

กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลน บ้านแหลมโฮมสเตย์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช

Management strategy of Ban Laem homestay mangrove conservation group
community enterprise, Tasala District, Nakorn Sri Thammarat Province

กนกวรา พวงประยงค์^{1*} และ วิภาภรณ์ เครือจันทร์²
Kanokwara Phuangprayong^{1*} and Wipaporn Kruejan²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การบริหารจัดการและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการใช้เทคนิคการมีส่วนร่วม กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธานวิสาหกิจชุมชน สมาชิกในองค์กรวิสาหกิจชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรวมทั้งสิ้น 15 ราย คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดและวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านสถานการณ์การบริหารจัดการองค์กรและกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์กรวิสาหกิจชุมชนด้วยเทคนิค SWOT analysis และ TOWS matrix จากผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ การสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อการพัฒนา 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ การเสริมพลังเพื่อการบริหารจัดการองค์กรและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) กลยุทธ์เชิงรับ คือ การสร้างความสามัคคีร่วมใจสร้างสรรคสิ่งใหม่ให้ชุมชน 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชน

Abstract

This research aimed to investigate management situation and present appropriate management strategies to Ban Laem homestay mangrove conservation group community enterprise, Tasala District, Nakorn Sri Thammarat Province. The qualitative method with participative technique was used in this research. The data was collected from in-depth interview and focus group discussion with 15 key informants by purposive sampling included chairman,

¹ วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

¹ Puey Ungphakorn School of Development Studies, Thammasat University

² คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

² School of Social and Environmental Development, National Institute of Development Administration

* Corresponding author. E-mail: pkanokwara@yahoo.co.th

members and stakeholders of Ban Laem Homestay Community Enterprise. Data were analyzed using SWOT and TOWS Matrix. The results showed that appropriate management strategies of Ban Laem homestay mangrove conservation group community enterprise comprised of 4 significant strategies: 1) Approach strategy, to build and maintain network of partners for development. 2) Turn around-oriented strategy, to empower members by human resources development. 3) Diversification strategy, to create harmony and make new things for community. 4) Defensive strategy, to create relationship with community. These management strategies are guidelines for efficient and effective management of Ban Laem homestay mangrove conservation group community enterprise.

Keywords: strategy, management, community enterprise

บทนำ

กระแสการพัฒนาการท่องเที่ยวในปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาที่เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับฐานรากผ่านการขับเคลื่อนหลักโดยชุมชนหรือที่เรียกว่าการท่องเที่ยวโดยชุมชน (community based-tourism) ส่งผลให้ชุมชนหลายแห่งพยายามพัฒนาท้องถิ่นของตนเองสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถสร้างผลตอบแทนในเชิงพาณิชย์ เช่น การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ เป็นต้น ทั้งนี้การขับเคลื่อนการท่องเที่ยวโดยชุมชนดังกล่าวจะต้องอยู่บนฐานแนวคิดของความยั่งยืนที่คำนึงถึงการอนุรักษ์และความสมดุลของระบบสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมรวมไปจนถึงการมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับของการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการไปจนถึงการกระจายรายได้แก่คนในชุมชน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีผู้นำหรือกลุ่มสร้างสรรค์ที่ชุมชนเป็นเจ้าของทำหน้าที่กำหนดทิศทางการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Ministry of Tourism and Sports, 2015)

วิสาหกิจชุมชนถือเป็นหนึ่งในองค์การการผลิตระดับจุลภาคที่สำคัญซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคน

ในชุมชนโดยมีภารกิจหลักคือการจัดการทุนชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะต้องมีแนวทางการทำงานหรือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นระบบเพื่อเป็นกลไกสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรชาวบ้านในการจัดการทุนชุมชนอย่างคุ้มค่ามีทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจน และได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามการจะสร้างความยั่งยืนให้เกิดแก่การดำเนินกิจกรรมขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนซึ่งนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Secretariat Office of Community Enterprise Promotion Board, 2005)

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ บ้านหน้าทัพ หมู่ที่ 7 ตำบลท่าศาลา อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นองค์กรการท่องเที่ยวโดยชุมชนเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติและวิถีชุมชนในรูปแบบโฮมสเตย์ ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกันของคนในชุมชนเพื่อประกอบกิจการเพื่อการท่องเที่ยวที่ก่อให้เกิดรายได้เสริมจากทุนอันโดดเด่นของชุมชนคือ ป่าชายเลน อ่าวทองคำ และวิถีประมงชายฝั่ง ประกอบกับการต่อยอดทุนในชุมชนและอัตลักษณ์ของชุมชนมาเป็นหลักในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว

อาทิ กิจกรรมการปลูกป่าโกงกาง การทำสปาโคลนใน
อ่าวทองคำ รับประทานอาหารพื้นบ้าน การสัมผัสกับ
วิถีชุมชนมุสลิมและพักอาศัยร่วมกับชาวบ้านใน
ชุมชนที่เข้าร่วมเครือข่ายการท่องเที่ยว เป็นต้น

อย่างไรก็ดีแม้ว่าองค์กรวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์
ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ได้มีการดำเนินกิจการ
ในรูปแบบวิสาหกิจมาเป็นระยะเวลากว่าครึ่งทศวรรษ
แต่กลับพบว่าปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการ
ขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
คือการไร้ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรที่เป็น
ระบบทั้งในด้านการวางแผนการทำงาน การแบ่ง
บทบาทหน้าที่ การสร้างความรู้ความเข้าใจในการ
ทำงาน การกระจายงานต่อสมาชิกองค์กรและการ
ขาดการประสานงานที่ชัดเจน สาเหตุดังกล่าวส่งผล
ให้กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร
ไม่ราบรื่นและยังไม่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมระหว่าง
องค์กรกับชุมชนได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังไม่มีแบบแผน
ในการดำเนินงานที่สามารถส่งต่อให้แก่ผู้นำองค์กร
รุ่นต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นการมีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มี
ประสิทธิภาพตามแนวทางการบริหารองค์กรที่ประกอบด้วย
หน้าที่หลัก 4 ประการ คือ 1) การวางแผน (planning)
เป็นการเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
ขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคาดการณ์
ล่วงหน้าถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบทั้งเชิงบวก
และเชิงลบต่อองค์กรและกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน
พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงาน
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การจัดองค์กร
(organizing) เป็นการเริ่มต้นกลไกของการนำแผนงาน
ที่กำหนดไว้มาปฏิบัติโดยกำหนดหน้าที่สำหรับบุคคล

ที่จะปฏิบัติงานในองค์กรและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ
ในองค์กรให้เกิดการทำงานขับเคลื่อนตามเป้าหมาย
องค์กรที่วางไว้ 3) การนำและการสั่งการ (leading)
เป็นการจูงใจและการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ต้อง
อาศัยภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย
และ 4) การควบคุม (controlling) เป็นการควบคุม
ติดตามผลการดำเนินงานทั้งเป้าหมายและการปฏิบัติงาน
ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
(Thongbai, 2006; Yawirat, 2010; Chinpaisam, 2017)
จึงนับว่าเป็นเข็มทิศที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร
วิสาหกิจชุมชนอย่างมีเป้าหมาย เนื่องจากการร่วมรู้
และร่วมเข้าใจสถานการณ์ขององค์กรทั้งจุดเด่น จุดด้อย
เล็งเห็นถึงโอกาส และอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่
กระทบต่อองค์กรจะนำไปสู่การร่วมกันสร้างแนวทาง
การปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นระบบ เกิดการสนับสนุน
พัฒนา และรับมือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เหมาะสมกับ
องค์กรมากขึ้น

จากสถานการณ์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชน
และความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร
ดังที่กล่าวมาจึงนำมาสู่คำถามวิจัยที่ว่า สถานการณ์
การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์
ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์เป็นอย่างไร และกลยุทธ์
การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์กรวิสาหกิจ
ชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์
ควรมีลักษณะอย่างไร ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้มี
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การบริหารจัดการ
องค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้าน
แหลมโฮมสเตย์และนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร
จัดการที่เหมาะสมกับองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม
อนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ โดยผลของ

การศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการเกื้อหนุนการขับเคลื่อนองค์กรวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม เกิดแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรที่พร้อมนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และจะนำมาซึ่งการสร้างผลกระทบเชิงบวกในด้านคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชนซึ่งเป็นประสิทธิผลที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป

วิธีการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้เริ่มขึ้นระหว่างเดือนมกราคม-มิถุนายน พ.ศ.2561 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ที่ใช้เทคนิคการมีส่วนร่วม โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) คือ ประธานวิสาหกิจชุมชน รองประธานวิสาหกิจชุมชน เลขานุการวิสาหกิจชุมชน และตัวแทนสมาชิกจากวิสาหกิจชุมชนฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายบ้านพักโฮมสเตย์ ฝ่ายเรือ ฝ่ายอาหาร ฝ่ายต้นกล้า ฝ่ายผลิตภัณฑ์โคลน ฝ่ายการจัดการขยะ ฝ่ายตำรวจอาสา ท้องเที่ยวเยาวชน ฝ่ายอ้อมทรัพย์บ้านแหลมและฝ่ายประชาสัมพันธ์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ได้แก่ ตัวแทนกลุ่มเครื่องแกงหมู่ 14 ผู้ใหญ่บ้านหมู่ 7 ผู้นำศาสนา และที่ปรึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ รวมทั้งสิ้น 15 ราย โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยมีประเด็นในการสอบถาม ได้แก่ ความเป็นมาและพัฒนาการขององค์กร โครงสร้างหน้าที่ขององค์กร การดำเนินกิจกรรมขององค์กร การบริหารจัดการองค์กรด้านการวางแผน การจัดการองค์กร การนำและการสั่งการ และ

การควบคุม รวมถึงเครือข่ายสนับสนุนขององค์กร 2) การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อระดมความคิดเห็นและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์การบริหารจัดการขององค์กร โดยมีประเด็นในการสอบถาม ได้แก่ จุดเด่นหรือจุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนฯ จุดด้อยหรือจุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชนฯ โอกาสในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนฯ อุปสรรคหรือข้อจำกัดของการขับเคลื่อนงานหรือการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนฯ การสะท้อนวิสาหกิจชุมชนฯ จากเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันขององค์กร

ในกระบวนการสนทนากลุ่มผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้ดำเนินการสนทนาและบันทึกการสนทนาด้วยเทคนิคแผนผังความคิด (mind mapping) การจดบันทึก และการบันทึกเสียง 3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับองค์กร และ 4) การศึกษารวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารข้อมูลองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์และแหล่งข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมและสถานการณ์การบริหารจัดการองค์กรใช้เทคนิค SWOT analysis เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์กำหนดจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และการวิเคราะห์กำหนดโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) พิจารณาจากปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร จากนั้นนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในรูปแบบเมตริกซ์ด้วยเทคนิค TOWS matrix เพื่อกำหนด

เป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อพัฒนาโอกาสขององค์กร 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการนำโอกาสภายนอกมาแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร 3) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการลดจุดอ่อนขององค์กรและหลีกเลี่ยงหรือรับมือกับอุปสรรคภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ และ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งขององค์กรป้องกันอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอกองค์กร (Boonyarataphan, 2011; Wattana, 2016)

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปผลการวิจัยตามประเด็นที่ศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในเชิงพรรณนา

ในด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูลผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้ข้อมูล โดยแสดงท่าทีที่เป็นมิตรเปิดโอกาสให้ซักถามและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ใช้เทคนิคการสะท้อนความคิดและบันทึกการสะท้อนความคิดตลอดกระบวนการเก็บข้อมูล ส่วนความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูลใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ได้แก่ การตรวจสอบข้อมูลในด้านบุคคลที่ต่างกัน แหล่งเวลาที่ต่างกัน สถานที่ต่างกันและวิธีรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสอบถามข้อมูลสถานการณ์การบริหารจัดการองค์กร วิสาหกิจชุมชนกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรวิสาหกิจชุมชนฯ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายคน

ตลอดจนใช้วิธีการสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้มา จากความคิดเห็นร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากนั้นได้ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมขององค์กร นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ตรวจสอบการวิเคราะห์ตีความและการสะท้อนความคิดร่วมกับคณะวิจัยและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร

ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโสมสเดย์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดของผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สถานการณ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโสมสเดย์

1.1 การวางแผน (planning) องค์กรมีเป้าหมายการขับเคลื่อนงานที่ค่อนข้างชัดเจนคือการพึ่งพาตนเองเป็นที่ตั้ง ประธานวิสาหกิจชุมชนมีบทบาทเป็นผู้ประสานกิจกรรมต่างๆ ไปยังสมาชิกในองค์กรเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติซึ่งยังไม่พบว่ามี การวางแผนถึงรายละเอียดของการดำเนินงานล่วงหน้า ขาดการวางแผนสำรองสำหรับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่ขึ้นอยู่กับฤดูกาล ส่วนใหญ่มักเป็นการวางแผนแบบเร่งด่วนตอบสนองของหน่วยงาน ส่งผลให้ขั้นตอนการดำเนินงานและเป้าหมายที่เป็นผลสัมฤทธิ์ของงานขาดความชัดเจน ดังคำให้สัมภาษณ์ของประธานวิสาหกิจชุมชนฯ ที่กล่าวว่า

“การบริหารงานภายในกลุ่มยังพบอุปสรรคในการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนไปสู่ความยั่งยืน เนื่องจากสถานการณ์การบริหารขององค์กรยังไม่เป็นระบบ ไม่ค่อยมีการวางแผนล่วงหน้า และยังขาดการวางแผนงานร่วมกัน จึงไม่สามารถสร้างความเข้าใจในงานที่ชัดเจนร่วมกัน ได้...การวางแผนงานส่วนใหญ่เกิดจากประธานทั้งหมด ซึ่งคิดว่าเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีส่วนร่วม” T. Mhinmhan (personal communication, April 18, 2018)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนฯ ที่กล่าวถึงการวางแผนองค์กรว่า

“การดำเนินงานมีประธานวิสาหกิจชุมชนฯ เป็นผู้วางแผนงานและประสานงานเป็นหลัก โดยจะวางแผนด้วยตัวของประธานเองแล้วประสานงานส่งต่อมายังสมาชิก ในด้านความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและประธานยังไม่สามารถเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้มีอุปสรรคในการทำงานและยังมีความไม่พร้อมในเรื่องการวางแผนงานและการเชื่อมโยงกับชุมชนเพื่อการต้อนรับนักท่องเที่ยวหรือกิจกรรมต่างๆ” K. Maneeapan (personal communication, April 18, 2018)

นอกจากนี้องค์กรยังขาดความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว เช่น ห้องสุขา ถนน และป้ายบอกทาง ส่วนในด้าน การวางแผนงบประมาณในองค์กรและการกระจายรายได้สู่สมาชิกในองค์กรและชุมชนเป็นหน้าที่ของประธานวิสาหกิจชุมชนฯ โดยแบ่งเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการจัดสรรเงินรายได้เข้าสู่กองทุนออมทรัพย์ขององค์กร อีกทั้งยังมีการแบ่งรายได้เพื่อทำกิจกรรมกับชุมชน เช่น การทำบุญมัสยิด การจัดกิจกรรมวันเด็ก และการร่วมทำบุญสร้างสิ่งก่อสร้างในชุมชน เป็นต้น

1.2 การจัดองค์การ (organizing) องค์กรมี

การบริหารจัดการตามโครงสร้างองค์กรที่วางบทบาทหน้าที่สมาชิกตามประเภทงานและความถนัดของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการกระจายงานสู่ชุมชนโดยการเชื่อมโยงให้คนในชุมชนเข้ามาทำงานร่วมกันและใช้วิธีการคัดเลือกบุคคลที่สะดวกพร้อมรับงานในขณะนั้น โดยบุคคลนี้อาจเป็นสมาชิกในองค์กรอยู่แล้วหรือเป็นบุคคลอื่นในชุมชนที่สะดวกและสนใจหารายได้เสริมก็ได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่กล่าวว่า

“บทบาทหน้าที่เป็นแบบธรรมชาติ รู้ว่าใครถนัดหรือเก่งอะไรก็จะให้ทำสิ่งนั้น เวลาที่มีกิจกรรมหรือมีนักท่องเที่ยวเข้ามา ก็จะมีการคัดเลือกคนที่ว่างหรือพร้อมรับงานมาทำงานทันที ซึ่งก็มีทั้งสมาชิกในกลุ่มและคนอื่นๆ ในชุมชนที่สนใจ มันเป็นกุศโลบายของกลุ่มในการที่จะพยายามกระจายงานและสร้างรายได้เสริมให้คนในชุมชนและได้เข้ามามีส่วนร่วมกับเรา”

S. Chanrueng (personal communication, April 18, 2018)

ส่วนในด้านการขับเคลื่อนงานขององค์กรมีหลักในการดำเนินงานที่เน้นการอนุรักษ์ธรรมชาติและวิถีชุมชน ดังวลีที่ว่า “วิสาหกิจชุมชนและชุมชน ร่วมเห็น ร่วมสร้าง

ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผลประโยชน์” ดังคำให้สัมภาษณ์ของประธานวิสาหกิจชุมชนฯ ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักในการดำเนินงานขององค์กรว่า

“เราเป็นองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนในการพัฒนาชุมชนแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และเรามีการจัดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ถูกต้องตามกฎหมาย โดยเน้นรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติที่เชื่อมโยงไปอย่างผสมกลมกลืนกับวิถีชุมชน”

S. Mhinmhan (personal communication, April 18, 2018)

อย่างไรก็ดีในด้านการเข้าถึงโอกาสในสังคม แห่งการเรียนรู้พบว่าในปัจจุบันองค์กรพยายามเข้าถึง องค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรและแหล่งท่องเที่ยวของชุมชน องค์กรมีภาคีเครือข่ายจำนวนมาก แต่ยังขาดการเชื่อมประสานกิจกรรมระหว่างองค์กร ทำให้การถ่ายโอนองค์ความรู้และโอกาสในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กรยังมีน้อย

1.3 การนำหรือการสั่งการ (leading)
องค์กรมีประธานวิสาหกิจชุมชนทำหน้าที่หลักในการ

เป็นทั้งผู้รับงานและกระจายงานสู่สมาชิกในองค์กร และชุมชน ลักษณะของการบริหารและการสั่งการอยู่ในรูปแบบบนลงล่าง (top-down) โดยประธานวิสาหกิจชุมชนจะเป็นผู้สั่งการและกระจายงานให้ฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ซึ่งพบว่าลักษณะของการนำและการสั่งการดังกล่าวไม่ทำให้เกิดการถ่ายทอดการเรียนรู้ในงานไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่ ดังคำให้สัมภาษณ์ของประธานวิสาหกิจชุมชนฯ ที่กล่าวว่า

“ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ภาระงานหรือการบริหารงานทั้งหมดอยู่ที่ผมเพียงคนเดียว แม้ว่าการทำงานแบบนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จที่เร็วขึ้น แต่ก็ทำให้ไม่มีการส่งต่อหรือถ่ายทอดงานสู่กลุ่มคนอื่นๆ” S. Mhinmhan (personal communication, April 18, 2018)

สอดคล้องกับเสียงสะท้อนจากเครือข่ายที่ให้ความเห็นว่า

“การมอบอำนาจให้ผู้นำเป็นผู้ดำเนินการเป็นการคัดเลือกโดยการสร้างความไว้วางใจและการเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้นำ แต่ควรมีข้อคำนึงที่สำคัญในการบริหารงาน คือ การส่งต่อการบริหารจัดการหรือการถ่ายทอดความรู้จากผู้นำสู่สมาชิกในองค์กร เพื่อเป็นการสานต่องานและการขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและเป็นแนวทางในการสานงานต่อของรุ่นลูกหลาน” P. Sumethokul (personal communication, April 18, 2018)

เมื่อพิจารณาในด้านลักษณะส่วนบุคคลของ ประธานวิสาหกิจชุมชนพบว่าเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีจิตอาสา เสียสละ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และแสวงหาโอกาสในการที่จะขับเคลื่อน

วิสาหกิจชุมชนให้เจริญก้าวหน้าและคำนึงถึงความยั่งยืน อีกทั้งยังมีบทบาทในการจูงใจคนในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์กรอีกด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนฯ ที่กล่าวว่า

“ประธานเขามีความเป็นภาวะผู้นำที่แสดงออกให้สมาชิกได้เกิดความไว้วางใจ มนุษยสัมพันธ์ดี พุดคุยเก่ง มีจิตอาสา เสียสละ ฟังความคิดเห็นคนอื่น และกล้าแสดงออก” B. Whanmhan (personal communication, April 18, 2018)

ส่วนในด้านการสั่งการอยู่ในรูปแบบของ
เครือข่ายและความเป็นพี่น้องจึงไม่มีกำหนดการที่ชัดเจน
แต่เป็นการเข้าไปติดต่อพูดคุยถึงรูปแบบงานกันทันที

1.4 การควบคุม (controlling) องค์กรยัง
ขาดความต่อเนื่องและไม่ได้ให้ความสำคัญกับการ
ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรม

ต่างๆ เท่าที่ควร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรยังขาด
องค์ความรู้ในเรื่องการประเมินผลอย่างเป็นระบบ
ส่งผลให้ในการดำเนินงานแต่ละครั้งไม่มีการติดตาม
ตรวจสอบงานอย่างจริงจัง ความเข้าใจในเป้าหมาย
องค์กรร่วมกันจึงยังไม่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ดังคำให้
สัมภาษณ์ของเลขาธิการวิสาหกิจชุมชนฯ ที่กล่าวว่า

“กระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อรักษา
ให้องค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ยังมีกรดำเนินการที่ไม่ต่อเนื่อง
และยังไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนนี้เท่าที่ควร เพราะว่าเรายังขาดความรู้ในเรื่องนี้”

S. Himma (personal communication, April 18, 2018)

ส่วนในด้านการควบคุมและประสานงานใน
องค์กรมีความเชื่อมโยงงานผ่านการวางบทบาท
หน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร โดยมีประธานวิสาหกิจ
ชุมชนเป็นผู้ประสานการดำเนินงานทุกขั้นตอน
นอกจากนี้ในด้านการควบคุมการใช้ทรัพยากรพบว่า

องค์กรยังมีการจัดการทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรและ
ชุมชนอย่างคุ้มค่าโดยคำนึงถึงการอนุรักษ์และการ
ส่งเสริมนักท่องเที่ยวให้ทำกิจกรรมที่เป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อมและวิถีชุมชน ซึ่งเป็นตามคำให้สัมภาษณ์
ของรองประธานวิสาหกิจชุมชนฯ ที่กล่าวว่า

“ทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน คือ ป่าชายเลนและอ่าวทองคำ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจหลักใน
การดำรงชีวิตของคนในชุมชนและเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของชุมชน...ในการท่องเที่ยว
ชุมชนของที่นี่จึงเป็นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ป่าชายเลนและส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวเข้ามา
ทำกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและเรียนรู้วิถีชุมชนอย่างเข้าใจ” N. Whanlem

(personal communication, April 18, 2018)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์การบริหาร จัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลน บ้านแหลมโฮมสเตย์

จากข้อมูลการศึกษาสถานการณ์การบริหาร
จัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลน
บ้านแหลมโฮมสเตย์ในส่วนที่ 1 นำมาสู่การสนทนา
กลุ่มเพื่อร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์การบริหาร
จัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลน
บ้านแหลมโฮมสเตย์ด้วยเทคนิค SWOT analysis พบว่า

จุดแข็ง (S: strengths) ในการบริหารจัดการ
ขององค์กร คือ S1) ผู้นำองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ดี
เสียสละ เปิดรับโอกาส และรับฟังเสียงสะท้อนจาก
เครือข่าย นักท่องเที่ยว และสมาชิกในองค์กร S2)
องค์กรมีโครงสร้างและการวางบทบาทหน้าที่ที่
การทำงานที่ชัดเจน S3) สมาชิกในองค์กรมีทักษะ
เชี่ยวชาญตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และ
S4) องค์กรมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนงานโดยการ
พึ่งพาตนเองเป็นที่ตั้ง

จุดอ่อน (W: weaknesses) ในการบริหารจัดการขององค์กร คือ W1) องค์กรขาดการวางแผนการดำเนินงานและขาดหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ W2) องค์กรไม่มีการดำเนินงานติดตามประเมิน ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง และ W3) สิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อมรองรับนักท่องเที่ยว เช่น ห้องสุขาและห้องอาบน้ำ เป็นต้น

โอกาส (O: opportunities) ในการบริหารจัดการขององค์กร คือ O1) เครือข่ายองค์กรรัฐ เอกชน องค์กรการศึกษาจำนวนมากและพร้อมให้การสนับสนุน O2) เครือข่ายการท่องเที่ยวชุมชนทั่วประเทศมีการศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน และ O3) สังคมแห่งการเรียนรู้และศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่

อุปสรรค (T: threats) ในการบริหารจัดการขององค์กร คือ T1) เส้นทางหลักในการเดินทางมาสู่ชุมชนไม่สะดวกและไม่มีป้ายบอกทาง และ T2) การมีส่วนร่วมและความเข้าใจของคนในชุมชนต่อการบริหารจัดการองค์กรยังไม่ทั่วถึง

ส่วนที่ 3 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์

จากข้อมูลการวิเคราะห์สถานการณ์การบริหารจัดการในส่วนที่ 2 นำมาสู่การสนทนากลุ่มโดยใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมของประธาน รองประธาน สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ต่อยอดและกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคนิค TOWS matrix โดยผลการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรในการ “ก้าวสู่ความยั่งยืนทางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์เพื่อการอนุรักษ์ป่าชายเลนและวิถีชุมชน” ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งความยั่งยืนทางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์กรที่มีการบริหารจัดการทั้งในด้านการดำเนินงาน บุคลากร เครือข่าย และความสัมพันธ์กับชุมชนที่มีประสิทธิภาพเป็นหน่วยขับเคลื่อน ผลการศึกษาสามารถพิจารณาได้จาก (Table 1) ต่อไปนี้

จาก (Table 1) แสดงการวิเคราะห์ TOWS matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ โดยปรากฏกลยุทธ์หลักที่สำคัญ 4 กลยุทธ์ซึ่งมีรายละเอียดของกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) : กลยุทธ์การสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อการพัฒนา
มีแนวทางในการดำเนินงาน คือ

1) สร้างความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษารวมถึงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนต่างๆ เพื่อให้เกิดโครงการหรือกิจกรรมการศึกษาดูงานเสริมทักษะการบริหารจัดการองค์กร เกิดพื้นที่ในการแบ่งปันถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ในเชิงทักษะและในเชิงธุรกิจที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรร่วมกัน

Table 1 TOWS matrix analysis of Ban Laem homestay mangrove conservation group community enterprise.

TOWS matrix	weaknesses (W)	strengths (S)
	W1, W2, W3	S1, S2, S3, S4
opportunities (O)	turn around-oriented strategy (WO)	approach strategy (SO)
	(W1+W2+O1+O2+O3)	(S1+S3+O1+O2+O3)
O1, O2, O3	to empower members by human resources	to build and maintain network of partners for development
threats (T)	diversification strategy (WT)	defensive strategy (ST)
T1, T2	(W1+W3+T1)	(S1+S2+S4+T2)
	to create harmony and make new things for community	to create relationship with community

2) จัดเวทีประชุมสัมมนาวางแผนแนวทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยแนวคิดหลักในการบริหารจัดการงานจะต้องอยู่บนฐานของ “การบริหารจัดการแบบธรรมชาติ” ซึ่งหมายถึงการบริหารงานและการกระจายงานอย่างยืดหยุ่นและเกื้อกูลกันเพื่อให้เกิดความยั่งยืนทั้ง 3 ด้าน คือ ชุมชน (คน) เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทางด้านจิตใจ เช่น การให้กำลังใจซึ่งกันและกันระหว่างประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกและระหว่างสมาชิกด้วยกัน

3) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับในเครือข่ายพันธมิตรในลักษณะของความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนและช่วยหนุนเสริมให้สมาชิกในองค์กรได้พัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาบทบาทการทำงานให้กับสมาชิกและสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

อันจะทำให้เครือข่ายความสัมพันธ์มีความหลากหลายและเข้มแข็ง

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) : กลยุทธ์การเสริมพลังเพื่อการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางในการดำเนินงาน คือ

1) จัดประชุมทบทวนการดำเนินงานและสร้างความเข้าใจรวมถึงกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่สมาชิกในองค์กรด้านการบริหารจัดการพร้อมเชื่อมโยงสู่การท่องเที่ยวชุมชน

2) ผลักดันส่งเสริมศักยภาพคนในชุมชนสู่การเป็นแกนนำสานต่อขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเพื่อเป้าหมายความยั่งยืนร่วมกับชุมชน เช่น กลุ่มมัคคุเทศก์เยาวชนและปราชญ์ชุมชน เป็นต้น

3) อบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างขีดความสามารถการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและมีแนวทางการขับเคลื่อนที่ชัดเจนขึ้น เช่น การถอดบทเรียนการดำเนินงาน การสร้างความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกถึงเป้าหมายขององค์กร

การจัดทำแผนการดำเนินงานที่เป็นแนวทางกิจกรรม การดำเนินงาน การจัดทำเกณฑ์ตัวชี้วัดหรือเป้าหมาย ขององค์กรและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาเทคนิคการบริหาร จัดการในรูปแบบอัตลักษณ์วิถีชุมชนอย่างมีส่วนร่วม โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการสนับสนุนทุนหรือการให้คำปรึกษาในเชิงวิชาการเพื่อการขับเคลื่อนงานที่เป็นระบบมากขึ้น

4) จัดอบรมเสริมพลังภาวะผู้นำ ทักษะการ สื่อสาร และการสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน ร่วมกันแก่ประธาน สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน องค์กรวิสาหกิจชุมชน

5) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรด้วย การสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสไป การศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเครือข่ายการ ท่องเที่ยวเพื่อสร้างความมั่นใจในศักยภาพของ สมาชิกและเพื่อเผยแพร่สถานต่ออุดมการณ์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์เชิงรับ (WT) : กลยุทธ์สามัคคีรวม ใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ชุมชน มีแนวทางในการ ดำเนินงาน คือ

1) วางแผนแนวทางในการเสริมพลังการ ทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2) จัดโครงการจิตอาสาพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ชุมชนด้านการปรับปรุงภูมิทัศน์และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องน้ำ ห้องอาบน้ำ ถนน ไฟฟ้า และการ จัดทำป้ายบอกทางเพื่ออำนวยความสะดวกในการ เดินทางมาท่องเที่ยวที่บ้านแหลมโฮมสเตย์

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) : กลยุทธ์การสร้าง สัมพันธ์กับชุมชน มีแนวทางในการดำเนินงาน คือ

เปิดพื้นที่จัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับ คนในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรมวันเด็ก วันขึ้นปีใหม่หรืองานบุญประจำปีเพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์ และส่งต่อความสุขแก่คนในชุมชน ขณะเดียวกัน ก็เป็นการประชาสัมพันธ์องค์การให้ชุมชนได้รู้จักและ มีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร มากขึ้น โดยใช้ช่องทางในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ทางสื่อออนไลน์ เสียงตามสายในชุมชน และการบอกเล่า ปากต่อปากซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้า มามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกับองค์กรที่ ก่อให้เกิดรายได้เสริมแก่คนในชุมชนมากขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสถานการณ์ การบริหารจัดการขององค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม อนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ในด้านการ วางแผนมีจุดเด่นคือองค์กรมีเป้าหมายในการ ขับเคลื่อนงานโดยการพึ่งพาตนเองเป็นที่ตั้งและมุ่ง หมายที่จะกระจายรายได้สู่สมาชิกในองค์กรและ ชุมชนรวมถึงสร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อชุมชน แต่ทั้งนี้ ในส่วนของรายละเอียดลำดับขั้นตอนในการทำงาน ยังไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าส่วนใหญ่มักเป็นการ ดำเนินงานแบบเร่งด่วนตอบสนองของหน้างาน ในด้าน การจัดการองค์การมีจุดเด่นคือการวางบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตาม ความสามารถของบุคคล แต่ในด้านการเข้าถึงโอกาส และสังคมแห่งการเรียนรู้พบว่าสมาชิกในองค์กรยังไม่มีโอกาสได้เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับ ภาควิชาเครือข่ายขององค์กรเท่าที่ควร

นอกจากนี้ในด้านการนำและการสั่งการมีจุดเด่นคือประธานวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเสียสละ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแสวงหาโอกาสในการที่จะขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนให้เจริญก้าวหน้าโดยคำนึงถึงความยั่งยืน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้หน้าที่สอดคล้องกับลักษณะผู้นำตามแนวคิดของ Kirkpatrick, & Locke (1991) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันต้องมีแรงขับเคลื่อนสูงเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการจูงใจและการสื่อสาร เป็นต้น ส่วนรูปแบบการบริหารจัดการเป็นแบบบนลงล่าง (top-down) โดยประธานวิสาหกิจชุมชนฯ เป็นผู้สั่งการและกระจายงานให้ฝ่ายต่างๆ ส่งผลให้ระบบการทำงานของสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นการรอคำสั่งจากประธานวิสาหกิจชุมชนฯ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งมีข้อดีคือการดำเนินการมีความเบ็ดเสร็จและสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้รวดเร็ว แต่ขณะเดียวกันก็มีข้อเสียคือแผนการดำเนินงานขาดการมีส่วนร่วมและไม่ได้มาจากแนวความคิดที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นจึงปรากฏผลการศึกษาที่สะท้อนว่าสมาชิกในองค์กรวิสาหกิจชุมชนยังขาดความเข้าใจในเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่วนในด้านการควบคุมมีลักษณะของการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าด้วยกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์วิถีชุมชน แต่ยังไม่มีการบวนการตรวจสอบหรือติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ทำให้การบริหารงานขององค์กรขาดข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการได้อย่างตรงจุดและทันเวลา

จากผลการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์มีจุดเด่นและศักยภาพมากมายเพียงแต่ยังขาดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์กร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อการพัฒนา เป็นการนำจุดเด่นของประธานวิสาหกิจชุมชนที่เปิดรับโอกาสผนวกกับการที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถไปช่วยส่งเสริมและพัฒนาโอกาสขององค์กรที่มีภาคีเครือข่ายจำนวนมากให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคามของ Kenaphoom (2015) ที่พบว่าวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนคือการขยายและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือการมีภาคีสันนิบาตที่เข้มแข็งเพื่อการส่งเสริมกระจายสินค้าและพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยจะต้องสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนหลายๆ แห่ง จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ร่วมกันซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษารูปแบบการท่องเที่ยวชุมชนเชิงสุขภาพของจังหวัดปราจีนบุรี เพื่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนของ Soonthonsamai, & Thammachart (2016) ที่เสนอว่าการสร้างเครือข่ายและการพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวชุมชนควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา และภาคเอกชนในการสนับสนุนเชื่อมโยงเครือข่ายชุมชนด้านการท่องเที่ยวและสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับตัวแทนกลุ่มชุมชน เช่น การร่วมจัดงานนิทรรศการแสดงผลผลิตภัณฑ์และการท่องเที่ยวเกี่ยวกับองค์กรต่างๆ ตามโอกาส และมีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรวิชาชีพชุมชนที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจชุมชนตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนต่อไป

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไขเพื่อการเสริมพลังในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการใช้องค์กรขององค์กรที่มีภาคีเครือข่ายจำนวนมากมาลดทอนจุดด้อยด้านการบริหารจัดการขององค์กรที่ยังไม่เป็นระบบพร้อมทั้งส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรและส่งเสริมการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Aref, Redzuan, & Gill (2010) ที่อธิบายว่าหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนท่องเที่ยวคือการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์และการฝึกอบรมเพื่อเสริมศักยภาพด้านการบริหารจัดการและเสริมความรู้ด้านการจัดการท่องเที่ยวซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การท่องเที่ยวชุมชนเกิดการพัฒนาในระยะยาวได้ เช่นเดียวกับการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มท่องเที่ยวอ่าวบ้านดอนแคว อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนมของ Pichainarongk, Sompo, & Chansa (2016) ที่พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนอยู่ที่การเสริมทักษะและพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ ด้านการ

พัฒนารายบุคคล ควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเสริมความรู้ให้กับสมาชิกภายในกลุ่ม ด้านการพัฒนาสายอาชีพ ควรจัดคนให้เหมาะสมกับความถนัดและควรจัดฝึกอบรมเฉพาะด้านเพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเอง นอกจากนี้ควรมีการสร้างเครือข่ายกับผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตและกลุ่มวิสาหกิจผู้ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันหลายๆ ราย ทั้งนี้เพื่อเป็นภาคีในการสนับสนุนวัตถุดิบและจะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ส่วนในด้านการติดตามประเมินผลจะต้องมีการเริ่มดำเนินการอย่างเป็นระบบกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในโอกาสต่อไป (The secretariat of the house of representatives, 2016)

3) กลยุทธ์เชิงรับเพื่อความสามัคคีร่วมใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ชุมชน เป็นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงหรือรับมือกับภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วยการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ส่งเสริมความเป็นจิตอาสาและการเป็นอาสาสมัครเพื่อการพัฒนาปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวชุมชน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการสร้างเสริมศักยภาพการจัดการท่องเที่ยวของวิสาหกิจชุมชนและยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Promsaka Na Sakolnakorn, & Sungkharat (2013) ที่เสนอว่าการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการก้าวไปสู่มาตรฐานสากลของวิสาหกิจชุมชนเชิงท่องเที่ยวได้แก่ การบริการดูจุดดีพื้นที่ ความเพียงพอและความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกและการเดินทางที่สะดวกสบาย ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยส่งเสริมศักยภาพการจัดการท่องเที่ยวของวิสาหกิจชุมชนที่ดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม

ของคนในชุมชนในการกำหนดทิศทางการพัฒนา และรับประโยชน์ร่วมกันจากการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่สร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในชุมชนอีกด้วย (Sarobol, 2013)

4) กลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน เป็นการใช้ประโยชน์จากจุดเด่นขององค์กรที่มีประธานองค์กรมนุษยสัมพันธ์ดี มีจิตอาสา และเสียสละ ประกอบกับองค์กรมีโครงสร้างบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนงานโดยพึ่งพาตนเองเป็นที่ตั้งมา ใช้ลดทอนอุปสรรคภัยคุกคามจากภายนอกที่เกิดจากความไม่เข้าใจของคนในชุมชนที่มีต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กร โดยการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนเพื่อให้องค์กรและชุมชนได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ขณะเดียวกันก็สอดแทรกการประชาสัมพันธ์องค์กรให้ชุมชนได้รู้จักบริบทและเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรในการดำเนินกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้กับตนเองทั้งแบบเต็มเวลาและบางช่วงเวลา ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการศึกษายุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน: กรณีศึกษาบ้านหาดไคร้ เมืองท่าพระบาท แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ของ Punyanuwong, & Karoonlanjakom (2014) ที่พบว่า การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนด้วยการให้ชุมชนได้รับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ผ่านคู่มือหรือการประชุมกลุ่มเพื่อร่วมหารือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้คนในชุมชนเกิดความรู้สึก

มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาเรื่องการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ในจังหวัดน่าน ของ Pankaseam, & Prajaknate (2016) ที่พบว่า การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเป็นการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนโดยเน้นใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วนสื่อหลักที่ใช้ในการสื่อสารกับคนในชุมชนคือ หอกระจายข่าวหรือหอกระจายเสียงของหมู่บ้าน เนื่องจากสามารถเข้าถึงชาวบ้านได้โดยตรง นอกจากนี้ยังมีการใช้แผ่นพับในการสื่อสารเรื่องการท่องเที่ยวชุมชน และมีการใช้สื่อโซเชียลมีเดีย เช่น เฟซบุ๊ก เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารกับชุมชนอีกด้วย

สรุป

จากการศึกษาสรุปได้ว่าองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์มีจุดเด่นและอัตลักษณ์ที่น่าสนใจ เพียงแต่ยังขาดระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นเสมือนเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรวิสาหกิจชุมชนให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผลผลิตจากการศึกษาที่นำเสนอถึงระบบการดำเนินงานและกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมสร้างของคนในชุมชน อันประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อการพัฒนา 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไขเพื่อเสริมพลังในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) กลยุทธ์เชิงรับเพื่อเพิ่มความภาคภูมิใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ชุมชน และ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน จะเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางให้องค์กรวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์ รวมถึงวิสาหกิจชุมชนเชิงการท่องเที่ยวอื่นๆ ที่มีบริบทคล้ายกัน ได้มีแนวทางในการจัดระบบการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน รวมถึงการให้ความสำคัญกับภาคีเครือข่ายต่างๆ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร การพัฒนาทางด้านกายภาพ และการสร้างความเข้าใจและความเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในชุมชน ซึ่งจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันจากระบบการบริหารจัดการที่เข้มแข็งและสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกให้แก่คนในชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

แนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจศึกษาด้านการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนในอนาคต ได้แก่

1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบที่ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนติดตามการดำเนินงานที่จะสะท้อนผลลัพธ์อันนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงแผนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2) การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาองค์กรวิสาหกิจชุมชนได้อย่างชัดเจนตรงเป้าหมาย และสามารถเป็นต้นแบบการพัฒนาให้แก่องค์กรวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ

คำขอบคุณ

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณประธาน รองประธาน และสมาชิกองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโฮมสเตย์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนกระบวนการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- Aref, F., Redzuan, M., & Gill, S. (2010). Community capacity building: A review of its implication in tourism development. *Journal of American Science*, 6(1), 172-180.
- Boonyarataphan, T. (2011). *Management science*. Bangkok: Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)
- Chinpaisarn, T. (2017). *Strategic management*. Nonthaburi: Thanathat Printing. (in Thai)
- Kenaphoom, S. (2015). The approach for developing the effectiveness of the small and micro of community enterprise (SMCE) in Maha Sara Kham Province. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 2(3), 68-85. (in Thai)
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Ministry of Tourism and Sports. (2015). *Tourism strategy 2015-2017*. Retrieved 2 July 2018, from https://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7114 (in Thai)
- Pankaseam, T., & Prajaknate, P. (2016). Participatory communication for promoting creative tourism in Nan. In *A Proceedings of National conference on innovative communication and management*

- (pp.155-176). Bangkok: National Institute of Development Administration. (in Thai)
- Pichainarongk, S., Sornpo, N., & Chansa, P. (2016). Human resource development guidelines for Ban Dondang reed mats weaving Na-Waa district, Nakhon Phanom Province. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 11(1), 170-185. (in Thai)
- Promsaka Na Sakolnakorn, T., & Sungkharat, U. (2013). *Development guidelines for small and micro community enterprises in Songkhla lake basin*. Songkhla: Department of Educational Foundation, Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkhla University. (in Thai)
- Punyanuwong, S., & Karoonlanjakorn, S. (2014). A strategy for promoting eco tourism emphasizing community participation: the case study of Ban Hadkhai, Mueang Thaprabat, Bolikhamsai province, Lao people's democratic republic. *Sakon Nakhon Rajabhat University Journal*, 6(12). 17-30. (in Thai)
- Sarobol, S. (2013). Tourism management by community. *Research community Journal*, 57, 15-21. (in Thai)
- Secretariat Office of Community Enterprise Promotion Board. (2005). *Community enterprise*. Retrieved 2 July 2018, from <http://smce.doe.go.th/smce1/index.php?result=5> (in Thai)
- Soonthonsamai, V., & Thammachart, P. (2016). Community-based healthy tourism patterns for sustainable development of community-based enterprise networking in Prachin Buri province. *Journal of the Association of Researchers*, 21(3), 167-181. (in Thai)
- The secretariat of the house of representatives. (2016). *Handbook for guideline in monitoring and evaluation*. Retrieved 30 August 2018, from <http://library2.parliament.go.th/ebook/content-ebspa/pbo-report5-2559.pdf> (in Thai)
- Thongbai, K. (2006). *Business strategy and policy* (5th ed.). Nonthaburi: The Office of the University Press Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)
- Wattana, D. (2016). *Strategic planning*. Bangkok: Chula Unisearch Chulalongkorn University. (in Thai)
- Yawirat, N. (2010). *Modern management*. Bangkok: Triple group. (in Thai)