

การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน สตรีสามสาयน้ำบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี

A Development of Sustainable Business Management Models: A case study of
the Sam Sai Nam Bang Muang Women's Community Enterprise,
Bang Yai District, Nonthaburi Province

จันทนา อุดม¹ และ ไพโรจน์ บุตรชีวัน²

Chanthana Udom¹ and Phairoj Butchiwan²

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Phranakhon Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ²bphairoj@gmail.com

Received October 16, 2025; Revised November 6, 2025; Accepted March 11, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน และ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน กรณีศึกษาได้กำหนดเป็นวิสาหกิจชุมชนสตรีสามสาयน้ำบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 1) พัฒนารูปแบบจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ และผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืนจำนวน 29 คน 2) ทดสอบประสิทธิผลของรูปแบบ โดยคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จำนวน 19 คน การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบทดสอบแบบสอบถามและแบบบันทึก การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ด้วยการวิเคราะห์สถิติค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Paired samples t-test ส่วนผลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบที่พัฒนาได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบหลักด้านการดำเนินการ 9 ขั้นตอน 35 กิจกรรมสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความรู้ ทักษะและศักยภาพการดำเนินงาน และ 2) ผลการทดสอบเชิงประสิทธิผลมิติด้านการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ ด้านความสามารถอยู่ในระดับดี ความพึงพอใจมากที่สุด และด้านผลลัพธ์ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการใน 4 ระดับ (บุคคล ทีมงาน องค์กร สังคม) 5) คุณภาพเชิงประสิทธิผลทั้ง 4 ด้านมีค่าคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ความถูกต้องครอบคลุม ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ตามลำดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

นี้ สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้ร่วมในการพัฒนารูปแบบของการศึกษานี้ ประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน; ร่วมเรียนรู้; รูปแบบการจัดการธุรกิจ; วิสาหกิจชุมชน

Abstract

This research aims 1) to develop a business management model for sustainability and 2) to study the effectiveness of the business management model for sustainability. The Sam Sai Nam Bang Muang Women's Community Enterprise, Bang Yai District, Nonthaburi Province, is employed as a case study. The sample group used in the study 1) developed the model from a group of 29 key stakeholders and experts in sustainable business development. 2) tested the effectiveness of the model by a community enterprise operating committee of 19 people. For the quantitative analysis, data were collected using tests, questionnaires, and records, and were analyzed using statistics of mean, standard deviation, and Paired samples t-test. Further, the qualitative analysis was applied to conclude the content analysis. The study findings are as follows: 1) The developed model identified the main components of 9 steps with 35 important activities to promote knowledge, skills, and operational potential. 2) The results of the effectiveness test for learning dimensions had a mean score significantly higher than before the experiment at the .05 level. The analysis results showed that the capability aspect was at a good level, with the highest satisfaction. 5) The results of the results of the effectiveness in all 4 aspects resulted in the highest scores. In order from most to least, they were usefulness of the model, accuracy, comprehensiveness, appropriateness, and feasibility of implementation, respectively. The achievement results of this study reflect the collaborative learning process in developing this model, which helps strengthen and drive the potential of community enterprises towards sustainability.

Keywords: Business Management for Sustainability; Business Model Development; Collaborative Learning; Enterprise Business

บทนำ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วภายใต้บริบทใหม่ ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่มีความซับซ้อนและเปราะบาง ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันและความมั่นคงของประเทศ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ประเทศไทยได้กำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้น “การพลิกโฉมสู่สังคมก้าวหน้าและเศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดความสามารถในการปรับตัว เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2022, pp.3–4) ดังนั้นแนวคิดเรื่อง “การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน” จึงได้รับการส่งเสริมอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ภาคธุรกิจตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ประกอบกับผลการศึกษาตัวขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจของประเทศที่พัฒนาแล้ว และกำลังพัฒนาจะให้ความสำคัญกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นสำคัญ และด้วยความกังวลเกี่ยวกับวิกฤติการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่กำลังเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องหันมาใส่ใจในเรื่องความยั่งยืน และนำแนวคิดความยั่งยืนมาประยุกต์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างจริงจัง เพื่อช่วย SMEs ทั่วโลกเริ่มต้นเส้นทางสร้างความยั่งยืน (UN Global Compact Network Thailand, 2023, p.1) ในบริบทของประเทศไทย “วิสาหกิจชุมชน” ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก และมีบทบาทการจัดการเงินทุน รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ภูมิปัญญา ทักษะวัฒนธรรม ทักษะสังคมอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการฟื้นฟูเศรษฐกิจให้กับประเทศ (Trade Policy and Strategy Office, 2023, pp.12–13)

เทศบาลตำบลบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรีเป็นชุมชนเก่าแก่ที่ตั้งอยู่บริเวณริมคลองบางใหญ่ คลองอ้อม และคลองบางกอกน้อย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ ชุมชนยึดมั่นในวิถีชีวิตดั้งเดิม ผูกพันกับสายน้ำ มีความสามัคคี และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลต่อความเจริญของคนในชุมชน อย่างไรก็ตามจากการลงพื้นที่ของนักวิจัยในการบริการวิชาการทำให้พบว่าชุมชนยังเผชิญกับปัญหาหลายประการ เช่น หนี้สินจากการเกษตร รวมถึงปัญหาการบริโภคอย่างฟุ่มเฟือยและมีรายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย จากสถานการณ์ดังกล่าวนักวิจัยได้เข้าไปมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้คนในชุมชนได้มีการรวมตัวกันจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนสตรีสามสายน้ำบางม่วงขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยมีจุดเน้นคือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในชีวิตประจำวันต้องสามารถช่วยลดรายจ่าย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามแม้ว่าวิสาหกิจชุมชนจะมีศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก แต่การดำเนินธุรกิจสู่ความยั่งยืนใน

ระดับชุมชนนั้นยังคงเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องการองค์ความรู้และแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน ที่สามารถนำแนวคิดความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้กับบริบทของชุมชนได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ สอดคล้องกับแผนการพัฒนาประเทศไทยและตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนสตรีสามสายน้ำบางม่วง
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนสตรีสามสายน้ำบางม่วง

การทบทวนวรรณกรรม

การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนสตรีสามสายน้ำบางม่วง ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

แนวคิดของรูปแบบคือ กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (Pongsawat, 2010, p. 3) โดยเกณฑ์ของ “รูปแบบที่มีคุณภาพ” ได้แก่ 1) ต้องมีโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง 2) ต้องสามารถใช้พยากรณ์ผลลัพธ์และตรวจสอบได้จากข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ 3) ต้องอธิบายกลไกหรือเหตุผลของปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างมีตรรกะ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการเสาะแสวงหาความรู้ได้ 4) ต้องเอื้อต่อการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ (Keeves, 1997, pp. 386 – 387) นอกจากนี้ Kirkpatrick (1998, p. 19) ได้นำเสนอแนวทางการประเมินไว้ 4 ระดับ คือ 1) การประเมินปฏิกิริยา เป็นการตรวจสอบความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมต่อโครงการ 2) การประเมินผลการเรียนรู้ การตรวจสอบผลการเรียนรู้ที่ได้จากโครงการ 3) การประเมินพฤติกรรม เป็นการตรวจสอบว่าผู้ผ่านการอบรมได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามที่ได้คาดหวังไว้หรือไม่ และ 4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรเป็นการตรวจสอบว่าผลจากการอบรมได้เกิดผลดีหรือส่งผลกระทบต่อองค์กรในลักษณะใดบ้าง

วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรืออื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันเพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชนอย่างสร้างสรรค์ จากรายงานของ World Economic

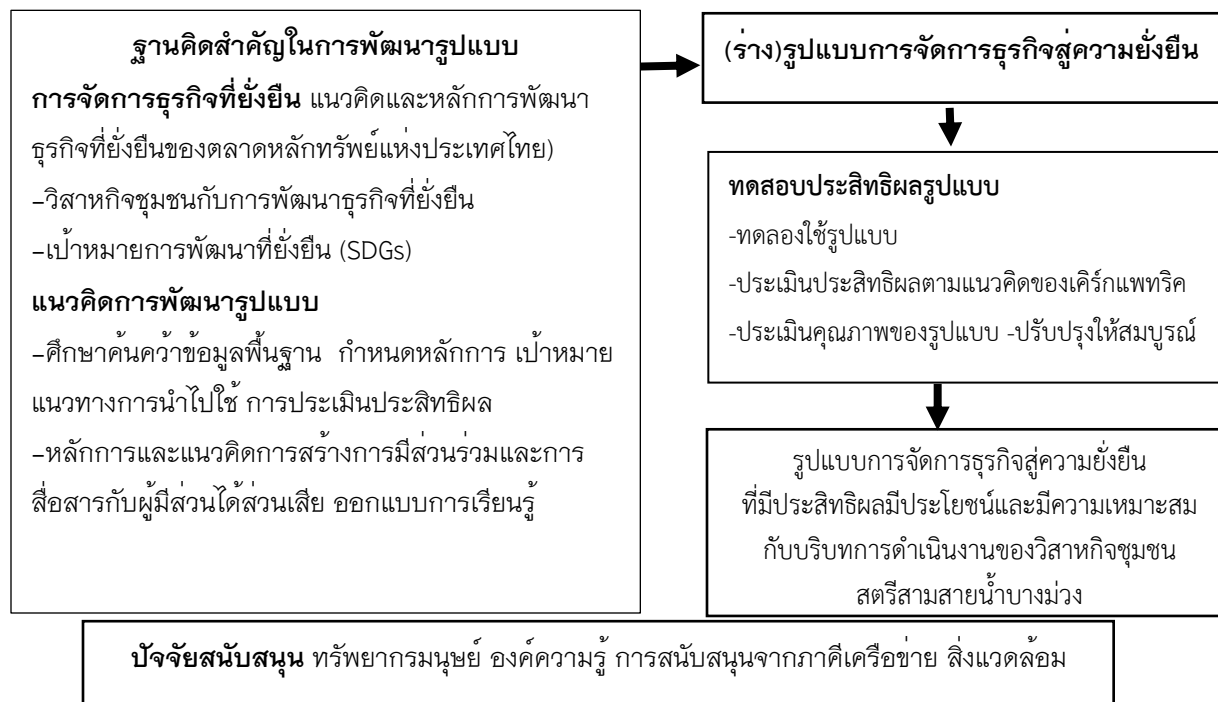
Forum เดือนพฤศจิกายน 2564 ระบุว่า SMEs มีสัดส่วนมากถึงร้อยละ 90 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดทั่วโลก โดยจำนวนนี้สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจมากถึงร้อยละ 70 ของ GDP โลก และจ้างงานกว่าร้อยละ 70 ของการจ้างงานทั้งหมด นอกจากนี้รายงานได้สรุปแนวทางการเตรียมความพร้อมของ SMEs ในอนาคตจากการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์บทความมากกว่า 200 บทความ ระบุคุณลักษณะของ SMEs ที่พร้อมสู่อนาคต ประกอบด้วย 3 แกนหลัก ได้แก่ (1) การเติบโตอย่างยั่งยืน SMEs สามารถสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินที่ยั่งยืนได้ ผ่านการขับเคลื่อนด้วยโมเดลธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมสินค้าและ/หรือบริการ (2) ผลกระทบต่อสังคม การดำเนินธุรกิจ SMEs ต้องไม่ส่งผลกระทบทางลบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งต้องมีการรับผิดชอบต่อเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน และ(3) ต้องพร้อมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจหรือสังคมที่เปลี่ยนแปลง (Trade Policy and Strategy Office, 2023, pp.12–13)

แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจที่ยั่งยืน ปัจจุบันก้าวข้ามสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมสมัย โดยนวัตกรรมโมเดลธุรกิจถูกมองว่ามีบทบาทสำคัญในความสำเร็จ และประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจประเภทต่าง ๆ (Cucculelli & Bettinelli, 2015, pp. 331–333; Teece, 2010, pp. 176–178) ที่มุ่งเน้นในการกำหนดตำแหน่ง การพัฒนากิจกรรม ตลอดจนการจัดระเบียบห่วงโซ่มูลค่าขององค์กรธุรกิจ ในสังคมไทย วิสาหกิจชุมชนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจในพื้นที่ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและการสร้างงาน การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง อย่างไรก็ตามการสร้างและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีบริบทที่กว้างที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะการนำไปสู่การเป็นวิสาหกิจที่เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้การให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในชุมชน การมีส่วนร่วมของสมาชิก และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหลักการของธุรกิจที่ยั่งยืน

สรุปการพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน มุ่งบูรณาการแนวคิดทางวิชาการกับหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเน้นการบริหารจัดการที่มีโครงสร้างชัดเจน ตรวจสอบได้ และเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ โดยกระบวนการพัฒนาต้องให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อยกระดับศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาทำการวิเคราะห์และสร้างเป็นกรอบแนวคิด เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน และใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พื้นที่ดำเนินการวิจัยหลักกำหนดเป็นวิสาหกิจชุมชนสตรีสามสาายน้ำบางม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี กำหนดกลยุทธ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพแบบมีเกณฑ์ตามแนวทางของ Miles and Huberman (1994, as cited in Sutheewasinnon & Pasunon, 2016, pp.35–41) และกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวทางของ Nastasi & Schensu (2005, as cited in Sutheewasinnon & Pasunon, 2016, p.43) พิจารณาจากแนวทางของระเบียบวิธีการวิจัย หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 – 30 บุคคล โดยจะพิจารณาถึงความอิ่มตัวของข้อมูลโดยสามารถใช้ขนาดที่น้อยกว่าหลักการได้ หากข้อมูลถึงจุดอิ่มตัวแล้ว รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนที่พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานแนวทาง 5 กระบวนการหลักการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาใช้เป็นกรอบในการ

พัฒนา กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความสามารถในการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนจำนวน 29 คน ได้แก่ 1) ตัวแทนคณะกรรมการดำเนินงานของกลุ่ม 11 คน 2) หน่วยงานที่มีบทบาทส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (เกษตรจังหวัดนนทบุรี เกษตรอำเภอบึงนาราง 6 คน 3) ตัวแทนผู้ขายปัจจัยในการผลิต 1 คน 4) ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน 4 คน 5) ตัวแทนสมาชิกกลุ่ม 3 คน 6) ตัวแทนชุมชนที่อาศัยโดยรอบที่ทำการของกลุ่ม 2 คน 7) ลูกค้า จำนวน 2 คน

ระยะที่ 2 การทดสอบประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ คณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนสตรีสามสายน้ำบางม่วง จำนวน 19 คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือกดังนี้ 1) ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการดำเนินงานซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์ความรู้ที่เกิดจากการเข้าร่วมโครงการไปใช้เป็นฐานคิดการพัฒนาการบริหารจัดการของกลุ่ม 2) เป็นผู้อ่านออก เขียนได้และสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้ 3) มีความสมัครใจเข้าร่วมและให้ความร่วมมือตลอดระยะเวลาตามแผนการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1. การสร้างและพัฒนารูปแบบฯ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด และการสนทนากลุ่ม 2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ ได้แก่ 2.1) แผนการจัดการเรียนรู้ และ 2.2) เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพ 2.2.1) แบบวัดความรอบรู้ เป็นแบบทดสอบปรนัย จำนวน 30 ข้อ 30 คะแนน 2.2.2) แบบประเมินความพึงพอใจ จำนวน 3 ด้าน 2.2.3) แบบติดตามและประเมินผลด้านความสามารถ 2.2.4) แบบบันทึกผลลัพธ์ ด้วยการตรวจสอบเอกสารหลักฐานการดำเนินงานเชิงประจักษ์ และ 3. แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบ 3.1) ความเป็นไปได้ 3.2) ความเป็นประโยชน์ 3.3) ความเหมาะสม และ 3.4) ความถูกต้องครอบคลุม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดำเนินการดังนี้ 1) ความตรงของเนื้อหา ผู้วิจัยนำแบบทดสอบความรอบรู้ แบบประเมินความสามารถ ความพึงพอใจ และแบบประเมินคุณภาพของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา และประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Item Objective Congruence Index) อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 2) ตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำไปทดลองใช้กับคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่มีสถานประกอบการตั้งอยู่ในอำเภอบึงนาราง จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าค่าความเชื่อมั่นรวมของ 1) แบบทดสอบความรอบรู้ เท่ากับ 0.932 2) แบบสอบถามความพึงพอใจเท่ากับ 0.832 3) และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพรูปแบบ เท่ากับ 0.927 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดำเนินการดังนี้ 1) การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สนทนากลุ่ม และระดมความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในการค้นหาองค์ประกอบและกิจกรรมสำคัญในการพัฒนารูปแบบ

ระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 29 คน ระยะเวลาที่ศึกษา เดือนกรกฎาคม 2567

2) การทดสอบประสิทธิภาพผลด้วยการทดลองใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างเป็นคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน 19 คน ระยะเวลาการศึกษาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2567 – 31 มีนาคม 2568 ผ่านกระบวนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการเตรียมความพร้อม การจัดการเรียนรู้ตามขั้นตอนและกิจกรรมที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลา 3 วัน และนำโครงการด้านความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติจริง สำหรับการติดตามประเมินผลด้านความรู้ด้วยการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการทดลอง หลังการทดลองได้จัดเวทีสรุปข้อมูลและเก็บแบบสอบถามความพึงพอใจ แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบ สำหรับการประเมินด้านความสามารถและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้รูปแบบโดยนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืนจำนวน 3 คน ร่วมกันประเมินผลด้วยการตรวจสอบเอกสารหลักฐานผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนาโดยนำข้อมูลจากการจดบันทึก และข้อมูลที่ทอดจากเทปบันทึกเสียงมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวทางของ Buason (2008, pp. 228–235) ประกอบด้วย 1) การจัดระเบียบข้อมูล 2) ทำดัชนี หรือกำหนดรหัสข้อมูล 3) การกำจัดข้อมูลหรือสร้างข้อสรุปชั่วคราว 4) การสร้างบทสรุป และ 5) การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า (Cohen and Manion, 1994, p. 233) ในส่วนของข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและใช้สถิติเชิงพรรณนาคือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (Compare means) ภายในกลุ่มด้วยสถิติเชิงอนุมานคือ Paired Samples t-test กำหนดนัยสำคัญที่ระดับ .05

จริยธรรมในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอพิจารณาจริยธรรมการวิจัยและได้ผ่านการพิจารณาและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เลขที่โครงการวิจัย 03.011/66 ระยะเวลาอนุมัติมีผลตั้งแต่วันที่ 2 กรกฎาคม 2567 ถึง 1 กรกฎาคม 2568

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้มีการประยุกต์ใช้แนวทาง 5 กระบวนการหลักการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบการดำเนินงาน จากนั้นได้ปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดโดยอาศัยข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 29 คน ผ่านเวทีการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนายกร(ร่าง)รูปแบบ ส่งผลให้รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน 35 กิจกรรม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงขั้นตอน และกิจกรรมการดำเนินงานของรูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน

ขั้นตอน	กิจกรรม/เนื้อหา
1.การวางรากฐานทาง ปัญหาเพื่อการจัดการ ธุรกิจสู่ความยั่งยืน	จัดอบรมให้ความรู้ด้วยการบรรยาย ยกตัวอย่างกรณีศึกษา กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ร่วมกันอภิปรายและ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ประกอบด้วย 2 กิจกรรมดังนี้ 1.1 สร้างความรู้หลักการและแนวคิดธุรกิจยั่งยืน (Triple Bottom Line, UN Global Compact, SDGs, เศรษฐกิจพอเพียง) 1.2 สรุปแนวคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร
2.พัฒนาศักยภาพการ วิเคราะห์ บริบท และ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วน ได้เสีย	จัดอบรมโดยการบรรยาย การเรียนรู้จากกรณีศึกษา และฝึกปฏิบัติให้เกิดการตระหนักรู้ด้วยตนเอง ร่วมกัน สรุปแนวทางการปฏิบัติดังกล่าว ประกอบด้วย 4 กิจกรรม 1)ทำความเข้าใจบริบทขององค์กร “ตัวตน” ด้วย การใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOTกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม 2)แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าในการ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ 3)วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม กำหนดวิธีการในการค้นหาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย 4)กำหนดประเด็นสำคัญระหว่างองค์กรและผู้มี ส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า
3.พัฒนาศักยภาพการ วิเคราะห์ กำหนดและ จัดลำดับประเด็นสำคัญใน มิติสิ่งแวดล้อม	จัดอบรมโดยการบรรยาย พร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษา ร่วมอภิปราย พร้อมลงมือฝึกปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 กิจกรรม โดยกิจกรรม3.1-3.6 เป็นกิจกรรมการสร้างความรู้ ความเข้าใจและยกตัวอย่างการวิเคราะห์ ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม(พลังงาน น้ำ ขยะของเสียและก๊าซเรือนกระจก) 3.7 ฝึกทักษะการกำหนดและ จัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อมและแนวทางในการบริหารจัดการ
4.พัฒนาศักยภาพการ วิเคราะห์ กำหนดประเด็น สำคัญ และจัดลำดับ ประเด็นสำคัญในมิติสังคม ตลอดห่วงโซ่	จัดอบรมโดยการบรรยาย การเรียนรู้จากกรณีศึกษา และฝึกปฏิบัติให้เกิดการตระหนักรู้ด้วยตนเอง ร่วมกัน สรุปแนวทางการปฏิบัติดังกล่าว ในการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีด้วยกัน 3 กิจกรรม 4.1) ภาพรวมประเด็นสำคัญด้านสังคมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ 4.2) ประเด็นปัญหาสำคัญและแนว ทางการบริหารจัดการที่ธุรกิจมีต่อพนักงาน ต่อลูกค้า คู่ค้าและการพัฒนาชุมชนและสังคม 4.3) วิเคราะห์ ประเด็นสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในมิติสังคม การปฏิบัติต่อคณะกรรมการและ สมาชิก ความรับผิดชอบต่อลูกค้า การบริหารจัดการคู่ค้า และการพัฒนาชุมชนสังคม
5.การพัฒนาศักยภาพ ยกระดับการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรม	วางรากฐานและปลูกฝังทัศนคติและความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมโดยกิจกรรมการบรรยาย ฝึกทักษะ และร่วมกันสรุปแนวทางการปฏิบัติประกอบด้วย 2 กิจกรรม 5.1) ภาพรวมและแนวทางพัฒนาและ ส่งเสริมนวัตกรรมในระดับองค์กร 5.2)กำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์แนวทางการยกระดับนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ตลาด องค์กร
6.การพัฒนาศักยภาพด้าน การกำหนดนโยบาย	เรียนรู้ผ่านการบรรยาย จากกรณีศึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และฝึกปฏิบัติ มี 2 กิจกรรม 6.1 กำหนดนโยบายและเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กร 6.2 กำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน
7.การพัฒนาศักยภาพด้าน การกำหนดกลยุทธ์ด้าน ความยั่งยืนขององค์กร	จัดอบรมโดยการบรรยาย การเรียนรู้จากกรณีศึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และฝึกปฏิบัติ 7.1 การกำหนดกรอบกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืน 7.2 ความรู้ ความเข้าใจ PDCA และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 7.3 ความสามารถในการกำหนดแผนปฏิบัติการระยะสั้น กลาง ยาว
8.พัฒนาศักยภาพ ด้าน การเขียนโครงการ เพื่อให้ การดำเนินงานตามกรอบ การพัฒนาด้านความ ยั่งยืน	จัดอบรมโดยการบรรยาย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และฝึกปฏิบัติ มีด้วยกัน9กิจกรรมดังนี้ 8.1 การตั้งชื่อโครงการให้มีความชัดเจน เหมาะสม และเฉพาะเจาะจง 8.2 การเขียนหลักการและเหตุผล 8.3 การเขียนวัตถุประสงค์โครงการตามแนวคิดSMART

ขั้นตอน	กิจกรรม/เนื้อหา
	8.4 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
	8.5 การวางแผนด้านระยะเวลาในการดำเนินโครงการ
	8.6 การเขียนวิธีดำเนินการหรือกิจกรรมที่กำหนดเพื่อใช้ปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
	8.7 การเขียนแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดผู้รับผิดชอบ
	8.8 การจัดทำงานประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ 8.9 กำหนดวิธีการติดตาม การควบคุม การกำกับ และการประเมินผล
9. พัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถ หรือทักษะด้านการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน	โดยการบรรยาย สมนาแลกเปลี่ยน และฝึกปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ประกอบด้วยกิจกรรมที่เสริมสร้างศักยภาพ 3 กิจกรรม ดังนี้ 9.1 การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน และตรวจสอบความถูกต้อง 9.2 การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน 9.3 การทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน

2.1 ผลการศึกษาด้านการเรียนรู้ โดยการทำแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการเข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบฯ แสดงผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ กระบวนการขับเคลื่อนงานสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืนก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ

ความรู้ ความเข้าใจ	$\bar{X}$	S.D.	t-value	df	p-value
ก่อนการทดลอง	6.95	3.60	19.909	18	0.000*
หลังการทดลอง	22.68	2.91			

* P-value < 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า ก่อนการเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ กลุ่มตัวอย่างการทดลองมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และกระบวนการขับเคลื่อนงานสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืนจากคะแนนเต็ม 30 คะแนน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 6.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.60 และภายหลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 22.68 คะแนน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.91 เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลอง พบว่า คะแนนหลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผลการศึกษาด้านความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างการทดลองมีความพึงพอใจต่อรูปแบบฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59, S.D. = 0.150) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 3 ด้านมีคะแนนความพึงพอใจในระดับมากที่สุดเช่นกันทุกด้าน โดยลำดับที่ 1 คือด้านวิทยากร ($\bar{X}$ = 4.65, S.D. = 0.304) รองลงมาด้านกระบวนการพัฒนา ($\bar{X}$ = 4.64, S.D. = 0.280) และด้านกิจกรรมการพัฒนา ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.235) ตามลำดับ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างการทดลองได้สะท้อน

ความคิดเห็นเพิ่มเติมในเวทีถอดบทเรียน กิจกรรม“พื้นที่แห่งเสียงที่อยู่ในใจและประสบการณ์ที่อยากบอกให้คนได้รู้” ขอยกตัวอย่างเสียงสะท้อนจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมทดลองใช้รูปแบบฯ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการจัดกลุ่มข้อมูลความพึงพอใจหลังการทดลองใช้รูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน

ประเด็นหลัก	ข้อค้นพบ/สาระสำคัญ	ตัวอย่าง/คำสัมภาษณ์	คุณลักษณะเด่นของรูปแบบ
1. การตระหนักรู้และทัศนคติที่เปลี่ยนไป (17 คน ร้อยละ 89.47)	- สมาชิกเริ่มเข้าใจแนวคิดความยั่งยืน และเศรษฐกิจพอเพียง - มองจากผลประโยชน์ส่วนตัวสู่การสร้างคุณค่าต่อส่วนรวม	“...จากเดิมมองว่าจะได้รับรายได้จากการขายสินค้า กลายเป็นเห็นคุณค่าจากการมาร่วมสร้างความยั่งยืน...”	- จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านความยั่งยืนแบบเข้าใจง่าย และลงมือทำงานจริง - ใช้กรณีตัวอย่างในการสร้างแรงบันดาลใจและเห็นแนวทางการดำเนินงานได้ชัดเจน
2. บทบาทและศักยภาพของผู้สูงอายุ (18 คน ร้อยละ 94.74)	- ผู้สูงอายุได้รับโอกาสในการเรียนรู้ - มีคุณค่าในการพัฒนาสังคม	“...กรรมการร้อยละ 90 เป็นผู้สูงอายุ แต่สามารถเป็นพลังในการพัฒนากิจกรรมที่เป็นประโยชน์และสร้างโอกาสให้คนในชุมชนสร้างรายได้เพิ่มขึ้น...”	- สร้างคุณค่าให้กับผู้สูงอายุ - ออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมได้จากหลายช่วงวัย และให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการทดลองลงมือทำ
3. ความสัมพันธ์กับชุมชนและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (13 คน ร้อยละ 68.42)	- ถ่ายทอดความรู้ให้กับคนในชุมชน เด็ก เยาวชน - ขยายผลไปยังวัดถ้ากระบอก	“...ถ่ายทอดการทำน้ายาให้พระผู้ป่วย เด็กๆ และครอบครัว ช่วยลดรายจ่ายให้ทุกกลุ่ม และคนในชุมชนมีการพูดคุยกันมากขึ้น...”	- มีการจัดทำโครงการอบรมเพื่อชุมชนแบบต่อเนื่อง - สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้กับกลุ่มคนในสังคม
4. การเรียนรู้และการเปิดใจพัฒนา (16 คน ร้อยละ 84.21)	- จากความกลัว กลายเป็นความภาคภูมิใจ เชื่อมมั่นในศักยภาพของกลุ่มแม่เป็นคนตัวเล็กๆ ในชุมชน	“...กลัวตอนแรก แต่เมื่อได้ทำจริง กลับรู้สึกดีใจและภูมิใจมากที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรมได้...”	- จัดเวทีสื่อสารสร้างความเข้าใจก่อนเริ่มโครงการ - ใช้กระบวนการเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำระหว่างการดำเนินงาน

2.3 ผลการศึกษาด้านความสามารถการปฏิบัติงานในการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน

ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน โดยนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืนรวมจำนวน 3 คน ร่วมกันประเมินผลด้วยการตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานและผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์โดยการเปรียบเทียบเกณฑ์เพื่อการให้คะแนนระดับความสามารถ พบว่ากลุ่มตัวอย่างการทดลองจำนวน 19 คน ก่อนการพัฒนา มีคะแนนเฉลี่ยความสามารถที่ 1.00 อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” เมื่อเทียบกับค่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ ขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้ และหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยความสามารถที่ 2.50 อยู่ในระดับ “ดี” เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นผลลัพธ์ชัดเจน

2.4 ผลการศึกษาด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้รูปแบบ เมื่อกลุ่มตัวอย่างการทดลองได้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 –9 ซึ่งเป็นการได้ระดับจากขั้นตอนง่ายไปสู่ขั้นตอนที่ยากขึ้นตามลำดับ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบทั้งการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ กิจกรรมการทดลองระยะเวลา 8 เดือน (วันที่ 1 สิงหาคม 2567 – 31 มีนาคม 2568) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับวิสาหกิจชุมชนสตรีสามสายน้ำบางม่วงจากการตรวจสอบเอกสารหลักฐานผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมี 4 ระดับคือ 1) ระดับบุคคล เกิดการพัฒนาความรู้และทักษะสู่การเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรมและมีทักษะในการทำงานเป็นทีม 2) ระดับทีมงาน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นเป้าหมายและใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3)ระดับองค์กร ทำให้เกิดนโยบาย กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน และจัดทำโครงการกิจกรรมที่ตอบสนองนโยบายด้านความยั่งยืนและมีการจัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน 4) ระดับสังคม ทำให้สังคมได้มีกลุ่มคนที่มีจิตสำนึกในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งจะทำงานเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับคนในชุมชน โดยร่วมมือกันดำเนินโครงการ จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกทั้งมิติสิ่งแวดล้อม สังคม บรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน รายละเอียดดังตารางที่ 4 และภาพที่ 2

ตารางที่ 4 ผลการศึกษาด้านผลลัพธ์จากการทดลองใช้รูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน

มิติ	โครงการและกิจกรรมสำคัญ/ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง
สิ่งแวดล้อม	1) ปลุกจิตสำนึกการอนุรักษ์พลังงานและน้ำ และการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความสามารถลดการใช้น้ำได้ 320 ลิตร 2)พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมใช้ส่วนผสมเดิมวัตถุดิบจาก 8 ชนิด เหลือ 5 ชนิด ลดการใช้สารเคมีโดยใช้จุลินทรีย์ทดแทน(จัดการขยะอินทรีย์จากเปลือกกลับแปรค่นำมาทำจุลินทรีย์)จำนวน 356 กก. จัดการของเสียจากเศษซากด้วยการทำปุ๋ยหมักจำนวน 316 กิโลกรัม และจัดตั้ง “สถานีเติมรักษ์” ลดบรรจุภัณฑ์ต้นทางนำขวดกลับมาใช้ซ้ำ 1,659 ขวด และลดก๊าซเรือนกระจก 306.92 kg CO ₂ e
สังคม	1)เปิดรับสมาชิกทุกเพศวัย มีผู้ที่อายุ 60ปีขึ้นไปมาสมัครเป็นสมาชิกจำนวน 63 คน 2)สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน การทำคูปองสะสมแต้มทุก1บาทรับ1 คะแนน ครบ100คะแนนรับส่วนลด 5 บาท นำขวดขนาด 1 ลิตรมาเติมน้ำยาได้ส่วนลด 5 บาท จัดกิจกรรมเพื่อสังคม โดยจัดกิจกรรมฝึกการทำน้ายาเนกประสงค์จำนวน 3 รุ่น รุ่นที่1กลุ่มเยาวชน จำนวน 45 คน และรุ่นที่2,3 ประชาชนทั่วไป120 คน โครงการฝึกปฏิบัติการปรุงอาหารและโภชนาการเพื่อสุขภาพ (ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากกปท.) มีจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม 87 คน จัดกิจกรรมการทำน้ายาเนกประสงค์ให้กับพระสงฆ์และผู้ป่วยติดยาเสพติดวัดถ้ำกระบอกเพื่อใช้ในวัด ลดรายจ่ายได้มากกว่า8,000 บาท และลดการสร้างขยะใหม่ 4) ทำแบบประเมินความพึงพอใจลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับ “มาก” (เฉลี่ย 4.13) 5) แผนสวัสดิการและกิจกรรมสัมพันธ์ มีการประเมินความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อกลุ่มอยู่ในระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.61)
บรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ	1) จัดทำ Board Skill Matrix และแผนพัฒนากลุ่ม มีนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนชัดเจน ตอบสนอง SDGs ถึง 10 ข้อจาก 17 เป้าหมาย 2)พัฒนาร้านค้าแบบชนิดเติม (Refill Station) ลดต้นทุนจากขวดบรรจุขนาด 1ลิตรบวกกับผลลากสินค้าต่อ 1 ขวด 6.75 บาท ถ้าลูกค้านำขวดมาเติม เป็นการลดให้ลูกค้า 5 บาท ดังนั้นทำให้

มติ	โครงการและกิจกรรมสำคัญ/ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง
	สามารถลดต้นทุนต่อขวดเท่ากับ $(6.75 - 5 = 1.75)$ บาท ลูกค้าซื้อแบบชนิดเดิม สามารถลดต้นทุนค่าฉลากเป็นจำนวน $1,659 \text{ ขวด} \times 1.75 \text{ บาท} = 2,903.25 \text{ บาท}$ และส่งเสริมให้ลูกค้าประหยัดเงิน $1,659 \text{ ขวด} \times 5 \text{ บาท} = 8,295 \text{ บาท}$



ภาพที่ 2 แสดงผลลัพธ์จากการทดลองใช้รูปแบบสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร

2.5 ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการจัดการธุรกิจสุความยั่งยืน พบว่า หลังจากการทดลองใช้รูปแบบ กลุ่มตัวอย่างการทดลองจำนวน 19 คน มีความพึงพอใจต่อคุณภาพของรูปแบบฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.173) และทั้ง 4 ด้าน มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.282) 2) ด้านความถูกต้องครอบคลุม ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.218) 3) ด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.292) และ 4) ด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.240) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอแนะนำประเด็นที่ค้นพบ มานำเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 การพัฒนารูปแบบผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักการของการสร้างรูปแบบตามหลักวิชาการอย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงแนวคิดของ Keeves (1997, pp. 386–387) รูปแบบที่มีคุณภาพจะต้องมีโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้จากข้อมูลจริง อธิบายกลไกอย่างมีตรรกะ และส่งเสริมโน้ตค้นใหม่ อีกทั้งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีคุณลักษณะเด่นคือ กระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมวิจัยในทุกขั้นตอนสอดคล้องกับแนวคิดของ Kuwaranyu, Thiengkamol (2011, p. 181) ซึ่งระบุว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมวิจัยในทุกขั้นตอน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์กับชุมชน และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างหลากหลายผ่านการฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับเพื่อน และการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับแนวคิดของ Wongyai and Phatphol (2020, pp. 4–5) กระบวนการเรียนรู้คือ วิธีการ ขั้นตอนที่ผู้เรียนใช้ในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการเรียนรู้ที่ช่วยทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ชัด และสามารถนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์

เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ในส่วนของเนื้อหาหลักที่พัฒนาขึ้นนั้นได้บูรณาการแนวคิด Triple Bottom Line ของElkington (1997, p. 70–90)ซึ่งครอบคลุมมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งยังสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2015) ที่มุ่งเน้น การพัฒนาอย่างรอบด้านในทุกมิติ ผลลัพธ์ของการวิจัยจึงสะท้อนให้เห็นว่าการเสริมสร้างความรู้และทักษะ ด้านการจัดการธุรกิจโดยมีส่วนร่วมและยึดหลักความยั่งยืน ผ่านการดำเนินการ 9 ขั้นตอน 35 กิจกรรมที่ พัฒนาขึ้นนั้นมีความครอบคลุมตั้งแต่การวางรากฐานความรู้ การวิเคราะห์บริบทธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย การกำหนดประเด็นความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมและสังคม ไปจนถึงการพัฒนานวัตกรรม การวางนโยบาย กลยุทธ์ และการเขียนโครงการเพื่อขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการวางรากฐาน ความรู้ที่ถูกต้องและครอบคลุมนั้นส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนสตรีสามสายน้ำบางม่วงมีความรู้ เข้าใจและ มุ่งมั่นจนเกิดความสามารถในการนำแนวคิดการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการลดรายจ่าย การดูแลสิ่งแวดล้อม และการสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 การทดสอบประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความ ยั่งยืน ด้วยการนำรูปแบบไปทดลองใช้จริง และมีการประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย ร่วมกับการ ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากหลักฐานเชิงประจักษ์โดยผู้เชี่ยวชาญ การจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น จากผลการทำแบบทดสอบ ทำให้สามารถยืนยันได้ว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้มีประสิทธิภาพและสามารถ นำไปใช้ได้จริง โดยสะท้อนจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งในด้านความรู้ ความพึงพอใจ ความสามารถ และผลลัพธ์ ตลอดจนส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับ Nijaneat (2017, pp. 71–72) ที่กล่าวว่าวิธีการตรวจสอบรูปแบบที่น่าเชื่อถือมากที่สุดคือ การนำรูปแบบไปทดลองใช้และวัดประสิทธิภาพของรูปแบบว่าใช้ได้ผลจริงหรือไม่ นอกจากนี้ยังได้มีการนำ แนวทางการประเมินการฝึกอบรมของ Kirkpatrick(1998, p.19) มาประยุกต์ใช้ 1) ด้านการเรียนรู้ พบว่า หลังจากทดลองใช้รูปแบบกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการเข้าร่วมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < 0.05$) ความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง มีขั้นตอนกิจกรรมที่เป็นระบบ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการมีส่วนร่วม โดยมีนักวิจัยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำและสร้างแรงจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1985, pp. 110 – 111) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค ต่างๆ และเมื่อสำเร็จแล้วก็จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานอื่นสำเร็จต่อไป 2) ด้านความพึงพอใจ พบว่ามีความพึง พอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านวิทยากร ผลการประเมินเป็นเช่นนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีความคุ้นเคยและเชื่อว่านักวิจัยมีเจตนาที่ดี มีความตั้งใจที่จะสนับสนุนให้กลุ่มเกิด ผลลัพธ์ที่ดี จึงให้ความร่วมมือ ประทับกับวิทยากรมีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาได้อย่าง เข้าใจง่าย พร้อมทั้งยกกรณีศึกษาและฝึกปฏิบัติจริง จึงทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเชิงบวก

ต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Viboonwattanakul (2021, p.67) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจต่อวิทยากรมากที่สุด เนื่องจากสามารถถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีและปฏิบัติได้ชัดเจน และส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในการนำความรู้ไปใช้จริง 3) ด้านความสามารถ พบว่า คณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน มีพัฒนาการที่ชัดเจนภายหลังจากการทดลองใช้รูปแบบ โดยคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 1.00 (ระดับต้องปรับปรุง) เป็น 2.50 (ระดับดี) สะท้อนถึงความสามารถที่ได้รับจากกระบวนการพัฒนา เกิดความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมที่เน้นความยั่งยืน วางแผนและบริหารจัดการโครงการได้อย่างมีเป้าหมายชัดเจน สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และดำเนินการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ และมีศักยภาพที่จะพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ หากได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักถึงบทบาทของตน มีความผูกพันต่อองค์กร และเกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977, pp. 46–56) ที่อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้บุคคลมีความมุ่งมั่นและสมาธิมีจุดรวมที่เหมือนกัน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับ Rueksanan et al. (2024, p.1061) ที่ยืนยันว่าการส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง สนับสนุนให้กำหนดเป้าหมาย และวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมได้ 4) ด้านผลลัพธ์ พบว่า การทดลองใช้รูปแบบ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ใน 4 ระดับหลัก ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมงาน องค์กร และสังคม ความสำเร็จของรูปแบบฯ มาจากการใช้แนวคิด POSDCORB ของ Gulick (1935; pp.191–195) เป็นฐานในการจัดการองค์กร ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิผลในด้านการวางแผน การบริหาร และการดำเนินงานได้อย่างมีระบบและส่งผลกระทบในเชิงบวกทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมชาติและเศรษฐกิจ 5) ผลการศึกษาคุณภาพของรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาตรฐานการประเมินของ Wongwanich (2006, pp. 54–56) มาเป็นแนวทางการประเมิน ได้แก่ ความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ เหมาะสม และถูกต้องครอบคลุม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ารูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้น มีคุณภาพในระดับ “มากที่สุด” ซึ่งสะท้อนถึงความสมบูรณ์ของรูปแบบทั้งในเชิงแนวคิดและการปฏิบัติ โดยเฉพาะด้านความเป็นประโยชน์เป็นด้านที่ได้รับค่าคะแนนสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบนี้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Poupornphong et al. (2022, p.410) ที่พบว่าผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่อการบริหาร เป็นผู้นำที่มีการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนที่ได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นบนฐานการบูรณาการความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง และประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนในบริบทของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอน 1) วางรากฐานทางปัญญาด้านความยั่งยืนถือเป็นรากฐานสำคัญในการปลูกฝังทัศนคติและแรงจูงใจให้เกิดการเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ขั้นตอนที่ 2 มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์บริบทขององค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งช่วยให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างรอบด้าน และสามารถกำหนดแนวทางการลดผลกระทบเชิงลบ พร้อมเสริมสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ขั้นตอนที่ 3 และ 4 เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพ โดยมุ่งให้เกิดความสามารถในการวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการในประเด็นสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคมได้ กิจกรรมในขั้นตอนนี้ช่วยให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นของการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ขั้นตอนที่ 5 เป็นการพัฒนาความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม โดยให้ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และองค์กร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้เกิดความสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ ขั้นตอนที่ 6 และ 7) มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่ 8 การพัฒนาทักษะการจัดทำโครงการ โดยฝึกปฏิบัติการจัดทำโครงการที่ตอบสนองนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน การตั้งชื่อ ที่มาและความสำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดงบประมาณไปจนถึงแผนติดตามและประเมินผล เพื่อให้สามารถนำไปใช้ขับเคลื่อนได้จริงในทางปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 9 พัฒนาทักษะการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน ผ่านการฝึกจัดเก็บ วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูลเชิงผลลัพธ์ต่อผู้มีส่วนได้เสียในรูปแบบของรายงานความยั่งยืน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของรูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน

สรุป

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนสตรีสามสายน้ำบางม่วง รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยการดำเนินงาน 9 ขั้นตอน 35 กิจกรรม โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ผ่านการจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ ทั้งการฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติจริง และการเรียนรู้แบบมีพี่เลี้ยง การดำเนินงานตามรูปแบบดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของกรรมการดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งด้านความคิด การทำงานร่วมกัน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในชุมชน มีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและจัดการธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ ผลการดำเนินงานตามรูปแบบฯ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการยกระดับการจัดการธุรกิจชุมชนให้ก้าวสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการสร้างคุณค่าทางสังคม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของชุมชน งานวิจัยยังมีคุณค่าทางวิชาการและสามารถพัฒนาต่อยอดสู่นโยบายสาธารณะ ด้วยการจัดตั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้นวัตกรรมชุมชน เพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนบนพื้นฐาน ESG (Environment, Social, Governance) ที่เน้นการดูแลสิ่งแวดล้อม การสร้างคุณค่าทางสังคม และการบริหารงานด้วยธรรมาภิบาลให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกชุมชน เป็นการขยายผลการพัฒนาในวงกว้าง สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (SDGs)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนไปใช้

1. การนำรูปแบบไปใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นต้องศึกษาขั้นตอน กิจกรรมและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ของรูปแบบให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ผู้ทำหน้าที่นำกระบวนการต้องทำหน้าที่ให้ความสำคัญด้วยการระดมจากข้างใน สร้างความไว้วางใจและให้เวลากับผู้เข้าร่วมกระบวนการในการปรับตัวกับการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมเวทีได้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกันเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้อง และให้คำแนะนำเมื่อเกิดข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งระหว่างการทำกิจกรรมร่วมกัน

2. การนำรูปแบบไปใช้สำหรับขั้นตอนที่ 9 การพัฒนาความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลและสื่อสารข้อมูลเชิงผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนสู่สาธารณะนั้น หากกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนามีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับและพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดเก็บและสื่อสารข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย อันนำไปสู่การเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่ความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษากับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ที่มีบริบทการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นการยืนยันความมีประสิทธิภาพของรูปแบบมีผลการศึกษาที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน และนำมาสรุปปรับปรุงข้อบกพร่องของรูปแบบให้เกิดความสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำเป็นหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้กับสำนักงานเกษตรจังหวัดนนทบุรีในการนำไปขยายผลให้กับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ในจังหวัดนนทบุรี

2. ควรมีการศึกษาวิจัยติดตาม ประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากการนำรูปแบบไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานโดยปกติ เพื่อตรวจสอบว่ารูปแบบที่ได้พัฒนานั้นเกิดประโยชน์จริงหรือไม่เพียงใด และส่งผลกระทบหรือสร้างคุณค่าต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาวอย่างไร ตลอดจนทำการศึกษาปัจจัยและสาเหตุที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3. ควรมีการพัฒนาเรื่องการสร้างการยอมรับและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการรวบรวม จัดเก็บ ตรวจสอบและการสื่อสารข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน การถ่ายทอดสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความยั่งยืน เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

References

- Buason, R. (2008). *Qualitative research in education*. Khamsamai Publishing.
- Cohen, L. and Manion, L. (1994). *Research Method in education*. (4thed). Routledge.
- Cucculelli, M. & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329–350.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Global Compact Network Thailand. (2023, June 19). *Small businesses with big impact: 4 reasons why SMEs should care about sustainability*. <https://globalcompact-th.com/news/detail/1362#>
- Gulick, L. (1935). *Saturday afternoon session*. In L. B. (Director, Ed.), Minutes of the Proceedings of the Conference on Training for the Public Service, Princeton, NJ, June 22–24. Public Administration Clearing House.

- Kuwaranyu, T. and Thiengkamol, N. (2011). *Holistic integrated research* (2nd ed.). Chulalongkorn University Press.
- Keeves, J. P. (Ed.). (1997). *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook* (2nd ed.). Pergamon.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- McClelland, D.C., (1985). *Human motivation*. Scott, Foresman.
- Ministry of Commerce, Trade Policy and Strategy Office. (2023). *Developing the Potential of Community-Based Enterprises to Elevate the Grassroots Economy*. Ministry of Commerce.
- Nijaneat, C. (2017). Model Development Research in Social Sciences and Education. *Suratthani Rajabhat Journal*, 4(2), 71–102.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2022). *Thailand The Thirteenth National Economic and Social Development Plan (2023–2027)*. <https://www.nesdc.go.th/the-national-economic-and-social-development-plan/the-thirteenth-plan-2023-2027/>
- Pengsawat, W. (2010). Research and Development. *Rajabhat SakonNakhon University Journal*, 2(4), 1–15.
- Poupornphong, P., Sikkhabandit, S. & Theerawitthayalert, P. (2022). The Model of Change for School Administrator, Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2. *Rajapark Journal*, 16(44), 218–235.
- Rueksanan, N., Patphol, P. & Jamjuree, D. (2022). Development of a Learning Model to Enhance Complex Thinking Skill for Secondary School Students at Demonstration Schools of Srinakharinwirot University. *Journal of Arts Management*, 6(3), 1048–1063.
- Steers, R.M. (1977). *Antecedents and Outcome of Organizational Commitment*. *Administrative Science quarterly*. 22 January.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Sutheewasinnon, P. & Pasunon, P. (2016). Sampling Strategies for Qualitative Research. *Parichart Journal*, 29(2), 31–48.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2015). *Sustainable Development Goals*. United Nations.

- Viboonwattanakul, W. (2021). Kirkpatrick model evaluated research to evaluate development of potential public health personnel in modern reproductive health service for teenagers and women within Health area region 7. *Journal of Regional Health Promotion Centre 7 Khonkaen*, 13(2), 55–72.
- Wongwanich, S. (2006). *Chapter 3: Checklist assessment: Methodology and assessment tools*. In S. Wongwanich (Ed.), *Meta-evaluation: Methodology and application*. Chulalongkorn University Press.
- Wongyai, W. & Patthaphon, M. (2020). *The heart of learning*. Srinakharinwirot University.