

## การพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษารณียุทธกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรียันต์ สุวรรณราช\*

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหาร และการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุงนั้นเป็นส่วนหนึ่งในโครงการวิจัยเศรษฐกิจชุมชนของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต คณะผู้วิจัยซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรียันต์ สุวรรณราช เป็นหัวหน้าโครงการ ได้ไปศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่ตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง เพื่อวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เมื่อเดือนพฤษภาคม-ตุลาคม พ.ศ. 2542 เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชน พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนที่เหมาะสมและมีศักยภาพ เพื่อนำไปทดสอบและปรับใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชนอื่นๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้นไป สำหรับสาเหตุที่ศึกษาธุรกิจยางพารานั้น เนื่องจากยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ที่สามารถทำรายได้เข้าประเทศอย่างมหาศาล และยังเป็นประเทศผู้ผลิตยางพาราเพื่อการส่งออกได้เป็นอันดับหนึ่งของโลก แต่ตรงกันข้ามกับชาวสวนยางพาราซึ่งเป็นผู้ผลิตกลับมีฐานะความเป็นอยู่ที่

ยากจน ถูกเอารัดเอาเปรียบจากการซื้อขาย ไม่สามารถจะตั้งราคาหรือกำหนดราคาเองได้ จึงจำเป็นต้องขายในราคาที่ไม่เป็นธรรมต่อชาวสวนยางมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและในที่สุดเมื่อชาวสวนยางในชุมชนตำบลตะโหมดได้รวมตัว รวมผลผลิต จัดตั้งเป็นกลุ่มเพื่อสร้างพลังต่อรองในด้านราคากับพ่อค้า จนทำให้ชาวสวนยางขายยางพาราได้ราคาที่สูงขึ้น การรวมกลุ่มของชาวสวนยางก็มีจำนวนสมาชิกมากขึ้น ปริมาณยางพาราก็เพิ่มขึ้น จึงเกิดเป็นกลุ่มที่มีการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนในตำบลตะโหมด ที่ประสบผลสำเร็จอีกธุรกิจหนึ่งของชุมชน

จากคำบอกเล่าเกี่ยวกับยางพาราในชุมชนตำบลตะโหมดนั้นสันนิษฐานว่า เริ่มปลูกเป็นครั้งแรกประมาณ พ.ศ. 2470 แต่ที่ยึดเป็นอาชีพหลักและขยายผลผลิตสำหรับการส่งออกได้เกิดขึ้นภายหลังการขอรับการสนับสนุนจากกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในปี พ.ศ. 2504 ขณะเดียวกัน การปรับปรุงคุณภาพผลผลิตยางแผ่นได้เริ่มเข้มงวด เมื่อผู้นำชุมชนได้ร่วมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มชาวสวนยางขึ้นในปี พ.ศ. 2514 โดยทดลองขายยางพาราในลักษณะของการประมูลจากพ่อค้าในจังหวัดพัทลุง

และจังหวัดสงขลา เพื่อให้ได้ราคาสูงขึ้นและไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ในที่สุดประชาชนที่ประกอบอาชีพทำสวนยางในบริเวณหมู่บ้าน และที่อยู่ใกล้เคียงได้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มมากขึ้นกว่า 800 คน มีปริมาณผลผลิตยางรวมกันถึง 50,000 กิโลกรัมต่อ 15 วัน

อนึ่ง ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศที่สามารถทำรายได้ประมาณปีละ 80,000 ล้านบาท และในอนาคตจะทำรายได้สูงประมาณถึง 100,000 ล้านบาท<sup>1</sup> ทั้งนี้ เพราะประเทศไทยเป็นประเทศผู้ผลิตยางพาราอันดับหนึ่งของโลก โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาการปลูกยางพาราพันธุ์ใหม่ทดแทนพันธุ์เก่า และขยายพื้นที่การปลูกยางพาราจากภาคใต้มายังภาคตะวันออกและตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้ปริมาณการผลิตยางธรรมชาติในปี พ.ศ. 2534 มีมากถึง 1.34 ล้านตัน และในปี พ.ศ. 2535 สูงถึง 1.5 ล้านตัน (ประเทศอินโดนีเซีย 1.3 ล้านตัน และประเทศมาเลเซีย 1.2 ล้านตัน) ทำให้ประเทศไทยเป็นอันดับหนึ่งของโลก ซึ่งแทนที่ประเทศมาเลเซียที่ได้ครองอันดับ 1 มาหลายสิบปีติดต่อกัน ทั้งนี้เพราะประเทศมาเลเซียได้ลดปริมาณการปลูกยางลง<sup>2</sup> นอกจากนี้ยางพารายังเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก นับตั้งแต่เป็นส่วนประกอบในเนื้อผ้าที่สวมใส่ ส่วนประกอบในเครื่องประดับตกแต่งร่างกาย ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ทั้งในครัวเรือนและสำนักงานยานพาหนะสำหรับการเดินทางในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น

ประเทศไทยมีเนื้อที่ปลูกยางประมาณ 11 ล้านไร่ มีศักยภาพการผลิตปริมาณปีละ 1.8 ล้านตัน มีอัตราการเพิ่มผลผลิตร้อยละ 5-6 ต่อปี แต่ผลผลิตเกือบจะทั้งหมดเป็นผลผลิตจากชาวสวนยางขนาดเล็ก ซึ่งมีพื้นที่สวนยางประมาณ 13-25 ไร่ หรือร้อยละ 97<sup>3</sup> รวมกว่า 1 ล้านบาท หรือมีชาวสวนยางกว่า 5 ล้านคน และคาดว่าเมื่อสิ้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (ในปี พ.ศ. 2544) ปริมาณการผลิตจะสูงถึง 2.23 ล้านคน และปริมาณการผลิตข้างต้นร้อยละ 90 เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกที่มีอัตราการส่งออกเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 7 ต่อปี ที่เหลืออีกร้อยละ 10 เป็นการผลิตเพื่อการใช้ในประเทศ<sup>4</sup>

ปัจจุบันยางที่ส่งออกส่วนใหญ่ร้อยละ 66 เป็นยางแผ่นรมควัน (Ribbed Smoked Sheet : RSS) รองลงมาร้อยละ 17 เป็นยางแท่ง (Standard Thai Rubber : STR) และร้อยละ 10 เป็นน้ำยางข้น (Concentrated Latex : 60% D.R.C) ที่เหลือเป็นยางชนิดอื่นๆ สำหรับภายในประเทศนั้นมีการใช้ยางแผ่นรมควัน ยางแท่งและน้ำยางข้นในปริมาณที่ใกล้เคียงกันประมาณร้อยละ 30 ต่อชนิด<sup>5</sup>

เนื่องจากโครงสร้างการผลิตยางของไทยเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกทำให้สถานการณ์ราคายางของโลกมีอิทธิพลอย่างมากต่อราคายางของไทย ประกอบกับระบบตลาดยางในประเทศมีลักษณะเป็นตลาดของผู้ซื้อที่มีผู้ประกอบการยางพาราเพียง 6,054 ราย ในขณะที่มีชาวสวนยางกว่า 5 ล้านคน ในส่วนของตลาดส่งออกนั้นแม้ว่าไทยสามารถส่งยาง

<sup>1</sup>วารสารยางพารา ปีที่ 18 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2541 หน้า 153.

<sup>2</sup>วารสารยางพารา ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2537 หน้า 5

<sup>3</sup>วารสารยางพารา ปีที่ 15 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2538 หน้า 137.

<sup>4</sup>วารสารยางพารา ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2539 หน้า 151.

<sup>5</sup>วารสารยางพารา ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2539 หน้า 152.



ออกไปได้กว่า 1.8 ล้านตัน ในปีพ.ศ. 2540 ไปยัง 64 ประเทศทั่วโลก<sup>6</sup> ก็ตาม แต่ตลาดส่งออกหลักมีเพียง 4 ประเทศ คือ ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 34-36 ประเทศสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 12-15 ประเทศจีน ร้อยละ 10-15 และประเทศเกาหลีใต้ ร้อยละ 5-7<sup>7</sup> และราคาขายที่ซื้อขายยังไม่สามารถสะท้อนการผลิตและการตลาดของไทยได้

หากพิจารณาทางด้านการผลิตยางของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่าเป็นเพียงผู้นำการผลิตยางในด้านปริมาณเท่านั้น ยังไม่ได้เป็นผู้นำด้านคุณภาพยางที่แท้จริง เพราะยางที่ผลิตและส่งออกส่วนใหญ่มีเพียง 2-3 ชนิด และเป็นยางที่มีคุณภาพยางปานกลาง แต่การเป็นผู้นำด้านการผลิตยางที่สมบูรณ์ได้นั้น ต้องเป็นทั้งผู้นำด้านปริมาณการผลิตและด้านคุณภาพยาง

จากสถานการณ์ดังกล่าว สรุปได้ว่าประเทศไทยจะต้องประสบกับปัญหาที่สำคัญถึง 2 ประการคือ โครงสร้างการผลิตยางในประเทศเกือบทั้งหมดเป็นส่วนยางขนาดเล็ก ทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของยางให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ยางของประเทศและของโลก ประการที่สอง ได้รับผลกระทบมาจากปัญหาแรกกล่าวคือ การพัฒนาคุณภาพยางทำได้ยากเพราะเป็นส่วนยางขนาดเล็ก ทำให้การตลาดยางของไทยไม่ว่าจะเป็นระบบตลาดระดับท้องถิ่น และระบบตลาดระดับประเทศ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพราะเป็นตลาดของผู้ซื้อ โดยเฉพาะตลาดระดับท้องถิ่น ชาวสวนยางเป็นผู้ต่อโอกาสทางการตลาด เนื่องจากไม่ได้รับความเห็นชอบจากการขายยาง ไม่ว่าจะป็นราคาขาย การกำหนดคุณภาพยาง และน้ำหนักยางจนทำให้ชาวสวนยางต้องเดือดร้อน และบางครั้ง

ต้องเดินขบวนประท้วงรัฐบาลในช่วงของการเกิดวิกฤติยางพารา สำหรับระบบการตลาดระดับประเทศก็มีปัญหาไม่น้อย และได้รับบอทธิพลจากตลาดโลกเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะการซื้อขายยางของโลกนั้นส่วนใหญ่ร้อยละ 80 เป็นการซื้อขายตรง (Direct Trade) ที่เหลืออีกร้อยละ 20 เป็นการซื้อขายผ่านตลาดกลางของโลก<sup>8</sup> เป็นสาเหตุทำให้ราคาขายในตลาดโลกไม่โปร่งใส ไม่สะท้อนความเป็นจริงของการผลิตและการใช้ยางได้ ส่วนการแก้ปัญหาของรัฐบาลที่ผ่านมามีส่วนมากจะแก้ปัญหาด้วยการแทรกแซงราคาขาย หรือให้ชาวสวนยางนำยางพาราออกไปขายที่ตลาดกลาง เพื่อให้เกิดการประมูลจากบริษัทต่างๆ แต่ด้วยเหตุที่ชาวสวนยางของไทยเป็นเกษตรกรรายย่อย มีพื้นที่ปลูกยางพาราเพียงไม่เกิน 25 ไร่ต่อครอบครัว ทำให้ปริมาณยางแผ่นที่จะได้ในแต่ละวันมีจำนวนไม่มากเพียงพอที่จะคุ้มทุนกับการขนส่งไปขายที่ตลาดกลางในจังหวัด หรือศูนย์แทรกแซงราคาขายของรัฐ จึงจำเป็นต้องขายยางแผ่นให้กับพ่อค้าคนกลางที่มาซื้อถึงบ้าน หรือในพื้นที่ แต่จะซื้อในราคาที่ต่ำกว่าราคาแทรกแซง เพราะฉะนั้นชาวสวนยางโดยทั่วไป ซึ่งเป็นรายย่อยจึงได้รับประโยชน์ไม่ทั่วถึง และเมื่อพิจารณาจากการปฏิบัติกันในกลุ่มของชาวสวนยางในประเทศไทยจะพบว่าต่างคนต่างผลิต ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างขาย ขาดการรวมตัวเพื่อต่อรองราคากับพ่อค้าคนกลาง จึงขายยางพาราได้ในราคาต่ำมาตลอด ด้วยเหตุนี้ประชาชนในชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง จึงได้รวมตัวเป็นกลุ่มเกษตรกรขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพของการผลิตยางแผ่นและการต่อรองการขายยางพารากับพ่อค้าคนกลาง อันเป็นการบุกเบิกด้านการตลาดที่มีความซับซ้อนและผูกขาดมาอย่างยาว

<sup>6</sup>วารสารยางพารา ปีที่ 18 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2541 หน้า 153.

<sup>7</sup>วารสารยางพารา ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2539 หน้า 156.

<sup>8</sup>วารสารยางพารา ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2539 หน้า 155.

นาน เพราะฉะนั้น การแก้ปัญหาการฮิวหรือการสมคบกันในการประมุขยงพารา ปัญหาการฉ้อโกงน้ำหนักรายพารา ปัญหาการจัดคุณภาพของยงพารา และปัญหาการสร้างควมแตกแยกให้สมาชิกในกลุ่มของชาวสวนยงล้วนแต่เป็นเงื่อนไขที่ผู้นำกลุ่มหรือกรรมการ และสมาชิกกลุ่มทุกคนต้องนำไปพิจารณาปรับปรุงเพื่อทำให้การรวมกลุ่มมีความเข้มแข็งทั้งคุณลักษณะของผู้นำ คุณภาพของสมาชิกการจ้ดตอค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จึงจะสามารถแข่งขันกับอิทธิพลต่อพ่อค้าคนกลางได้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงต้องการหาคำตอบว่า การรวมกลุ่มของชาวสวนยงยงชุมชนตำบลตะโหมดนั้นได้มีรูปแบบของการพัฒนาการในการบริหาร และการจัดการธุรกิจยงพารามาอย่างไร เกิดปัญหาอุปสรรคอย่างไร และผลของการรวมกลุ่มได้ก่อให้เกิดผลดีต่อสมาชิกมากน้อยเพียงใด

ในด้านระเบียบวิธีการวิจัย (Methodology) ของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ตำรา รายงานการวิจัยที่เผยแพร่โดยทั่วไปมาจำแนกและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกันกับคำสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนที่ดำเนินธุรกิจยงพาราในตำบลตะโหมดตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน และรวมถึงบุคคล องค์กรที่เกี่ยวข้อง เปรียบเทียบกับทฤษฎีการบริหารและการจัดการในลักษณะของธุรกิจชุมชน เพื่อหาข้อสรุปของรูปแบบการบริหารและการจัดการธุรกิจยงพาราที่มีศักยภาพและเหมาะสม เพื่อนำไปทดลองใช้ในชุมชนอื่นที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ใกล้เคียงกันกับชุมชนตำบลตะโหมดให้มากยิ่งขึ้นตามสถานการณ์และเงื่อนไขที่เป็นจริง เพราะฉะนั้น การศึกษาวิจัยต่อเรื่องดังกล่าว ข้อมูลที่ได้รับจริงจึงเป็นทั้งข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) คือ มาจากแหล่งข้อมูลโดยตรงกับข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่มาจากแหล่งอื่นๆ

ตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยตั้งสมมติฐานไว้ว่า พัฒนาการทางด้านการบริหารและการจัดการธุรกิจยงพาราของชุมชนที่ดำเนินการมานั้น มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของชุมชน เพราะสมาชิกมีความมั่นใจและไว้วางใจมาตลอด ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้นจะมาจากองค์กรของรัฐหรือหน่วยงานของรัฐได้ให้การสนับสนุนไม่เต็มที่หรือทันสมัยอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในด้านข้อมูลข่าวสาร การตลาดยงพาราทั้งในระดับประเทศ และต่างประเทศ แต่ในที่สุดจะได้ข้อสรุปของรูปแบบการบริหารและการจัดการธุรกิจยงพาราที่จะนำไปทดสอบหรือดำเนินการธุรกิจยงพาราในชุมชนอื่นที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมใกล้เคียงกันให้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

โดยหลักการทั่วไปของการศึกษาการบริหารและการจัดการของธุรกิจในทุกองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือของชุมชนนักบริหารหรือผู้จัดการเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในองค์กร เพราะนักบริหารหรือผู้จัดการคือ ผู้ที่สามารถพิสูจน์ตัวเองได้แล้วว่าเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ มีความชำนาญและมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันจะต้องบริหารงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยแรงสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะนักบริหารมีอาชีพจะต้องมีผลงานเป็นที่ยกย่องอย่างกว้างขวาง และพร้อมที่จะได้รับการพิสูจน์ได้ตลอดเวลาว่ามีความสามารถอย่างแท้จริง สอดคล้องกับนิยามการบริหารและการจัดการที่ว่า เป็นศิลปะในการทำงาน และสามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่จนเป็นผลสำเร็จโดยมุ่งหลักประหยัด ประสิทธิภาพและจริยธรรม เพราะฉะนั้น คำว่าการบริหารและการจัดการ จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงานที่สำคัญๆขององค์กร โดยมีนักบริหารหรือผู้จัดการเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน การ



วินิจฉัยสั่งการในปัญหาต่างๆ ทั้งด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงานและเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย และการวินิจฉัยสั่งการนั้น ด้วยเหตุนี้การบริหารและการจัดการจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น<sup>9</sup>

สำหรับการบริหารแนวใหม่ที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาชุมชนในประเทศนั้น จะให้ความสำคัญสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนนั้นๆ เพราะ “การมีส่วนร่วม” มีความสำคัญในการช่วยให้เกิดการกระจายผลประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาหรือเป็นการพัฒนาที่มีรากฐานมาจากประชาชน (People-based) และดำเนินการมาจากเบื้องล่าง (From below) จึงทำให้เกิดผลสำเร็จได้ง่าย แต่ในด้านของเนื้อหาหรือกระบวนการของการมีส่วนร่วมจะแตกต่างกัน เพราะบางครั้งมองว่าการมีส่วนร่วมคือ “การช่วยตนเอง” “การพึ่งพิงตนเองได้” “การเกี่ยวข้องกับชุมชน” “การร่วมมือร่วมใจ” “การกระจายอำนาจ” “การเป็นตัวเองของท้องถิ่น”<sup>10</sup> แต่โดยความหมายรวมแล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึง การปลูกให้ประชาชนมีความตื่นตัว รู้จักคิดริเริ่ม และเข้าไปร่วมในกระบวนการตัดสินใจในโครงการต่างๆ ของชุมชนให้คงอยู่ตามธรรมชาติ และสอดคล้องกับสภาพของชุมชน จนกระทั่งรู้สึกรู้ว่าเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ<sup>11</sup>

แต่ในการพัฒนาชุมชนหรือการบริหารและการจัดการชุมชนนั้น มักจะพบกับปัญหาอุปสรรคมากมาย โดยเฉพาะ

1. ขาดการเข้าถึงทรัพยากรเพื่อการพัฒนา
2. ขาดองค์กรที่เอาจริงเอาจังต่อการเป็นตัวแทนรักษามลประโยชน์ของพวกเขา
3. เจ้าของเงินกู้และพ่อค้าในท้องถิ่นมีอำนาจเข้มแข็งมาก
4. มีสภาพชีวิตที่ต้องพึ่งพิงผู้อื่นและอยู่ปลายแถวของคนในกลุ่มเดียวกัน
5. มีลักษณะชีวิตได้พบแต่ความหมตหวังและสิ้นศรัทธา<sup>12</sup>

และจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวมักจะเกิดจากหน่วยงานของรัฐเข้าไปร่วมดำเนินการหรือพัฒนาชนบทโดยตรง ส่วนชาวบ้านหรือชุมชนมักจะไม่ได้อมีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่แท้จริง แต่ถ้าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ว่าจะเป็นความหมายในด้านกว้างหรือด้านแคบหรือเจาะจง โดยใช้ภูมิปัญญาของชาวบ้านซึ่งเป็นปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) แล้วปัญหาอุปสรรคข้างต้นจะไม่เกิดขึ้น เพราะภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นภูมิปัญญาของชาวบ้านที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ของชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และได้ถ่ายทอดสืบต่อกันมาของหลายรุ่น จนกลายเป็นวัฒนธรรม จึงมีลักษณะของการบูรณาการสูง มีความเชื่อมโยงไปสู่นามธรรมที่ลึกซึ้ง ไม่ใช่หลักการทางวิทยาศาสตร์ แต่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมและจริยธรรม<sup>13</sup> จนทำให้องค์กรยูเนสโก ได้เสนอให้องค์การสหประชาชาติประกาศให้ปี พ.ศ. 2532 เป็น “ทศวรรษแห่งวัฒนธรรมกับการพัฒนา” เพราะการพัฒนาที่ใช้แต่วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเดียวนั้น แม้จะมีลักษณะ

<sup>9</sup>เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, การบริหารองค์กรยุคใหม่, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2539 หน้า 8-9.

<sup>10</sup>นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (แปล), แนวทางในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท, กรุงเทพฯ : ศรุสภาลาดพร้าว, 2533. หน้า 8 และ 18.

<sup>11</sup>นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (แปล), เรื่องเดิม, หน้า 19-20

<sup>12</sup>นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (แปล) เรื่องเดิม, หน้า 12

<sup>13</sup>เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ), ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท (เล่ม 1), กรุงเทพฯ ; อัมรินทร์พรินดังก์ฟู, 2536. หน้า 20-23.

พิเศษที่ดี วัดได้แม่นยำ แต่เป็นการพัฒนาการที่ขาด การบูรณาการและการเชื่อมโยงทางนามธรรมไปสู่ สิ่งที่ลึกซึ้ง หรือทางจิตใจและจริยธรรม ซึ่งเมื่อมีการ สัมผัสก็เป็นเพียงการสัมผัสทางวัตถุที่ตื้นๆ เป็น ส่วนๆ จึงเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์ (Incomplete Knowledge) ทำให้สังคมขาดความสมดุล การนำ เอาวัฒนธรรมเข้ามาเป็นรากฐานของการพัฒนา สังคมจึงเป็นแนวทางใหม่ของสังคมไทย ทดแทน แนวทางเก่าที่เป็นภูมิปัญญาของชาวตะวันตกที่เน้น รากฐาน การพัฒนาในแนวทางวิทยาศาสตร์มากจน เกินไป

การพัฒนาชุมชนหรือการบริหารและการ จัดการชุมชนที่นำเอาวัฒนธรรมมาเป็นรากฐานนั้น สำหรับประเทศไทยได้เริ่มต้นประมาณกลางปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา เพราะภาวะเศรษฐกิจของ ประเทศไทยในด้านธุรกิจการเงิน การธนาคาร บริการ และอุตสาหกรรม ได้ล้มละลายลงเป็น จำนวนมาก ในที่สุดองค์กรการเงินระหว่างประเทศ ที่เรียกสั้นๆว่า IMF จำเป็นต้องเข้ามาควบคุมและ สะสางปัญหาต่างๆ ในระบบธุรกิจทั้งหมด แต่ผลที่ เกิดขึ้นกลับทำให้ธุรกิจของประเทศต้องพึ่งทะลายลง ทั้งระบบเกินกว่าที่คาดคิด จนเกิดข้อสงสัยกันว่า จะ เหลืออะไรให้เป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับเศรษฐกิจ ใหม่ของชาติอีกต่อไป แต่ในท่ามกลางที่เกิดความ จนกันอย่างเท่าเทียม หรือเกิดคนเคยรวยขึ้นมา มากมายนั้น ยังมีคนไทยอีกส่วนหนึ่งที่ไม่ได้รับผล กระทบ หรือแทบจะไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติ การณ์ทางเศรษฐกิจดังกล่าวนี้เลย กลุ่มแรกเป็น คนจนส่วนใหญ่ของประเทศที่เป็นชาวนา ชาวไร่ ที่ ไม่อาจจะจนไปกว่านี้อีกแล้ว กับกลุ่มที่สองคือ พวก ที่เคยถูกมองว่าบ้า คิดทำอะไรแปลกๆ เพราะไปซูด บ่อปลาในนาข้าว หรือแม้กระทั่งในสวนปลูกพริก ปลูกผัก เลี้ยงสัตว์ ปลูกไม้ผลไม่ยืนต้นนานาชนิด ผสมผสานกันไป บางกลุ่มก็ทำธุรกิจชุมชนขนาดเล็ก

แปรรูปผลผลิตเอง กินเอง ขายเอง ทำน้ำปลา ยา สมุนไพร แชมพู ข้าวของเครื่องใช้ เพื่อทดแทนการ ซื้อจากตลาด จึงทำให้กลุ่มคนเหล่านั้นสามารถอยู่ได้ มีกินอย่างพอเพียง มีเหลือไว้ขายได้เงินใช้อีก จึงทำ ให้ถูกมองว่าน่าจะเป็นรากฐานที่จะเป็นจุดเริ่มต้นใน การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญมั่นคงและ ก้าวหน้าได้ในอนาคต

ที่ผ่านมานั้น ประเทศไทยไม่เคยใช้ความรู้ ของคนไทยเองในการพัฒนาประเทศ แต่ความรู้ที่ได้ มามากจะไปลอกเลียนแบบการพัฒนามาจากต่าง ประเทศ จากชุมชนของเกาหลี ของอิสราเอล ของ ฝรั่งเศส ที่เกิดจากการไปดูงานต่างประเทศอันเป็น ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมระยะสั้น และ ระยะยาวของข้าราชการไทยแทบทุกระดับ และทุก กระทรวง แต่การดูงานในประเทศไทยนั้นกลับมีน้อย เพราะฉะนั้น ความรู้ที่ได้มาจึงไม่ใช่ความรู้ที่เกิดจาก ปัญญาที่แท้จริง แต่เป็นเพียงการคัดลอกความคิดคน อื่น จึงขาดระบบคุณค่าทางจิตวิญญาณของชุมชน และสังคมไทย หรือจะหวังพึ่งสถานศึกษาและระบบ การศึกษาของประเทศ ก็เชื่อว่าไม่สามารถจะให้ ความรู้หรือความชัดเจนในเรื่องธุรกิจชุมชนได้ เพราะระบบการศึกษา สถานศึกษาทั้งหมดให้ความรู้ เฉพาะเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจเอกชน ธุรกิจ ขนาดย่อม กลาง และใหญ่ ซึ่งเป็นการผลิตคนเข้า ระบบอุตสาหกรรม ระบบการเงินการธนาคาร ระบบ เศรษฐกิจสมัยใหม่ และระบบราชการ การพัฒนา ปัญญาในด้านวิจิตร วัตถุประสงค์ วิธีให้คุณค่าเน้นไปใน ด้านการพัฒนาทางวัตถุ การพัฒนาความยาก ความ โลกและการบริโภคเป็นหลัก แต่จะไม่มีความรู้เรื่อง อุตสาหกรรมชุมชน ธุรกิจชุมชน จึงไม่มีการพัฒนา ความรู้ใหม่ที่จะเป็นพลังทางปัญญาเพื่อการส่งเสริม ความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมและธุรกิจชุมชน การ ศึกษาจึงไม่ได้ผลิตคนให้ส่งเสริมชาวบ้าน ธุรกิจของ ชาวบ้าน ให้กลับไปหมู่บ้าน เพราะความเข้าใจที่ว่า



ชาวบ้าน “โง่ จน เจ็บ” หน่วยราชการและองค์กรพัฒนาเอกชน จึงจำเป็นต้องเข้าไปช่วยให้หายโง่ หายจน และหายเจ็บ จึงทำให้เกิดความแตกแยกในชุมชน องค์กรพัฒนา เพราะฉะนั้น แนวทางการพัฒนาที่ถูกต้อง ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสร้างโอกาส โดยให้โอกาสชาวบ้านได้พัฒนาตนเองมากกว่าที่จะไปสอนว่าพวกเขาควรจะพัฒนาอย่างไร เพราะการไม่เข้าใจชาวบ้าน ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของชาวบ้าน ไม่เข้าใจระบบคุณค่า ไม่เข้าใจภูมิปัญญาของชาวบ้าน ย่อมทำให้การค้นหาศักยภาพ คุณค่า ภูมิปัญญาของชาวบ้านและส่งเสริมให้พวกเขาพัฒนาตนเองบนฐานของสิ่งที่พวกเขามีอยู่แล้วและเป็นอยู่เกิดขึ้นได้ยาก

จุดเริ่มต้นสำคัญของขบวนการประชาสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ได้กลายเป็นทางเลือกที่สำคัญอีกทางเลือกหนึ่งของคนไทยในยุค IMF ได้เริ่มต้นมาจากเอกสารที่พิมพ์เผยแพร่อย่างสม่ำเสมอในวารสารรายเดือน “สังคมพัฒนา” และที่รวบรวมเป็นหนังสือชื่อ “ศรัทธาในพลังชุมชน” ซึ่งเขียนไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 และตั้งแต่ยุคนั้นเป็นมาจนถึง พ.ศ. 2530 ได้กลายเป็นยุคของการแสวงหา “ภูมิปัญญา” แล้วถ่ายทอดออกมาสู่สาธารณชน เพื่อสะท้อนให้เห็นภูมิปัญญาชาวบ้าน การจัดการชุมชน และทรัพยากร โดยองค์กรชุมชนในลักษณะต่างๆ เช่น ทิศทางหมู่บ้านไทย ความหวังใหม่ของสระคุณชีวิตเปลี่ยนมีกินตลอดชีวิต (ชีวิตและความคิดของผู้ใหญ่วิบูลย์ เข็มเฉลิม) หนังสือภาษาอังกฤษ Turning Point of Thai Farmers, Thai Village Life และหนังสือชื่อ ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท เล่ม 1 เล่ม 2 ซึ่งได้รวบรวมความรู้และภูมิปัญญาในเรื่องต่างๆ จากทุกภาคของประเทศ<sup>14</sup>

โดยมีสาระสำคัญของ “ภูมิปัญญาชาวบ้าน” คือ การยอมรับว่าชาวบ้านย่อมมีความรู้และปัญญาที่เป็นของตนเองที่ได้รับการถ่ายทอดมาหลายชั่วอายุคน แม้จะไม่ได้แสดงออกมาเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมที่เป็นระบบแบบตะวันตก ไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ได้แสดงออกในวิถีชีวิต ประเพณีวัฒนธรรม การทำมาหากิน การดูแลสุขภาพ ความเป็นอยู่ในครอบครัวในชุมชน การจัดการทรัพยากร การแก้ปัญหาและการปรับเปลี่ยนวิถีของตนเองที่บรรพบุรุษของพวกเขาได้สั่งสมภูมิปัญญาจากประสบการณ์ชีวิตที่เกิดจากการต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ มาอย่างยาวนาน มีการถ่ายทอดต่อกันมาจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งจนเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีศักยภาพ กลายเป็นแนวความคิดการพัฒนาชุมชนที่นักวิชาการเรียกว่า “แนววัฒนธรรมชุมชน”

แนวความคิดวัฒนธรรมชุมชนได้รับการยอมรับมากขึ้นในสังคมไทย จนกลายเป็นแนวคิดหลักขององค์กรพัฒนาเอกชนและเป็นแนวคิดสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ซึ่งระบุชัดเจนว่า “การพัฒนาในอนาคตจะเน้นที่การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในภูมิภาคและชนบทให้สามารถพึ่งตนเองได้ โดยมีเศรษฐกิจชุมชนที่มั่นคงเป็นตัวนำและเป็นฐานในการยกระดับคุณภาพชีวิตในอนาคต” ส่วนแนวคิดของบาทหลวงนิพนธ์ เทียนนิหาร ((1947) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมชุมชนว่าเป็นระบบคุณค่าที่รวบรวมมาได้จากประวัติศาสตร์ โดยสรุปจากความคิดและการปฏิบัติของชุมชนนั้นๆ ซึ่งเป็นทั้งวิถีชีวิตและทิศทางของการพัฒนาชุมชนที่ชาวบ้านได้สรุปขึ้นมาอย่างผสมกลมกลืน (Harmony) กับชุมชนมาเป็นเวลาช้านาน จึงทำให้เป็นปราชญ์ที่แข็งแกร่งที่สุดของชาว

<sup>14</sup> เสรี พงศ์พิศ, บทความเรื่องมหาวิทยาลัยกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน, เอกสารโรเนียวัยบเล่ม, หน้า 7

<sup>15</sup> ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และคณะ, ทฤษฎีและแนวคิดเศรษฐกิจชุมชนชาวนา, กรุงเทพฯ ; อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2541. หน้า 246-247.

บ้านที่ทำกิจกรรมเพื่อต่อต้านการเอารัดเอาเปรียบจากภายนอกได้ไม่มากนัก<sup>15</sup> โดยมีข้อเสนอในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญไว้ถึง 3 ประการ คือ

1. ให้ชุมชนฟื้นฟูและสร้างเครือข่ายระหว่างกันเอง

2. ให้สังคม (รัฐ) พิจารณาการจัดสรรทรัพยากรคืนให้ชุมชนโดยเฉพาะคือ การปฏิรูปที่ดินในบางเขต และ

3. ให้ชุมชนทำธุรกิจชุมชน ทั้งโดยตัวเอง และด้วยความร่วมมือกับองค์กรภายนอก<sup>16</sup>

ต่อมา แนวคิดวัฒนธรรมชุมชนได้พัฒนาการตามข้อเรียกร้องของ ณรงค์ เพชรประเสริฐที่ว่า

1. ดูแลสุขภาพชาวบ้าน
2. หาดตลาดรองรับ และ
3. กระจายผลตอบแทนอย่างเสมอภาค

เพราะฉะนั้นในการทำธุรกิจชุมชนจึงต้องให้องค์กรภายนอกที่เป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และนักวิชาการ ได้เข้ามาร่วมกับชุมชนเพื่อดำรงไว้ซึ่งการสร้างจิตสำนึกของชุมชนที่ว่า “หนึ่งครัวเรือนสองวิถีการผลิต” หรือการผลิตเพื่อการบริโภคในครัวเรือน และผลิตเพื่อขายหรือทำเป็นธุรกิจด้วยจึงจะทำให้ชุมชนเข้มแข็ง<sup>17</sup>

เป็นเรื่องไม่ง่ายนักที่ชาวบ้าน ซึ่งอาศัยอยู่ในชนบทจะสามารถรวมตัวกันเพื่อทำธุรกิจร่วมกันเป็นจำนวนมาก จนมีเงินหมุนเวียนนับหลายล้านบาท เพราะคำว่า “ธุรกิจ” ตามความหมาย ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้นิยามไว้ว่า “การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญ และที่ไม่ใช่ราชการ” หรืออาจหมายถึง “การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการหรือกิจการอย่างอื่นเป็นการค้า” แต่สำหรับประชาชนในชนบทของตำบลตะโหมด

อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง ได้รวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น เพื่อทำธุรกิจเกี่ยวกับยางพาราของชุมชนจนประสบผลสำเร็จและสามารถขยายกิจการไปในด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในหมู่บ้านได้อย่างครบวงจร

ตามหลักฐานทางราชการ “ตะโหมด” มีฐานะเป็นตำบลมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2485 โดยขึ้นอยู่กับอำเภอปากพะยูน จังหวัดพัทลุง แต่จากคำบอกเล่าของชาวบ้านในตำบลตะโหมดนั้น ชุมชนตะโหมดได้ก่อตั้งมานานนับร้อยปี และคำว่า “ตะโหมด” สันนิษฐานว่า เพี้ยนมาจากคำว่า “โต๊ะหมุด” ซึ่งเป็นชื่อของชาวไทยมุสลิมคนหนึ่งที่มาตั้งถิ่นฐานในครั้งแรก และยังสันนิษฐานกันต่ออีกมาในท้องที่ตรงนั้น ยังไม่มีชื่อบ้าน จนเมื่อโต๊ะหมุดได้ถึงแก่กรรมลงจึงได้นำมาฝังที่ป่าช้า (ที่ตั้งวัดตะโหมดปัจจุบัน) (และยังมีบริเวณวัดตะโหมดส่วนหนึ่งเรียกว่า โคนสุเหร่า) และเมื่อมีคนเข้ามาอาศัยมากขึ้นจึงเรียกชุมชนตรงนี้ว่า บ้านโต๊ะหมุด ตามชื่อคนที่เข้ามาอาศัยอยู่ในยุคนั้น จนต่อมาได้ถูกเรียกเพี้ยนเป็นบ้านตะโหมด แต่เมื่อชาวพุทธได้เข้ามาตั้งบ้านเรือนอยู่มากขึ้น ชาวมุสลิมก็ถอยร่นออกไปยังหมู่บ้านติดกันจนปัจจุบันในชุมชนตำบลตะโหมดมีมุสลิมประมาณ 40% ของประชากรในตำบล

ในด้านการปกครองของตำบลตะโหมดนั้น ตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน มีกำนันเป็นผู้นำชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง 9 คน คือ กำนันหนูดำ (ขุนชนะ) กำนันดอน (ขุนโหมด) กำนันภู กำนันล้อม ชนะสิทธิ์ หรือขุนประณาม ตะโหมด สังกัดอำเภอปากพะยูน กำนันสวิง ชนะสิทธิ์ กำนันสมพร ชนะสิทธิ์ ได้เป็นกำนันตำบลตะโหมดในช่วงที่กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศให้ตำบลตะโหมดขึ้นกับอำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง เมื่อปี พ.ศ. 2497 ต่อมาเป็นกำนันเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ กำนันบุญชอบเพชรหนู และคนปัจจุบันคือ กำนันสม อักษรพันธ์

<sup>15</sup> ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และคณะ, เรื่องเดิม, หน้า 252.

<sup>17</sup> ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และคณะ, เรื่องเดิม, หน้า 254-255.



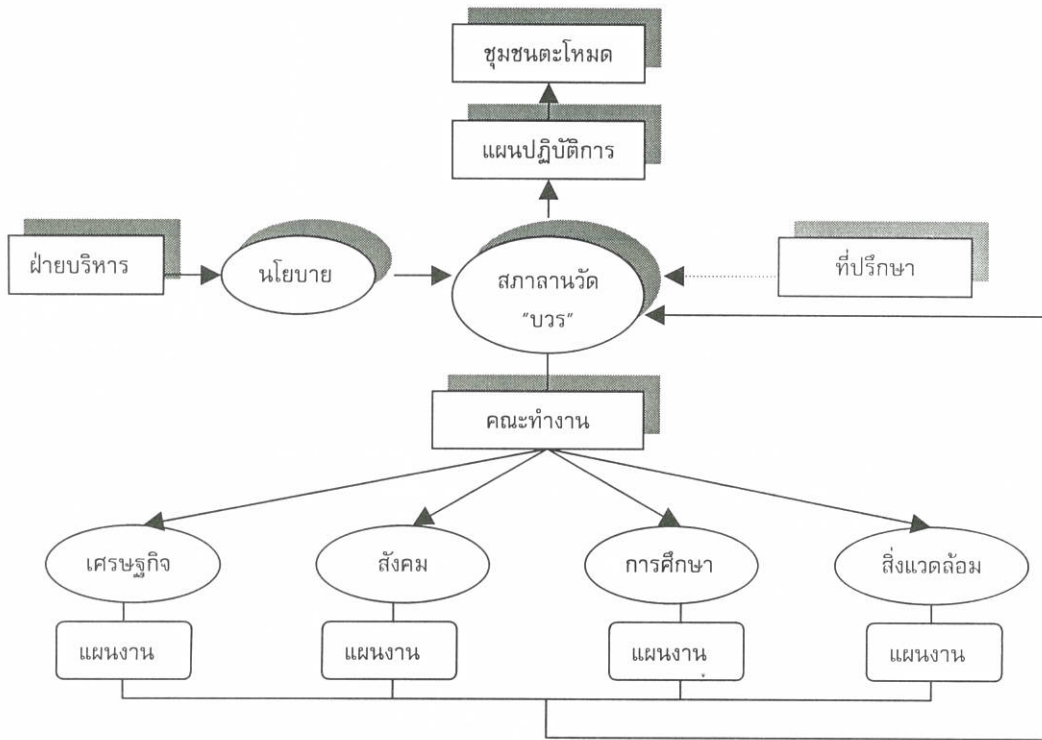
ซึ่งเป็นกำหนดำบลดะโหมดที่สังกัดอำเภอจะโหมด จังหวัดพัทลุง โดยเริ่มต้นจากวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2520 กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศแบ่งท้องที่ อำเภอเขาชัยสนใหม่ ให้ตำบลตะโหมด เป็นกิ่งอำเภอตะโหมด แต่อีกไม่นานนักได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเป็นอำเภอตะโหมด<sup>18</sup> ตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2529

จากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของชุมชน ตำบลตะโหมดนั้น พบว่าชาวบ้านส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำสวนยางพารามาตั้งแต่บรรพบุรุษ ส่วนอาชีพทำนาและทำสวนผลไม้ผสม เป็นเพียงกิจกรรมหารายได้เสริมให้กับครอบครัว เพราะฉะนั้น การถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าในหมู่บ้าน ในท้องถิ่นต่อการประกอบอาชีพหลักของชาวบ้านในชุมชนตะโหมดจึงย่อมเกิดขึ้นมาเป็นเวลานานเช่นกัน แต่ด้วยลักษณะพิเศษของชุมชนที่มีวัดเป็นศูนย์กลางของหมู่บ้าน แต่หน่วยราชการเข้าไปบริการชุมชนได้ไม่ทั่วถึงอันเนื่องมาจากการคมนาคมไม่สะดวก วัดจึงเป็นแหล่งสะสมภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนด้วยการถ่ายทอดผ่านกระบวนการบวชเรียกตามประเพณีของชายไทยตั้งแต่อายุ 20 ปีขึ้นไปที่ต้องอุปสมบททดแทนบุญคุณพ่อแม่ตามความเชื่อที่ได้ยึดถือมาแต่โบราณ ประกอบกับวัดได้

เป็นแหล่งศึกษาพระธรรมบาลีของจังหวัด ทำให้พระภิกษุส่วนมากได้มีโอกาสศึกษาพระธรรมบาลีไปด้วย ในที่สุดวัดได้กลายเป็นแหล่งชุมชนผู้นำทางปัญญาของชาวบ้านในชุมชนตะโหมด และได้กลายเป็น "สถานาวัด" เพื่อการผลักดันให้มีการทำงานร่วมกันระหว่าง "บ้าน วัด ราชการ" หรือ "บวร" แล้วนำไปสู่การรวมตัวเพื่อจัดดำเนินการบริหารและการจัดการ ยางพาราให้กับชาวบ้านในลักษณะของกลุ่มเพื่อการทำธุรกิจของชุมชนจากกลุ่มคนเพียงน้อยนิดจนกระทั่งขยายสมาชิกที่เป็นชาวบ้านหรือชาวสวนยางออกไปเป็นจำนวนมาก ผลผลิตก็เพิ่มขึ้นมีคุณภาพมากขึ้นตามพัฒนาการทางการบริหารและการจัดการของกลุ่ม และเมื่อทางกลุ่มได้มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในนามกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด กิจกรรมของกลุ่มได้ขยายจนครบวงจรเพื่อการดำรงชีวิตของสมาชิกในชุมชนได้อย่างมีคุณภาพในลักษณะของธุรกิจชุมชนครบวงจร กล่าวคือ มีธุรกิจขายยางพารา ธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงินของชุมชน มีเงินทุนหมุนเวียนสูงกว่าล้านบาทต่อปี โดยมีเกียรติบัตร วุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตร ให้การรับรองความสำเร็จทั้งผู้นำชุมชน และองค์กรธุรกิจของชุมชนมากมาย

<sup>18</sup> ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 103 ตอนที่ 46 ลงวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2529 ให้ยกฐานะกิ่งอำเภอตะโหมด ขึ้นเป็นอำเภอตะโหมดตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2529

โครงสร้างการบริหารและดำเนินงาน

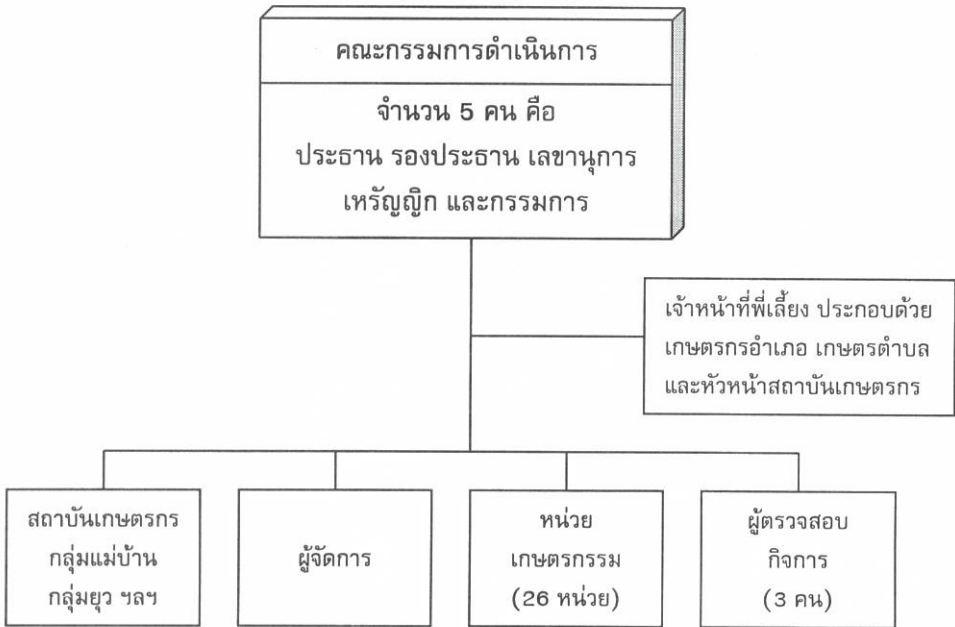


อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินธุรกิจของชุมชนทั้งธุรกิจการขายยางพารา ธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงิน ล้วนแต่ต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากภายในองค์กรธุรกิจ หรือกลุ่มที่จัดการดำเนินธุรกิจ อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจ หรือหวาดระแวงของสมาชิกหรือชาวสวนยางที่มีต่อผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการ แต่ด้วยระบบการบริหารและการจัดการที่ดีของคณะกรรมการทำให้ปัญหาดังกล่าว ซึ่งเกิดขึ้นในระยะเริ่มแรกของการดำเนินธุรกิจได้จางหายไป หรือมีการเกิดปัญหาและอุปสรรคที่เป็นประเด็นใหม่อันเกิดจากภายนอกขององค์กรธุรกิจ หรือกลุ่มธุรกิจชาวบ้าน ซึ่งเป็นพ่อค้า

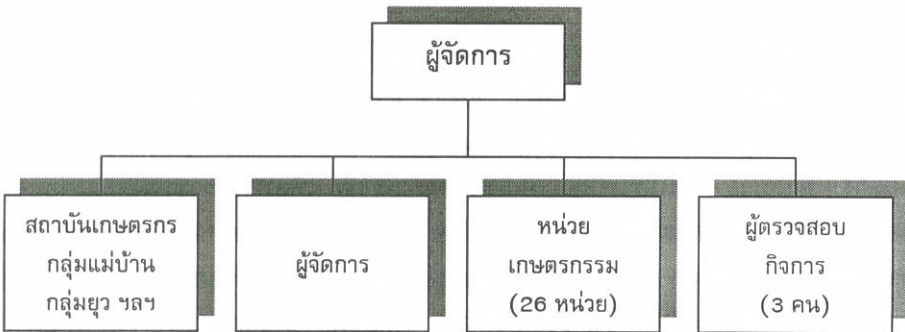
กลุ่ม จึงจำเป็นต้องใช้กลวิธีที่ฉ้อฉล และสร้างความแตกแยก ชัดแย้งให้เกิดขึ้นในกลุ่มธุรกิจชุมชนระหว่างสมาชิกกับกลุ่ม และระหว่างสมาชิกกับสมาชิก เพื่อให้การรวมกลุ่มขายยาง หรือรวบรวมผลผลิตยางไม่มีความเป็นเอกภาพ ยุแหยให้ชาวบ้านหรือสมาชิกกลุ่มต่างคนต่างขาย หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวทางพ่อค้ายังสามารถใช้ได้จนประสบผลสำเร็จเพียงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น เพราะระบบการบริหารและการจัดการของคณะกรรมการกลุ่ม หรือผู้นำกลุ่มที่มีประสิทธิภาพด้วยการเข้าถึงสมาชิกของกลุ่มพบปะอย่างสม่ำเสมอและใกล้ชิดเพื่อทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้กิจกรรมของกลุ่มสามารถดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ทุกครั้ง



### การบริหารงานทั่วไป



### การบริหารงานทั่วไป



นอกจากนั้น โครงสร้างของการจัดองค์กรธุรกิจชุมชนของชุมชนตำบลตะโพมด เป็นการจัดองค์กรที่ไม่มีส่วนใดขององค์กรหรือโครงสร้างขององค์กรที่จะสอดคล้องกับการจัดองค์กรแบบธุรกิจสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะโครงสร้างขององค์กรที่เกิดขึ้น

นั้นล้วนมาจากชุมชน มาจากภูมิปัญญาของชาวบ้าน ในลักษณะของการทำธุรกิจร่วมกันหรือการทำธุรกิจชุมชนพึ่งตนเอง โดยมาจากโครงสร้างที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ทุกตำแหน่งในองค์กรเกิดจากความจำเป็นในการทำหน้าที่ทางธุรกิจ และแม้จะพัฒนาไปสู่ความ

ซับซ้อนมากขึ้นก็ยังไม่ซับซ้อนเหมือนกับธุรกิจสมัยใหม่ เพราะเป็นเพียงการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับการทำหน้าที่ทางธุรกิจที่ขยายตัวออกไปแบบธุรกิจชุมชนครบวงจร ส่วนทางด้านการบริหารและการจัดการ คณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มได้มีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับกิจกรรมของกลุ่มตามช่วงของระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ เริ่มต้น "รวมคน รวมผลผลิต เพื่อต่อรองการขายกับพ่อค้าในท้องถิ่น" ต่อมาคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำต้องการพัฒนาคุณภาพยางแผ่นเพื่อให้ยางพาราขายได้สูงขึ้น จึงได้กำหนดนโยบายเป็นหนึ่งเดียวที่สมาชิกทุกคนต้องถือปฏิบัติคือ "สะอาด บาง แห้ง" และสุดท้ายคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มต้องการช่วยเหลือสมาชิกให้กว้างขวาง ลดการเอาเปรียบจากปัจจัยภายนอกให้น้อยลง โดยเน้นการช่วยเหลือตนเองมากขึ้นในลักษณะของการทำธุรกิจชุมชนพึ่งตนเอง นโยบายของกลุ่มจึงเน้นให้ชุมชนต้องพึ่งตนเอง ส่วนในด้านการจัดการทางกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มได้กำหนดหน้าที่ตามความถนัดหรือชอบหรือสนใจ โดยมีการเขียนบทบาทขอบเขตไว้อย่างชัดเจน ทุกชั้นตอน แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องทำหน้าที่นอกเหนือจากตำแหน่งที่กำหนดไว้ด้วย เพราะการทำงานมิใช่เป็นการทำงานเพื่อตำแหน่งหรือตามหน้าที่ที่กำหนดแต่ทุกคนทำงานตามนโยบายของกลุ่มหรือขององค์กรที่ทุกคนเชื่อว่าจะนำไปสู่การมีชีวิตที่ดีขึ้น ถูกเอาเปรียบจากบุคคลอื่นน้อยลง จนกลายเป็นลักษณะของอุดมการณ์ที่ทุกคนให้การยอมรับและต้องปฏิบัติตามสืบต่อกันไปจนถึงผู้นำในยุคปัจจุบันซึ่งกระบวนการในการถ่ายทอดประสบการณ์ดังกล่าว จึงมีความสอดคล้องกับการพัฒนาชุมชนที่เรียกว่าแนว "วัฒนธรรมชุมชน"

### ข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุงนั้นเป็นการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนครบวงจรโดยชาวบ้านในชุมชนเป็นผู้ริเริ่มรวมตัวเป็นกลุ่มในลักษณะของการพึ่งตนเอง โดยใช้พลังความเข้มแข็งของกลุ่มที่มีอาชีพเดียวกันต่อรองจนประสบผลสำเร็จในธุรกิจอย่างหนึ่ง แล้วขยายไปสู่ธุรกิจอีกอย่างหนึ่งจนกลุ่มสามารถพึ่งตนเองได้ แต่ในความสำเร็จดังกล่าวยังมีปัจจัยภายนอกอีกหลายปัจจัยที่อาจจะทำให้กิจกรรมของกลุ่มหรือธุรกิจของกลุ่มเกิดปัญหาและอุปสรรคขึ้นในอนาคตอันใกล้ โดยเฉพาะธุรกิจยางพาราเพราะรัฐบาลได้เปิดตลาดกลางยางพารา รัฐบาลได้มีการแทรกแซงราคายางพาราเป็นระยะๆ ทำให้ชาวสวนยางในชุมชนตำบลตะโหมด หรือสมาชิกกลุ่มปลีกตัวออกไปสู่ตลาดกลางยางพาราของรัฐบาลโดยตรง หรือไม่นำยางพาราไปขายในราคาแทรกแซงจากหน่วยงานของรัฐบาลในพื้นที่ใกล้เคียง เนื่องจากราคาขายต่อกิโลกรัมที่ทางกลุ่มนำไปขายกับสมาชิกของกลุ่มหรือชาวสวนยางนำไปขายเองได้ในราคาที่เหมือนกันหรือไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะหน่วยงานของรัฐเป็นตัวกลางในการจัดการประมูล หรือเข้าไปแทรกแซงราคา เพราะฉะนั้นภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวประกอบกับการคมนาคมขนส่ง มีความสะดวก รวดเร็ว ย่อมทำให้การพึ่งพาพลังของกลุ่มน้อยลง และจะมีผลให้การรวมผลผลิตในด้านยางพาราของกลุ่มมีปริมาณน้อยลง ทำให้การสร้างพลังต่อรองลดลงด้วยและปัจจุบันได้เป็นปัญหาที่สำคัญของกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด เพราะจำนวนยางพาราที่ทางกลุ่มรวบรวมได้มีจำนวนลดลงมาก และอาจจะมีผลในระยะยาวต่อการขอความร่วมมือและสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพของยางแผ่นเพื่อให้ยางแผ่น "สะอาด บาง แห้ง" เป็นลักษณะ



เดียวกันทั้งกลุ่ม โดยมีระดับคุณภาพของยางสูงขึ้น และรายได้ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

อีกปัจจัยหนึ่งที่จะเกิดปัญหาต่อการดำเนิน ธุรกิจชุมชนที่เกี่ยวกับการธุรกิจยางพาราของกลุ่มก็คือ การขายน้ำยางสด ซึ่งทำให้ลดขั้นตอนในการผลิตยางแผ่น ประหยัดแรงงาน แต่ได้เงินสดเร็วขึ้น และเมื่อมีการเปรียบเทียบรายได้ระหว่างการขายยางแผ่น กับการขายน้ำยางสดไม่แตกต่างกันมากนัก เชื่อได้ว่าการรวบรวมผลผลิตยางแผ่นจะยิ่งลดลงมากขึ้น เพราะฉะนั้น เพื่อให้การทำ ธุรกิจชุมชน ในด้านยางพาราของกลุ่มมีประสิทธิภาพและก้าวหน้าในด้านธุรกิจยางพารามากขึ้น จึงขอเสนอแนะดังนี้

1. การบริหาร และการจัดธุรกิจยางพารา ชุมชนตำบลตะโหมดนั้น ต้องปรับปรุงวิธีการจัดการใหม่ จากการรวมผลผลิตที่เป็นยางแผ่นมาเป็นรวมน้ำยางสด โดยรับซื้อจากสมาชิกของกลุ่มตามราคาที่ทางกลุ่มเชื่อว่าเป็นราคาที่มีความยุติธรรม

2. ทางกลุ่มต้องจัดตั้งโรงงานผลิตยางแผ่น ซึ่งจะเป็นยางแผ่นรมควัน หรือยางแผ่นอบแห้งแล้วแต่ความต้องการของชุมชน เพื่อผลิตยางแผ่นให้ มีคุณภาพเหมือนกัน เป็นแบบเดียวกันจะทำให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น โดยขอการสนับสนุนการตั้งโรงผลิตจากกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทย.) ตามเงื่อนไขที่รัฐบาลกำหนด และหากจำนวน 1 โรงผลิตไม่เพียงพอต่อการรองรับน้ำยางสดของสมาชิกในกลุ่มก็ควรแยกจำนวนคนที่ยื่นขอจัดตั้งโรงผลิตเป็น 2 โรง มีการบริหารและการจัดการ 2 กลุ่ม แต่ขึ้นต่อกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด หรือหากมีปัจจัยอื่นทางคณะกรรมการกลุ่มควรนำเงื่อนไขดังกล่าวไปปรึกษาหารือในองค์กรหรือกลุ่ม เพื่อพิจารณาให้เกิดความเหมาะสมกับความต้องการของสมาชิกในชุมชนด้วย

จากข้อเสนอแนะที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ได้มีกรณีศึกษาหลายชุมชนที่เกิดขึ้นจริง เป็นต้นว่า กลุ่มศูนย์รวมยางแผ่นบ้านพรุ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งก่อตั้งในเวลาที่ใกล้เคียงกันคือ พ.ศ. 2512 และดำเนินกิจกรรมเหมือนกันคือ การรวมผลผลิตยางแผ่นโดยใช้กลุ่มสวนยางเป็นพลังอำนาจต่อรองกับพ่อค้า และสามารถขายยางแผ่นได้ในราคาที่สูงขึ้น จำนวนสมาชิกของกลุ่มก็เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อมาได้มีการปรับปรุงคุณภาพยางแผ่นให้ดีขึ้นตามหลักวิชาการคือ “สะอาด บาง แห้ง” ซึ่งสามารถดำเนินการได้อยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็เกิดปัญหาจากการไม่ยอมเสียเปรียบของพ่อค้ายาง มีการยุห้ยและสร้างความแตกแยกในบรรดาสมาชิกของกลุ่มการผลิตให้มีคุณภาพเหมือนกันทั้งกลุ่มล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง และเมื่อรัฐบาลเปิดตลาดกลางยางพาราขึ้นที่หาดใหญ่ มีการแทรกแซงยางพาราทำให้สมาชิกกลุ่มและชาวสวนยางนำยางไปขายที่ตลาดกลางโดยตรง เป็นผลให้การรวมผลผลิตของกลุ่มลดลง แต่ด้วยเหตุที่กลุ่มมีธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงิน ลักษณะธุรกิจชุมชนครบวงจร จึงทำให้สมาชิกกลุ่มในด้านอื่นๆ ยังคงรวมกันอย่างเหนียวแน่น ยกเว้นยางพารา ดังนั้นทางกลุ่มศูนย์รวมยางแผ่นบ้านพรุ จึงจำเป็นต้องรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกด้วย ส่วนการแปรรูปเป็นยางแผ่นนั้น ยังคงดำเนินการไม่ได้เพราะอุปสรรคในการผลิตยางคุณภาพให้เป็นแบบเดียวกันไม่มีโรงยางอบแห้งหรือโรงยางรมควัน<sup>19</sup> ซึ่งตรงกันข้ามกับชาวสวนยางบ้านไม้เรียง ตำบลไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราชที่สามารถรวมตัวกันได้อย่างเหนียวแน่น พัฒนาจากต่างคนต่างผลิตยางแผ่นแล้วรวมผลผลิตขาย เปลี่ยนเป็นรวมน้ำยางสดผ่านกระบวนการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ สะอาด บาง แห้ง มีคุณภาพ และลักษณะเดียวกันทั้งชุมชน มีโรงยางอบแห้งเป็นของชุมชน

<sup>19</sup> เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ), เรื่องเดิม, หน้า 451-461.

จึงสามารถนำส่งขายบริษัทส่งยางต่างประเทศได้ทันที จึงทำให้ไม่เกิดปัญหาคุณภาพของยางแผ่น การรวมผลผลิตลดลงเหลือสมาชิกบางส่วนนำไปจำหน่ายโดยตรง หรือขายน้ำยางสด เพราะที่ชุมชนบ้านไม้เรียงนั้นได้รับซื้อน้ำยางสดและนำไปผลิตเป็นยางแผ่นอบแห้ง เพื่อส่งขายต่างประเทศโดยตรง<sup>20</sup> ซึ่งนับได้ว่าเป็นความสำเร็จขั้นสูงสุดของการรวมกลุ่มของชาวบ้านเพื่อทำธุรกิจชุมชนอย่างแท้จริง หรืออย่างกรณีชาวสวนยางบ้านควนปิ่นเต อำเภอกวนขุ่น จังหวัดพัทลุง และชาวสวนยางบ้านในกอย ตำบลหนองธง อำเภอบ้านนาบอน จังหวัดพัทลุง ซึ่งทั้ง 2 ชุมชนได้จัดตั้งในรูปแบบของสหกรณ์ แต่เป็นกลุ่มที่ถูกจัดตั้งโดยการสนับสนุนแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยงให้อย่างใกล้ชิดของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดพัทลุง ทำให้ทั้ง 2 สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นที่มีคุณภาพเป็นแบบเดียวกัน โดยชุมชนเป็นผู้เลือกว่าจะเลือกโรงยางอบแห้งหรือโรงยางรมควัน ซึ่งรัฐบาลจะเป็นผู้สนับสนุนทางการเงินให้จนแล้วเสร็จ จึงทำให้ปัญหาเรื่องคุณภาพยางปัญหาสมาชิกลดลง เพราะไปขายที่ตลาดกลางโดยตรงหรือขายน้ำยางสดนั้นไม่มี เพราะทั้งสอง

สหกรณ์ล้วนแล้วแต่รวมชาวสวนยางและรับซื้อน้ำยางสด เพื่อผลิตเป็นยางแผ่นตามกระบวนการของหลักวิชาการ จนทำให้การดำเนินงานของกลุ่มมีกำไรมาตลอด<sup>21</sup> นอกจากนั้น ในการประเมินผลโครงการของโรงงานผลิตยางแผ่นอบแห้งหรือรมควันของสหกรณ์ กองทุนสวนยางบ้านในกอย อำเภอบ้านนาบอน และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านชุมแสง อำเภอบางขัน จังหวัดพัทลุง พบว่าทั้งสองสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง การถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าน้อยลง สมาชิกสหกรณ์ทั้งสองสหกรณ์มีมากขึ้น เพราะมีความพึงพอใจมากกับรายได้ที่ได้รับจากการขายน้ำยางสด และเงินเฉลี่ยคืน<sup>22</sup> เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจยางพาราของชาวสวนยางพาราในตำบลตะโหมด มีความเหมาะสมและจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งโรงงานยางอบแห้ง หรือรมควันเพื่อรวบรวมน้ำยางดิบ ผลิตเป็นยางแผ่นคุณภาพ ซึ่งจะได้เป็นจำนวนมากและสามารถส่งขายยังบริษัทส่งออกต่างประเทศได้อย่างมีพลังในการต่อรองที่แท้จริง

<sup>20</sup> เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ), เรื่องเดิม, หน้า 451-461.

<sup>21</sup> รายงานประจำปีของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนปิ่นเต จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านในกอย, หน้า 20 และ 24

<sup>22</sup> อวิช สิงห์มงคล, การประเมินผลโครงการโรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้งหรือรมควัน สหกรณ์กองทุนสวนยาง : กรณีศึกษาในอำเภอบ้านนาบอน และอำเภอบางขัน จังหวัดพัทลุง, เอกสารประกอบการเรียนหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.