปโครงสร้างที่เหมาะสมตามหลักวิชาการของธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยตามทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์ซึ่งต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ ประกอบ

(1) สภาพแวดล้อม : องค์การธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยเป็นธุรกิจที่มีการซื้อขายแลกเปลี่ยนกันภายในหรือระหว่างหมู่บ้านเท่านั้นคู่แข่งหรือส่วนแบ่งการตลาด จึงมีอยู่ไม่มากนัก ความจำเป็นที่จะต้องกระทบกับสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงพบว่ามีอยู่น้อยมาก ดังนั้นธุรกิจประเภทนี้จึงมีสภาพแวดล้อมแบบมีเสถียรภาพ (Stable environment) ซึ่ง Burn และ Stalker (1987 : 153 - 154) ได้

เสนอว่าองค์การประเภทดังกล่าวควรนำโครงสร้างแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Structures) มาปรับใช้ โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะของความสลับซับซ้อนสูง มีความเป็นทางการสูง และมีการรวมอำนาจสูงด้วยเป็นโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการทำงานประจำ (Routine Task) มีการกำหนดหลักการทำงานล่วงหน้า และเป็นโครงสร้างที่ปรับตัวช้ามากกับสิ่งแปลกใหม่

(2) ขนาด : นักวิชาการส่วนมากมีความเห็นว่า ขนาดขององค์การ หมายถึงจำนวนสมาชิกขององค์การทั้งหมด (Kimberly , 1976 : 571 - 597) นอกจากนี้บางท่านยังอาจวัดขนาดขององค์การได้จาก ทรัพย์สิน ผลกำไรหรือยอดขาย (อ้างอิงในนิตยา เงินประเสริฐศรี , 2542 : 225) ถึงแม้จะใช้ข้อสรุปจากนักวิชาการท่านใด องค์การธุรกิจชุมชนก็จะมีขนาดเล็กมาก เพราะจากความเห็นของ Robbins (1897 : 112) องค์การขนาดใหญ่หมายถึง องค์การที่มีสมาชิกเกินกว่า 1,500-2,000 คน ดังนั้นตามความเห็นของนักวิชาการจึงเห็นว่าการขยายขนาดขององค์การ จะมีผลต่อการทำงานที่ซ้ำซาก การสร้างมาตรฐานของงาน (ความเป็นทางการ) การขยายงานจนเกิดการตัดสินใจที่ยากลำบากต่อการควบคุม ดังนั้นเพื่อให้เกิดการประสานกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง (การกระจายอำนาจ) และเมื่องานขยายตัวระดับของการบริหารก็จะเพิ่มมากขึ้นเกิดการแบ่งแยกงาน (ความสลับซับซ้อน) ซึ่งทั้งนี้ องค์การขนาดเล็กจึงมีลักษณะในทางตรงข้ามทั้งสิ้น

(3) วงจรชีวิตขององค์การ : ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยจะ

ยังถือได้ว่าเป็นองค์กรขนาดเล็กมากก็ตาม แต่สำหรับ ขั้นตอนของวงจรชีวิตขององค์กรแล้ว ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่อยู่ในขั้นของการเจริญเติบโต เพราะได้ผ่านขั้นตอนของการก่อตั้งมานาน (โดยส่วนใหญ่ การก่อตั้งมีมาประมาณ 5 ปีขึ้นไป) ซึ่งองค์กรจึงอยู่ในช่วงสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงให้เกิดขึ้นให้ได้ในองค์กร อันนำไปสู่ความหลากหลายของงานหรือความสลับซับซ้อนโดยเฉพาะแนวนอนเป็นอย่างสูง และด้วยความต้องการสร้างภาพพจน์ขององค์กรให้เด่นชัด การหาหลักเกณฑ์การประเมินงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างสูง นั่นก็หมายถึง ความต้องการความเป็นทางการและการรวมอำนาจในการตัดสินใจที่มีในระดับที่สูงตามไปด้วย

(4) เทคโนโลยี : ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นว่าถ้านำแนวคิดของ Charles Perrow (อ้างแล้ว) มาจึงสามารถสรุปได้ว่า องค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วย จะมีระบบการผลิตแบบใช้ฝีมือ ซึ่งนำมาสู่ลักษณะของโครงสร้างที่รวมอำนาจต่ำ (กระจายอำนาจ) และความเป็นทางการในระดับปานกลางนอกจากนี้ถ้านำงานของ Joan Woodward (1965) ที่สนใจศึกษาเรื่องระบบการผลิต (เทคโนโลยี) ในฐานะเป็นปัจจัยกำหนดโครงสร้างองค์กร ซึ่ง Woodward ได้สรุปว่า ระบบการผลิตมี 3 รูปแบบคือ ระบบการผลิตเป็นหน่วย,

ระบบการผลิตทีละจำนวนมาก และระบบการผลิตเป็นกระบวนการโครงสร้างและระบบการผลิตของแต่ละรูปแบบก็就会有ความสอดคล้องกัน องค์กรธุรกิจชุมชนประเภทกล้วยจึงน่าจะมีลักษณะตรงกับระบบการผลิตแบบเป็นหน่วย (unit production) มากที่สุด เพราะการผลิตสินค้าจะมีเพียงจำนวนเล็กน้อย การใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าก็มีน้อยมากส่วนใหญ่มักจะใช้การผลิตด้วยมือทั้งสิ้น โครงสร้างที่เหมาะสมกับรูปแบบดังกล่าว คือ ระดับความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการและการรวมอำนาจที่ต่ำ

(5) กลยุทธ์ : ประมาณทศวรรษที่ 1960 นักวิชาการมีความเชื่อว่าโครงสร้างขององค์กรถูกกำหนดโดยเป้าหมายและกลยุทธ์ ดังที่กล่าวถึงงานของ Miles และ Snow (อ้างแล้ว) ได้กล่าวถึงประเภทของกลยุทธ์ขององค์กรไว้ 4 รูปแบบคือ พวกป้องกัน พวกก้าวหน้า พวกนักวิเคราะห์ และพวกล้มเหลว ซึ่งผู้เขียนได้วิเคราะห์แล้วว่า องค์กรธุรกิจชุมชนรวมธุรกิจชุมชนประเภทกล้วยด้วยว่า จะต้องมิลักษณะของพวกป้องกัน มีการผลิตสินค้าเพียงไม่กี่ประเภทมีอาณาเขต หรือถ้าจะกล่าวในเชิงการตลาดก็คือมีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยมาก ดังนั้นตามความเห็นของ Miles และ Snow องค์กรแบบนี้จะมีลักษณะของความแตกต่างตามแนวนอนสูง หรือ มีความสลับซับซ้อนสูง รวมทั้งมีการรวมอำนาจและความเป็นทางการที่สูงตามไปด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจเขียนสรุปเป็นตารางเพื่อความเข้าใจได้ง่ายขึ้นดังนี้

ตารางที่ 1 : แสดงการเปรียบเทียบลักษณะของโครงสร้างตามปัจจัยตามสถานการณ์ที่เหมาะสมกับ
ธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วย

ปัจจัยตามสถานการณ์	ระดับของความสลับซับซ้อน	ระดับของการรวมอำนาจ	ระดับของความเป็นทางการ
1. สภาพแวดล้อม	สูง	สูง	สูง
2. ขนาด	ต่ำ	สูง	ต่ำ
3. วงจรชีวิตขององค์การ	สูง	สูง	สูง
4. เทคโนโลยี	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
5. กลยุทธ์	สูง	สูง	สูง

จากตารางข้างต้น พบว่า ระดับของความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจจะแปรผันตามปัจจัยตามสถานการณ์ต่างๆ ประเด็นคำถามที่เกิดขึ้นสำหรับทฤษฎีตามสถานการณ์คือการจะสรุปโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การหนึ่งๆ จะต้องยึดถือตามตัวแปรใดจากข้อคำถามข้างต้น นักวิชาการยังมิได้มีข้อสรุปที่แน่ชัด เพียงแต่กล่าวว่า การพิจารณาปัจจัยต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหารในปัจจุบันเพราะปัจจัยต่างๆ เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมความรู้ แยกแยะข้อสมมุติฐานและการวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างต่อไป (นิตยา เงิน ประเสริฐศรี 2542 : 221) ทั้งนี้จึงอาจพออนุมานได้ว่าสำหรับผู้ออกแบบองค์การหรือผู้มีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับโครงสร้างนั้นต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทุกปัจจัยแล้วค่อยมาแยกแยะว่าปัจจัยใดมีความเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใดตามลำดับ

อย่างไรก็ดีจากตารางข้างต้นพบว่าปัจจัยตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยมีปัจจัยอยู่ 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อโครงสร้างในลักษณะเดียวกันนั้นคือสภาพแวดล้อม วงจรชีวิตขององค์การ และกลยุทธ์ซึ่งสรุปว่าองค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยจะมีโครงสร้างที่มีระดับของความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการและการรวมอำนาจที่สูงส่วนปัจจัยอีก 2 ปัจจัยคือ ขนาดและเทคโนโลยี จะสังเกตได้ว่ามีข้อสรุปเกี่ยวกับโครงสร้างแตกต่างจากปัจจัยทั้ง 3 จะต้องมีการพิจารณา เพื่อหาโครงสร้างองค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยที่เหมาะสมต่อไป

ทั้งนี้สำหรับปัจจัยด้านเทคโนโลยี อาจถือได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชนประเภทกล้วยน้อยมากหรืออาจสรุปได้ว่าไม่มีผลกระทบเลย เพราะธุรกิจชุมชนประเภทนี้มีได้ใช้หรือใช้เทคโนโลยีในการผลิตน้อยมาก (จากสภาพความ

เป็นจริง ในชุมชน) ดังนั้นอาจสามารถละเลยการพิจารณาถึงปัจจัยดังกล่าว

สำหรับขนาดขององค์การ แม้จะมีผลการวิจัยหลายชิ้น (Hall , 1967 : 903 – 912) ได้เสนอว่า ขนาดและโครงสร้างมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก หรือดังที่ Robbins (1967 : 112) ได้กล่าวว่าการเพิ่มจำนวนสมาชิกในองค์การจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การก็ตามผู้วิจัยกลับเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวสมควรละเลยเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นที่แน่ชัดว่าขนาดของธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยเรียกได้ว่ามีขนาดเล็กมาก เพราะมีสมาชิกประมาณ 30 กว่าท่านเท่านั้น (โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่อื่นๆ มีสมาชิกมากกว่า 900 ท่าน) ดังนั้นข้อสรุปที่ว่าเมื่อขนาดขององค์การมีขนาดเล็กแล้วระดับความสลับซับซ้อนระดับความเป็นทางการจะต่ำ และระดับของการรวมอำนาจจะสูงจึงต้องนำมาพิจารณาอย่างไรก็ดี ปรากฏว่า ระดับการรวมอำนาจของปัจจัยขนาดขององค์การ สอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ จึงคงเหลือปัจจัยความสลับซับซ้อนและระดับความเป็นทางการที่จำเป็นต้องพิจารณาดังนั้นวิธีการพิจารณาจึงต้องนำวิธีการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ซึ่งหลังจากการสอบถามจากหัวหน้ากลุ่มธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วยพบว่า ขนาดมีความสำคัญน้อยมาก เพราะจากประสบการณ์การขยายจำนวนสมาชิกของกลุ่ม ไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านใดๆ เลย

โดยสรุปโครงสร้างที่เหมาะสมตามหลักวิชาการของธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากกล้วย จึงมีลักษณะของโครงสร้างที่มีความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจที่สูง และเมื่อ

เปรียบเทียบกับโครงสร้างผลิตภัณฑ์จากกล้วยโดยภาพรวมของจังหวัดนนทบุรีที่พบว่ามีความสลับซับซ้อนต่ำ ความเป็นทางการปานกลาง และการรวมอำนาจปานกลาง จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่าโดยรวมแล้วองค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วยในจังหวัดนนทบุรี ยังมีโครงสร้างที่ขาดความเหมาะสมอยู่บางส่วน อย่างไรก็ตามการจะอนุมานว่าต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วยของจังหวัดนนทบุรีทั้งจังหวัดจะเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก จึงแยกการศึกษาเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จซึ่งวัดจากประสิทธิผลขององค์การพบว่า กลุ่มที่ประสบความสำเร็จมี 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มอาชีพแม่บ้านเกษตรกร หมู่ 1, 3 ตำบลบางรักน้อย กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองพระอุดม และ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเขียวขจี ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเมื่อหาค่าเฉลี่ยลักษณะทางโครงสร้างแล้วปรากฏว่า มีลักษณะทางโครงสร้างที่มีความสลับซับซ้อนต่ำ การรวมอำนาจปานกลาง และความเป็นทางการสูง ซึ่งมีลักษณะทางโครงสร้างค่อนข้างตรงกับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ กล่าวคือมีความเป็นทางการสูง การรวมอำนาจแม้จะอยู่ในระดับปานกลางแต่ค่อนข้างสูง มีเพียงความสลับซับซ้อนเท่านั้นที่อยู่ในระดับต่ำ ถ้าเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบางเลน และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะดอน พบว่า มีลักษณะทางโครงสร้างที่มีความสลับซับซ้อนต่ำ การรวมอำนาจต่ำ และความเป็นทางการปานกลาง ทั้งนี้จากการวิเคราะห์จึงได้ข้อสรุปว่าระดับความเป็นทางการและการรวมอำนาจที่เหมาะสมขององค์กรธุรกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์กล้วยควรจะอยู่ในระดับสูงแต่สำหรับความสลับซับซ้อน

จะพบว่า ไม่ว่าจะจะเป็นความสลับซับซ้อนโดยรวม ความสลับซับซ้อนของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จมีความสลับซับซ้อนอยู่ในระดับต่ำทั้งสิ้น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรประเภทดังกล่าวต้องเพิ่มความสลับซับซ้อนให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ดีแม้ว่าโครงสร้างองค์กรจะเป็นเช่นไร ก็มิได้ถือว่าองค์กรนั้นจะมีการทำงานที่ไม่เหมาะสมไปเสียทั้งหมด แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยต่างๆ พบว่าการที่องค์กรจะก้าวไปถึงจุดที่มีความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการและการรวมอำนาจที่สูงได้นั้นมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

ความสลับซับซ้อน ประเด็นปัญหาในเรื่องความสลับซับซ้อนขององค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วยอยู่ตรงจุดที่ว่ามีความสลับซับซ้อนต่ำ มาจากลักษณะบางประการขององค์กรประเภทดังกล่าว ดังนั้น จุดสำคัญของการศึกษา คือ “จะอย่างไรให้องค์กรมีความสลับซับซ้อนสูงขึ้น” คำตอบที่พิจารณาได้อย่างหลวมๆ คือ การเพิ่มความสลับซับซ้อนทั้ง 3 ด้าน คือ ทั้งเพิ่มความสลับซับซ้อนตามแนวนอน แนวตั้ง และการกระจายตามพื้นที่ให้สูงขึ้น อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งจะพบว่า การเพิ่มความสลับซับซ้อนตามแนวตั้งหรือการเพิ่มจำนวนระดับชั้นขององค์การ เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากยิ่ง และบางครั้งอาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำเลย เพราะเมื่อทำให้เกิดความแตกต่างตามแนวตั้งขึ้นในขณะที่สิ่งที่ขาดหายไปคือ ความเท่าเทียมของสมาชิก ความเป็นเจ้าของร่วมกันอันเป็นประเด็นสำคัญของธุรกิจชุมชน ดังนั้นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาก็คือความสลับซับซ้อนตามแนวนอน และการกระจายตามพื้นที่ สำหรับการกระจายตามพื้นที่นั้น นอกจากจะเป็นสิ่งที่หมายรวมถึงจำนวนที่

ทำการแล้วยังรวมถึงระยะทางของสาขาต่างๆ ด้วย แต่ธุรกิจชุมชนคงทำได้เพียงการเพิ่มจำนวนที่ทำการ กระทำได้ไม่ยากนัก แต่ยังคงติดปัญหาด้านเงินทุน ความพร้อมของสมาชิก ความจำเป็นของการขยายกิจการ แต่ละแห่งต้องการการตรวจสอบปัจจัยด้านต่างๆ อย่างถี่ถ้วนต่อไป ทั้งนี้สำหรับธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วยน่าจะมีการขยายฐานการทำงานได้บางส่วนเช่น ควรมีสถานที่ตั้งขายสินค้าเพิ่มมากขึ้น โดยแยกออกจากที่ทำการผลิต เพราะปัญหาหนึ่งที่พบคือ ปัญหาด้านการตลาด และการขาดสถานที่ตั้งขายสินค้า จึงพบว่ามีรายก็เฉพาะแต่บริเวณที่ทำการผลิตเท่านั้น หรืออย่างมากก็เมื่อภาครัฐมีการจัดงานสนับสนุนสินค้าประเภทชุมชนซึ่งมีไม่มากครั้งในแต่ละปี ดังนั้น ปัญหา “จะไปตั้งที่ไหน ใครจะเป็นผู้ดูแล” อันเป็นประเด็นที่ต้องขบคิดกันต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ภาครัฐควรเข้ามาสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น การตั้งลานค้าชุมชน ร้านค้าชุมชนหรือมีการวางผลิตภัณฑ์ตามสถานที่ราชการของตำบลหรืออำเภอนั้นๆ น่าจะมีความเป็นไปได้สูง ในส่วนของชุมชนเองก็จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายชุมชนกับกลุ่มอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย สำหรับความสลับซับซ้อนตามแนวนอน เป็นสิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน เพราะความสลับซับซ้อนตามแนวนอนในที่นี้อาจแสดงออกมาได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของความหลากหลายในความเชี่ยวชาญพิเศษในการทำงาน และลักษณะของความหลากหลายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วยสามารถแสดงออก ถึงความสลับซับซ้อนตามแนวนอนได้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ ในประเด็นแรกคือการเพิ่มความหลากหลายตามความชำนาญพิเศษของแต่ละบุคคล ทั้งนี้

เป็นการนำเอาคนที่มีความรู้เฉพาะเรื่องไปทำงานที่ไม่อาศัยความรู้มากนัก ย่อมเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพเช่น พนักงานผู้ที่มีอายุในวัยหนุ่มสาว และมีความรู้ค่อนข้างดีควรให้ทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะ เช่น ศึกษาดูแล ศึกษาศักยภาพในการผลิต มิใช่ให้ผลิตสินค้าร่วมกับพนักงานคนอื่น ๆ แต่เพียงอย่างเดียวหรือรอคำสั่งจากหัวหน้ากลุ่มเท่านั้น ซึ่งจากประเด็นนี้เองจึงนำไปสู่ประเด็นของการแบ่งงานกันทำ อันเป็นการเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีวิธีการมากมายทั้งการแบ่งตามหน้าที่ การแบ่งตามบริการหรือสินค้า การแบ่งตามกระบวนการดังนั้นจึงควรต้องมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอย่างลึกซึ้งต่อไป

การรวมอำนาจ ประเด็นปัญหาในเรื่องความสลับซับซ้อน คือ การเพิ่มความสลับซับซ้อนให้สูงขึ้น แต่ในส่วนของการรวมอำนาจและความเป็นทางการขององค์กรธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์กล้วยนั้น หลังจากได้มีการศึกษาแล้วพบว่ามีลักษณะของการรวมอำนาจและความเป็นทางการที่ค่อนข้างสูงตรงกับทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ครุ่นคิดได้ต่อไปคือหากจะปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นจะกระทำได้อย่างไร คำตอบของประเด็นปัญหานี้คือจะต้องทราบปัญหาของการรวมอำนาจ และข้อดีของลักษณะของการรวมอำนาจ จะทำให้เห็นถึงข้อบกพร่องบางประการ และจะได้นำข้อดีมาชดเชยจุดด้อยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสำหรับการรวมอำนาจ ในที่นี้หมายถึง ระดับหรือความมากน้อยที่อำนาจอย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ภายในองค์กรไปกระจุกตัวอยู่ในมือของคน ๆ เดียวหรือระดับ ๆ เดียว ในลำดับชั้นทำให้องค์

การไม่สามารถจัดการข้อมูล จำนวนมากมายได้ทั้งนี้ถ้ามีการกระจายความรับผิดชอบในการจัดการข้อมูลให้กับคนหลาย ๆ คนจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและยังได้ประสิทธิผลมากกว่า ทั้งนี้ทำให้บางครั้งองค์การสามารถได้ตอบสนองการณต่าง ๆ ได้ช้าลง และบางครั้งเมื่อมีการรวมอำนาจแล้ว อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาจะไม่ใคร่มีกำลังใจในการทำงานเพราะไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มสร้างสรรค์หรือการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ในท้ายที่สุดจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้เนื่องจากไม่มีความมั่นใจทั้งจากการที่ไม่รู้ข้อมูลเพียงพอ อย่างไรก็ตามการรวมอำนาจทำให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การมากกว่า จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์การ หัวหน้าจะเป็นผู้มองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ทำให้การตัดสินใจบรรลุผลประโยชน์โดยรวมขององค์การมากกว่า ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงปัญหาการรวมอำนาจแล้วจึงพอที่จะคิดว่า หัวหน้าจักต้องเพิ่มศักยภาพการทำงานของตนให้สูงขึ้น ให้ทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ทั้งนี้หัวหน้าย่อมต้องระลึกรว้เสมอว่า ตนจะมีข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ หรือปัญหาต่าง ๆ ที่กระจุกตัวอยู่ที่หัวหน้า แต่เพียงผู้เดียวอันจะทำให้มีปัญหาสะสมค้างคั่งจนทำให้แก้ไขได้ไม่ทันทั่วทั้งที่ หรือ แก้ไขได้ไม่ตรงจุดเกิดเป็นปัญหาใหม่เกิดขึ้นได้ อันเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นจากการศึกษาเรื่องความสลับซับซ้อนซึ่งรวมถึงการเพิ่มความสลับซับซ้อนตามแนวนอนซึ่งเป็นการแยกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ชาญเป็นแผนกต่าง ๆ หรือฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นจึงอาจตรวจสอบสภาพของปัญหาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันเป็นผลในแง่บวก ที่อาจเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับ ความยุ่งยากสับสนในเรื่องของข้อมูลที่มีมากขึ้น หรือ ระบุสาเหตุได้อย่างยากลำบาก จนเป็นผลในแง่ลบในอนาคต

ความเป็นทางการ สำหรับการทำให้เป็นทางการในเรื่องกฎเกณฑ์ มาตรฐาน นโยบายระเบียบวิธี และระเบียบปฏิบัติเป็นวิธีการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงความพยายามของสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน ประเภทของการทำให้เป็นทางการมี 5 ประเภท คือ การควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผนดำเนินงาน พฤติกรรมที่เป็นทางการ การฝึกอบรมและการสอนงาน และการควบคุมกระบวนการทำงานซึ่ง Max Weber ได้ให้ข้อสังเกตว่า โดยทั่วไปแล้ว การทำให้เป็นทางการได้ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริหาร และหัวหน้างานได้ควบคุมงานอย่างระมัดระวังและเพื่อหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำซาก

สำนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมพิจารณาว่าการทำให้เป็นทางการเป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1. ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เต็มใจทำงานหรือไม่มีความสามารถ 2. สร้างความมั่นใจในเรื่องประสิทธิภาพ 3. สร้างความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมแนวทางเดียวกัน 4. อธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงความคาดหวังในงาน 5. อุดช่องโหว่ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ในกระบวนการวางแผน 6. บันทึกแนวปฏิบัติในอดีตขององค์การ 7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ

อย่างไรก็ดีในปัจจุบันมีข้อวิพากวิจารณ์บางประการเกี่ยวกับความเป็นทางการ ผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นเนื้อความว่า ความเป็นทางการทำให้งานไม่สนองตอบต่อสภาพแวดล้อม ไม่เปิดโอกาสให้ใช้เทคโนโลยีเท่าที่ควร ลักษณะงานขาดความยืดหยุ่น เป็นต้น จากประเด็นปัญหาต่างๆ หัวหน้าจะต้องขบคิดและพยายามหาจุดอ่อนต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาจกระทำได้ 2 วิธีหลักๆ คือ ลดความเป็นทางการในส่วนที่ต้องการความยืดหยุ่น หรือเพิ่มความเป็นทางการให้ครอบคลุมและมีความละเอียดมากยิ่งขึ้น อันต้องมีการกระทำอย่างสม่ำเสมอและถี่ถ้วน

ถึงแม้ว่าโครงสร้างองค์การจะเป็นอย่างไรก็ได้หมายความว่าองค์การนั้นจะมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมไปเสียทั้งหมดเพียงแต่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะต้องร่วมกันคบคิด และ ควบคุมกิริยาของผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร เพื่อเพิ่มหรือรักษาสัดส่วนของโครงสร้างแต่ละส่วนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังจุดมุ่งหมายของทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ที่ยึดถือหลักการจัดการตามสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับองค์การต่อไป

บรรณานุกรม

- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2542). *ธุรกิจชุมชน : เส้นทางที่เป็นไปได้*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- นันทยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2542). *SWOT : การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ : สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542) *ทฤษฎีองค์การ : แนวคิดและแนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2542). *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2540). *โครงการการสำรวจสถานะความรู้เกี่ยวกับธุรกิจชุมชน : รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Burns, Tom and Stalker, C.M. (1996). *The management of innovation*. Oxford : Oxford University Press.
- Kimberly, John R. and Miles, Robert H. (Eds.). (1980). *The organizational life cycle : issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- Lawrence, Paul R. and Lorsch, Jay William. (1967). *Organization and environment : managing differentiation and integration*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Miles, Raymond E. and snow, Charles C. (1978). *Organization strategy : structure and Process*. Tokyo : McGraw-Hill, Kogakusha.
- Robbins, Stephen P. (1988). *Essentials of organizational behavior*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- _____. (1987). *Organization theory : structure, design, and applications*. (2nd ed.). Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- _____. (1990). *Organization theory : structure, design, and applications*. (3rd ed.). Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Schermerhorn, John R. (1999). *Management*. (6th ed.). New York : John Wiley & sons.
- Woodward, Joan. (1965). *Industrial Organization : theory and Practice*. London : Oxford University Press.