



การปรับตัวของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ : ศึกษากรณีสถาบันเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา

The adaptation of farmers institutions to survive in the low price of rubber:
A case study of a farmer institute operating a rubber business

คมสัน หลงละเลิง¹ และศศิวิมล สุขบท²

Khomsan Hlonglaloeng¹ and Sasiwemon Sukahbot²

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Ph.D.student, Department of Doctor of Philosophy in Management, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University.

²รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Assoc. Prof. Dr. of Philosophy in Management, Department of Philosophy in Management, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University.

*Corresponding author, E-mail: caravan007_2@windowslive.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ : ศึกษากรณีสถาบันเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาบริบทสภาพปัญหา ข้อจำกัด และความต้องการของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง 2) เพื่อพัฒนารอบแนวคิดการดำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันเกษตรกรที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับยางพาราใน 5 จังหวัดภาคใต้ จำนวน 30 สถาบัน ซึ่งสถาบันที่เป็นกลุ่มเป้าหมายต้องเป็นสถาบันที่มีผลประกอบการที่ดี มีการดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานซึ่งมีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป และสามารถดำรงสภาพอยู่ได้ท่ามกลางวิกฤติต่างๆ วิธีการเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกรายบุคคลแบบปลายเปิด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย โดยผลที่ได้จากการวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ ดังนี้ ตัวแปรต้นแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) การกำกับดูแล 4) การดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย 5) สวัสดิการ และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากภาครัฐ 2) ความร่วมมือภายนอก นอกจากนี้ยังมีตัวแปรคั่นกลาง 1 ตัวแปร คือ การดำรงสภาพขององค์กร และมีตัวแปรตาม 1 ตัว คือ ความอยู่รอดขององค์กร

คำสำคัญ: การดำรงสภาพ, การปรับตัว, ความอยู่รอด



Abstract

This research entitled “Adaptation of Farmer Institutes to Survive in the Rubber Price Recession: A Case Study of Farmer Institutions that Operate Rubber Related Businesses” has the following objectives: 1) to study the context, problem conditions, limitations, and needs of farmers institutions rubber farmers 2) to develop a conceptual framework for maintaining the condition of farmers institutions in order to survive in the rubber price slump By interviewing the executives of 30 agricultural institutes operating activities related to rubber in the five southern provinces, the institutes that are the target groups must be institutes with good performance. Has been in business for a long time and able to maintain its status in the midst of various crises The method of data collection was an open-ended in-depth interview with individuals. Then, the data obtained from the interview and literature review were used for content analysis in order to develop a conceptual framework for the research. The results of this research and literature review can be summarized as follows. The primary variables were divided into internal factors and external factors. Internal factors consist of 4 variables: 1) Leadership 2) Organizational Culture 3) governance, 4) business operations 5) welfare and external factors consist of 2 variables: 1) Government support 2) External collaboration. There is still one intermediate variable, which is the maintenance of the organizational resilience and one dependent variable is survival likelihood.

Keywords: Resilience, Adaptation, Survival Likelihood

บทนำ

ยางพารา (*Hevea brasiliensis* Muell) เป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทยมาช้านาน ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกยางพาราเป็นอันดับหนึ่งของโลกมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 เรื่อยมาจาก ข้อมูลจะเห็นว่าการส่งออกยางพาราสามารถนำรายได้เข้าประเทศกว่าสามแสนล้านบาท โดยล่าสุดในปี พ.ศ. 2565 ยางพารามีมูลค่าการส่งออกถึง 396,192.72 ล้านบาท ถึงแม้จะมีปริมาณการส่งออกที่ลดลงก็ตาม (ศูนย์สารสนเทศและการสื่อสาร, 2565) อย่างไรก็ตามการผลิตยางพารามักจะได้รับผลกระทบจาก ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยการผลิต ดิน น้ำ อากาศ ฤดูกาล พันธุ์ยาง การระบาดของโรค การบำรุงรักษา รวมทั้งปัจจัยอื่นๆทางธรรมชาติที่มักเกิดขึ้น รวมถึงปัจจัยภายนอก เช่น โครงสร้างตลาดยางพาราโลก เป็นแบบผู้ซื้อน้อยราย อีกทั้งยางพาราไทยเป็นสินค้าที่ต้องพึ่งพาตลาดต่างประเทศเป็นหลัก ผู้ประกอบการ ไทยใช้ราคาขายในตลาดซื้อขายล่วงหน้าต่างประเทศเป็นราคาอ้างอิงในการซื้อขายยางในตลาดส่งมอบจริง (กฤษณี พิสิฐศุภกุล, 2557) การกีดกันทางการค้า การแข่งขันกันระหว่างประเทศผู้ผลิตด้วยกัน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เสถียรภาพราคายางพาราเกิดความผันผวนเป็นอย่างมากนำมาซึ่งปัญหาราคายางพารา ตกต่ำที่เป็นปัญหาหลักของพี่น้องชาวสวนยางพาราอยู่เรื่อยมาตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน แนวทางหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาราคายางพาราตกต่ำ คือ การจัดตั้งสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และชุมนุมสหกรณ์ในกลุ่ม



ผู้ผลิตยางพาราหรือสถาบันเกษตรกร โดยให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง หรือการยางแห่งประเทศไทยในปัจจุบันเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งการจัดตั้งสหกรณ์มีเป้าหมายจัดสร้างโรงงานยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควันให้กับเกษตรกรชาวสวนยางที่รวมกลุ่มในรูปของสหกรณ์เพื่อเข้าไปบริหารโรงงาน โดยมุ่งหวังว่าโครงการนี้จะเพิ่มมูลค่าของผลผลิตยางพารา เพื่อแก้ปัญหาราคายางพาราตกต่ำ มุ่งยกระดับคุณภาพยางแผ่นของเกษตรกรให้มีคุณภาพตรงความต้องการของตลาดและจำหน่ายได้ในราคาสูง โรงรมยางพาราหรือสหกรณ์กองทุนสวนยาง จึงเป็นที่พึ่งให้แก่เกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิก หากแต่ก็ต้องเผชิญกับปัญหาเช่นกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤติราคายางพาราตกต่ำ ทำให้กลุ่มเกษตรกรชาวสวนยาง องค์กรชาวสวนยางได้รวมตัวเรียกร้องให้รัฐบาลออกมาตรการช่วยเหลือ สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ยังไม่มีความเข้มแข็งและมั่นคงในอาชีพเท่าที่ควร เพราะยังคงอาศัยความช่วยเหลือความร่วมมือจากภาครัฐอยู่ตลอดเวลา เมื่อเกิดภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผันผวนของราคายางเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรยังไม่สามารถดำรงรักษาสภาพองค์กรในภาวะราคายางตกต่ำได้

อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา พบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการธำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรยังมีค่อนข้างน้อย และสถาบันเกษตรกรเองก็มีการปรับตัวน้อยเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล พุกษา และคนอื่น ๆ (2561) ที่ได้ศึกษาการปรับตัวของสหกรณ์กองทุนสวนยางภายใต้สภาวะวิกฤติราคายางตกต่ำพบว่าส่วนใหญ่สหกรณ์ยังไม่ได้มีการปรับตัวมากนัก สหกรณ์ยังไม่มีเปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจการแปรรูปยางเป็นผลิตภัณฑ์อื่น มีเพียงไปอบรมดูงานเพื่อพัฒนาต่อยอด และการส่งน้ำยางไปขายที่สหกรณ์อื่นเพื่อเพิ่มกำไร และลดต้นทุน เช่นเดียวกับ สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ (2564) ที่กล่าวว่า สถาบันเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการปรับตัวเท่าที่ควร ซึ่งการปรับตัวต้องอาศัยความร่วมมือกันของเกษตรกรเป็นหัวจักรในการขับเคลื่อน การตลาดแบบรวมกลุ่ม โดยมีภาครัฐสนับสนุนตามความเหมาะสมต้องอาศัยความร่วมมือกันของเกษตรกรเป็น “สถาบันเกษตรกร” ทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อน เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกร หน่วยงานรัฐเป็นผู้อำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitator) โดยเฉพาะในด้านการบังคับใช้กฎหมาย

จากความสำเร็จและที่มาของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจะศึกษาการธำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำโดยมีความสนใจที่จะศึกษาการธำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรใน 5 จังหวัดภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดตรัง จังหวัดกระบี่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดสงขลา เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีสถาบันเกษตรกรที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับยางเป็นจำนวนมาก และมีพื้นที่ปลูกยางพารามากเป็นลำดับต้นๆของประเทศ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพปัญหา บริบท และความต้องการขององค์กรในการปรับตัวเพื่อให้สามารถธำรงสภาพให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ นอกจากนี้ยังศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรเมื่อเจอกับปัญหาภาวะราคายางพาราตกต่ำเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการธำรงสภาพเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ โดยคัดเลือกกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มผู้บริหารจากสถาบันเกษตรกรที่ดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องและมีผลประกอบการที่ดี ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่างานวิจัยชิ้นนี้เมื่อศึกษาสภาพปัญหา บริบท และความต้องการขององค์กรในการปรับตัวเพื่อให้สามารถธำรงสภาพให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ ตลอดไปจนถึงการสร้างกรอบแนวคิดในการธำรงสภาพเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันเกษตรกรอื่นในการธำรงสภาพและการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดใน



ภาวะราคายางพาราตกต่ำ อีกทั้งผลงานชิ้นนี้ยังเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบท สภาพปัญหา ข้อจำกัด และความต้องการของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง
2. เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดการธำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันเกษตรกร

สถาบันเกษตรกร หมายถึง กลุ่มหรือองค์การที่เกิดจากการรวมกลุ่ม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2563) มีลักษณะจำเพาะเจาะจง ชัดเจน หรือกระจายเป็นสากลเพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการ หรืออำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มในการประกอบอาชีพ (พัชรินทร์ ศรีวารินทร์ และจุมพฏ สุขเกื้อ, 2558) เป็นสถาบันซึ่งได้รับการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลโดยกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของเกษตรกรในการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรเพื่อต่อราคา (อัครเทพ ศุภเจริญกุล และคนอื่นๆ, 2562) อย่างเช่น สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สหกรณ์การเกษตร ชุมชุมสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร สำหรับในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นไปยังสถาบันเกษตรกรที่มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย และดำเนินกิจการเกี่ยวกับยางพารา

แนวคิดและทฤษฎีการธำรงสภาพ (Organizational resilience)

ภาวะธำรงสภาพขององค์กร (Organizational Resilience) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการที่จะธำรงสภาพเป็นการปรับตัวกลับคืนหรือฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ (Longstaff, Loneragan, O'Donohue, & Dennison 1999). ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นและการหยุดชะงักอย่างกะทันหัน (Gittell, 2016) เพื่อที่จะปรับตัวให้กลับคืนสู่ลักษณะที่เป็นปกติหลังจากเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤต (Linnenluecke, 2017) ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้และประสบความสำเร็จจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบธำรงสภาพ สามารถคัดเลือกได้ 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการปรับตัว (Linnenluecke, 2017) 2) ด้านความร่วมมือ (Zutshi, Mendy, Sharma, Thomas, & Sarker, 2021) 3) ด้านภาวะผู้นำ (Sawalha, 2015) 4) ด้านเครือข่ายธุรกิจ (วิภาวรรณ ลิ้มปิไพบูลย์, จีราวรรณ ฉายสุวรรณ และสิริวุฒิ บูรณพิร, 2562)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงสภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงสภาพที่มีความสอดคล้องกับสถาบันเกษตรกรสามารถคัดเลือกได้ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership Practices)

มีความคิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เรียนรู้เชิงรุก (Sawalha, 2015) อย่างมีวิสัยทัศน์ (Supadi, 2022) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง กิจกรรมการนำกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การแลกเปลี่ยน และการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์กับบุคคลในองค์กรเพื่อปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (Hassall,



Sanderson, & Cameron, 2014) มีการจัดสรรสเนเทศความรู้และวิธีการเพื่อให้เกิดการยอมรับ (Ager et al.,2015) ผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบ และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ มีการทำงานเชิงรุก ติดตามสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ รับฟังปัญหา (Southwick, Martini, Charney, & Southwick, 2019).

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

พฤติกรรมที่สร้างหรือหล่อหลอมร่วมกันโดยคนในองค์กร เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Sandanda, 2014) รวมถึงการนำมาปฏิบัติจนกลายเป็นธรรมเนียมสำหรับองค์กรนั้น เป็นระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ (Oluwasoye, Ugonna, 2015)

3. กระบวนการกำกับดูแล (Governance Process) มีนักวิชาการกล่าวถึงจำนวน 10 ฉบับ

“การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กำกับดูแลการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives)* (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน (Ager et al, 2015) “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ตามหลักปฏิบัตินี้ หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้ 1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective) 2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and responsible business) 3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship) 4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)

แนวคิดความอยู่รอดขององค์กร (Survival Likelihood)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความอยู่รอดขององค์กรว่า องค์กรที่สามารถอยู่ภายใต้การแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม และความคิดที่แปลกใหม่อย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ซึ่งอย่างต่อเนื่อง (กานตธีรา พลบุตร, 2562) มีศักยภาพในการทำกำไรมีการเติบโต และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง (Adewale, 2011) มีการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม (Perrow & Pulver, 2015) องค์กรที่อยู่รอดจะมีการปรับตัวและใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อม ภายนอกให้เป็นประโยชน์ต่อกิจการได้ (อ้างถึงใน อาริรัตน์ ปานศุภวัชร, 2562) อีกทั้ง (Pearce & Robinson, 2005) ได้กล่าวอีกว่าความอยู่รอดขององค์กรต้องมีความสามารถ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความสามารถในการทำกำไร ที่องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างกำไร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งองค์กรต้องสามารถสร้างกลยุทธ์ ทางการค้าเพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่งในตลาดเดียวกัน และด้าน



ผลิตภาพ ที่องค์กรต้องสามารถผลิตและให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพทั้งในด้านปริมาณ และเวลา (อ้างถึงใน ฮามัน ราคา ร่อง, ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา และอุทิศ พงศ์จิรวัฒนา, 2562)

สรุปความอยู่รอดขององค์กรหรือสถาบันเกษตรกร (Survival Likelihood) หมายถึง องค์กรใด องค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมี ภัยอันตรายหรือ ประสบกับภาวะวิกฤติต่างๆที่คาดไม่ถึงก็ตาม (อ้างถึงใน วรรณญา เยาวรัตน์ ลี, 2560) โดย มีการนำกลยุทธ์ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจ รูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรทำให้้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมีผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ที่ขึ้นอย่างต่อเนื่อง การทำกำไรมีการเติบโต และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีความสามารถในการสร้างกำไร ทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาวได้ รวมถึงองค์กรต้องสามารถสร้างกลยุทธ์ ให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการสร้าง ความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ ปรับปรุงเทคโนโลยี มีการลดต้นทุน และการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Office of the National Economic and Social Development Board, 2015) จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในระยะยาวและ ยั่งยืนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบันและเมื่อองค์กรอยู่ในภาวะวิกฤติ ผู้นำ หรือผู้บริหารและสมาชิกทุกคนจะต้องทำทุกวิถีทางเพื่อให้สถาบันอยู่รอดและเติบโต (วรรณญา เยาวรัตน์ ลี, 2560) ในบริบทขององค์กรหรือสถาบันเกษตรกรก็เช่นเดียวกันความอยู่รอดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ทั้งในโลกยุคปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความผันผวนทั้ง รูปแบบการตลาด กลยุทธ์ หรือเทคโนโลยีทำให้องค์กรหรือสถาบันเกษตรกรหลายรายที่ไม่สามารถปรับตัว ได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ต้องสิ้นสภาพ ยุบหรือเลิกกิจการไปในที่สุด ซึ่งสถาบันเกษตรกร ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยางที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยส่วนใหญ่ก็ต้องประสบปัญหาเหล่านี้เช่นเดียวกัน (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง, 2564) แต่ก็ยังมีสถาบันเกษตรกรบางส่วนที่สามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ และมีผลประกอบการที่ดี ทั้งอัตราการเติบโตของธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัย เห็นสมควรศึกษาวิธีการปรับตัวของสถาบันที่ยังอยู่รอดภายใต้ภาวะราคายางตกต่ำหรือวิกฤติต่าง ๆ ว่ามี วิธีการอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรอื่น ๆ นำไปปฏิบัติและปรับใช้ต่อไปได้ จากการทบทวน วรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรความอยู่รอดขององค์กรซึ่ง ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพองค์กร (วรรณญา เยาวรัตน์ ลี, 2560) 2) ความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน (Koochang Paliszkievicz & Gotuchowski, 2016; วรรณญา เยาวรัตน์ ลี, 2560) และ 3) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (วรรณญา เยาวรัตน์ ลี, 2560; Thongchalem, Nachairit & Tontiset, 2012)



วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธีการ (Mixed Methods Research) ชนิดที่เรียกว่า การออกแบบวิจัยแบบต่อเนื่องเชิงสำรวจ (The Exploratory Sequential Design) (Creswell, 2011) งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบบริบทสภาพปัญหา ข้อจำกัด และความต้องการของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และพัฒนากรอบแนวคิดการดำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำในพื้นที่จังหวัดตรัง จังหวัดกระบี่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดสงขลา โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็นขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Collection and Analysis) ในระยะนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบบริบท สภาพปัญหา ข้อจำกัด และความต้องการของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางในพื้นที่ จังหวัดตรัง จังหวัดกระบี่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดสงขลา ว่ามีลักษณะอย่างไรระยะนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (Dept Interview) กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาบริบท สภาพปัญหา ข้อจำกัดต่างๆในการดำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรต่อการอยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ

2. กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาขั้นตอนนี้ สืบเนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกรายบุคคล (Indepth Interview) จึงใช้การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) แบบเจาะจง และคัดเลือกสถาบันเกษตรกรที่มีผลประกอบการที่ดีสามารถดำรงสภาพอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะวิกฤตต่างๆ เป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนสภาพความเป็นจริงมากที่สุดจากผู้ปฏิบัติงานจริง คือ ประธานเครือข่ายสหกรณ์ ประธานกลุ่มเกษตรกร ผู้จัดการกรรมการที่ดำเนินกิจการภายในจังหวัดตรัง จังหวัดกระบี่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดสงขลา จำนวนจังหวัดละ 6 คนหรือ 6 สหกรณ์ โดยเป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกรายบุคคลแบบปลายเปิดรวมมีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 30 คน

การสร้างเครื่องมือเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 ผู้วิจัยทำการศึกษา รวบรวมเนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่ได้จากเอกสาร ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือสำหรับการสัมภาษณ์ ครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับบริบท สภาพปัญหา ข้อจำกัดต่างๆและองค์ประกอบของการดำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรต่อการอยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ จากนั้นนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้

3. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสภาพการดำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรต่อการอยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ โดยการจำแนกหมวดหมู่ (Thematic Categories) และ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 คือ “บริบทสภาพปัญหา ความต้องการ และข้อจำกัดต่างๆของการดำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรต่อการอยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำมีลักษณะอย่างไร” เพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ “เพื่อศึกษาบริบท สภาพปัญหา ข้อจำกัด และความต้องการของสถาบันเกษตรกร



ชาวสวนยางให้ธำรงสภาพอยู่ได้ในภาวะราคายางพาราตกต่ำ

ขั้นตอนที่ 2 นำผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 นำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการธำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนากรอบแนวคิดผนวกเข้ากับตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกรายบุคคล (Indepth Interview) สถาบันเกษตรกร จำนวน 30 แห่ง โดยให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด เป็นผู้คัดเลือกสถาบันเกษตรกรที่มีผลประกอบการที่ดี ซึ่งในที่นี้หมายถึงสหกรณ์ที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับยางพาราดำเนินกิจการมาอย่างน้อย 20 ปี โดยเป็นการสัมภาษณ์ผู้นำขององค์กร ได้แก่ ผู้จัดการสหกรณ์ หรือประธานสหกรณ์ เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในส่วนบริบท สภาพปัญหา ข้อจำกัด และความต้องการของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดการธำรงสภาพของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ จากข้อมูลสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ประวัติที่มาขององค์กร การบริหารองค์กร บริบทสภาพปัญหาและข้อจำกัด

1.1 ประวัติที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์

จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด 30 แห่ง พบว่า สหกรณ์โดยส่วนใหญ่ก่อตั้งเมื่อช่วงปี พ.ศ. 2537 - 2538 โดยได้รับงบประมาณจากกรมส่งเสริมการเกษตรผ่านมาทางสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ซึ่งเปลี่ยนเป็นการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ในปัจจุบัน สร้างโรงเรือนด้วยงบประมาณตั้งต้นประมาณ 3 ล้านบาท ซึ่งโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่รัฐบาลได้สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มในรูปแบบของสหกรณ์ขึ้น โดยมุ่งหวังว่าโครงการนี้จะเพิ่มมูลค่าของผลผลิตยางพารา เพื่อแก้ปัญหาราคายางพาราตกต่ำ และยกระดับคุณภาพยางแผ่นของเกษตรกรให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดและจำหน่ายได้ในราคาสูง และในปี 2537 - 2538 รัฐบาลจึงได้สนับสนุนให้สร้างโรตารี่นำร่องขึ้นทั้งหมด 10 โรงรม ตามเป้าหมายของโครงการ

1.2 รูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน

การบริหารใช้รูปแบบของคณะกรรมการดำเนินการรวมทั้งหมด 7 คน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เภรัญญิก เลขานุการ และกรรมการ ซึ่งตำแหน่งทั้งหมดสมาชิกเป็นผู้เลือกตั้งในวันประชุมใหญ่สามัญของสหกรณ์ นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีตำแหน่งที่สำคัญ คือ ผู้จัดการสหกรณ์ ทำหน้าที่จัดการทั่วไปและรับผิดชอบกิจการของสหกรณ์ตามข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงสภาพ (Resilience) ของสหกรณ์ให้อยู่รอดในภาวะ

วิกฤตต่างๆ

1.3.1 ภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์ในพื้นที่เป้าหมาย พบคุณลักษณะของผู้นำดังต่อไปนี้ 1) มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) วิเคราะห์การตลาดได้อย่าง



แม่นยำ ค่าการณ์แนวโน้มการขึ้น-ลงของราคาอย่างได้ 3) มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ 4) มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างพารา 5) มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ และ 6) มีการทำงานเชิงรุก ติดตามสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ รับฟังปัญหา

1.3.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์ในพื้นที่เป้าหมาย พบว่าแต่ละองค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมผ่านรูปแบบดังต่อไปนี้ 1) สมาชิกในสหกรณ์มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เชื่อมความสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมศึกษาดูงานประจำปี 2) มีการพัฒนาศักยภาพคนทำงานและสมาชิกโดยการส่งไปอบรมตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 3) มีการช่วยเหลือสังคมและสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน อย่างเช่น งานทอดผ้าป่า งานทอดกฐิน งานวันเด็ก มอบทุนการศึกษา มีการบริจาคเงินช่วยเหลือคนพิการ

1.3.3 กระบวนการกำกับดูแล (Governance Process) การบริหารงานของสหกรณ์ให้มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์ในพื้นที่เป้าหมาย พบกระบวนการกำกับดูแลในรูปแบบต่างๆต่อไปนี้ 1) เงินหุ้นของสมาชิกแยกบัญชีเงินฝากไว้ต่างหาก ไม่นำมาใช้จ่ายในสหกรณ์ 2) ปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด 3) มีคนคานอำนาจในสหกรณ์ 4) เปิดเผยข้อมูลทั้งหมดให้สมาชิกรับรู้ มีอะไรเกิดขึ้นต้องแจ้งให้สมาชิกทราบ 5) มีการตรวจสอบระบบบัญชีทุกวัน ตรวจสอบหลักฐานการซื้อขายอย่างทุกวันเพื่อป้องกันการทุจริต 6) มีผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ และ 7) มีสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มาตรวจสอบทุกๆปี

1.3.4 สวัสดิการแก่สมาชิกและพนักงานฝ่ายผลิต

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์ในพื้นที่เป้าหมาย พบรูปแบบการให้สวัสดิการแก่สมาชิก และพนักงานฝ่ายผลิต 1) มีเงินปันผลให้สมาชิกทุกสิ้นปี 2) หากสมาชิกหรือคู่สมรส พ่อแม่เสียชีวิตจะได้รับเงินค่าทำศพ (แตกต่างกันไปแต่ละสหกรณ์) 3) มีทุนการศึกษาให้กับบุตรของสมาชิกที่เรียนดีตั้งแต่ประถม มัธยมและมหาวิทยาลัย 4) ในกรณีสมาชิก คู่สมรส และบุตร ต้องเข้ารับรักษาตัวที่โรงพยาบาลจะได้รับค่าตอบแทนคืนละ 200 - 300 บาท (แตกต่างกันไปแต่ละสหกรณ์) 5) ให้ค่าข้าวสารเดือนละ 3,000 บาท (พนักงานฝ่ายผลิต)

1.3.5 การส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ

พบว่า หน่วยงานภาครัฐมีบทบาทอย่างมากในการสนับสนุนและการสนับสนุน นั้นมีผลต่อการดำรงสภาพของสหกรณ์ให้อยู่รอดได้ โดยหน่วยงานที่สนับสนุน ได้แก่ 1) การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) สนับสนุนเครื่องจักร โรงเรือน ตาชั่ง ตะก่ง ตู้เก็บความชื้นอัตโนมัติ และอื่นๆ ตามมาตรา 49(3) พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 2) สำนักงานจังหวัดงบประมาณปรับปรุงต่อเติม 3) กรมส่งเสริมสหกรณ์การเป็นพี่เลี้ยงการวางระบบงาน ระบบบัญชี 4) สถาบันการศึกษาการวางระบบการรับซื้อ โปรแกรมการรับซื้อน้ำยางให้ทันสมัยสะดวกเร็ว

1.3.6 มาตรฐานและการควบคุมคุณภาพยาง

สหกรณ์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมีการสร้างมาตรฐานการผลิตให้มีคุณภาพดังต่อไปนี้ 1) มีการทำ ISO เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า 2) มีการทำมาตรฐาน GMP และ 3) มีการควบคุมการผลิตให้มีคุณภาพ

1.3.7 มีการดำเนินกิจการที่หลากหลาย

จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์ธำรงสภาพและอยู่รอดได้ คือ การดำเนินกิจการที่หลากหลาย ได้แก่ 1) รับซื้อน้ำยางสดผลิตและจำหน่ายยางแผ่นรมควัน (กิจกรรมหลัก) 2) ผสมปุ๋ยจำหน่ายแก่สมาชิก 3) ทำผลิตภัณฑ์ยาง หมอนยางพารา ที่นอนยางพารา 4) ผลิตยางอัดก้อน 5) รับฝากเงิน และปล่อยเงินกู้แก่สมาชิก 6) จำหน่ายครดฟอร์มิกและแอสิติค 7) จำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค 8) รับจ้างไถสวน 9) กิจการปั้มน้ำมัน และ 10) การเลี้ยงปลาน้ำจืด

1.4 ปัญหาและข้อติดขัดของสหกรณ์

จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาและข้อติดขัดของสหกรณ์มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้ 1) ส่วนต่างระหว่างราคาน้ำยางสดกับยางแผ่นรมควันน้อย 2) ต้นทุนในการผลิตสูง 3) มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง 4) ไม่สามารถกำหนดราคาขายเองได้ 5) สมาชิกประสบปัญหาโรคใบยางร่วงทำให้ผลผลิตน้อยลง และไม่ค่อยมีคุณภาพ 6) ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน อย่างเช่น ไม่สามารถรับซื้อยางจากบุคคลภายนอกได้ 7) ราคาขายพาราตกต่ำทำให้ต้องยอมรับความเสี่ยงในการขาดทุน

2. วิธีการปรับตัวของสหกรณ์เมื่อเจอวิกฤตต่างๆ เช่น ราคาขายพาราตกต่ำ

เมื่อเจอวิกฤตต่างๆสหกรณ์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมีวิธีการปรับตัว ดังต่อไปนี้ 1) ลดกำลังการผลิตลง 2) หยุดแปรรูปยางแผ่นรมควัน แต่รับซื้อน้ำยางจากสมาชิก และส่งน้ำยางสดแทน 3) เก็บยางแผ่นไว้ในสต็อก รอจังหวะที่ยางขึ้นราคาจึงจะขาย เรียนรู้การวิเคราะห์ราคาแนวโน้มราคา ตลาดล่วงหน้าโตเกียว ตลาดเซี่ยงไฮ้ ตลาดไซคอม 4) ปรับลดต้นทุนของสหกรณ์ที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น ค่าจ้างของคณงาน 5) ชดเชยค่าแรงให้พนักงานฝ่ายผลิตในกรณีหยุดทำยางแผ่นแล้วส่งน้ำยางวันละ 200 บาท/คน 6) ขอสนับสนุนงบประมาณจากการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการประชุมสามัญประจำปี กิจกรรมศึกษาดูงาน ค่าไฟฟ้า การซ่อมแซมเครื่องจักร ซื้อเครื่องจักร และการขยายโรงเรือน 7) มองหาช่องทางในการทำกิจการอื่นๆควบคู่กับกิจการยาง 8) แปรรูปยางเป็นผลิตภัณฑ์ อย่างเช่น หมอนยางพารา ที่นอนยางพารา 9) เข้าร่วมโครงการชะลอขายยางกับการยางแห่งประเทศไทย 10) เข้าร่วมโครงการส่งน้ำยางกับตลาดกลางยางพาราสงขลา และ 11) ขายยางล่วงหน้า

สรุปและอภิปรายผล

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงสภาพขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในมีทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญหา (Southwick et al., 2019). ที่ได้กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบ และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ มีการทำงานเชิงรุก ติดตามสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ รับฟังปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Sawalha , 2015) เช่นเดียวกัน

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) มีการสร้างวัฒนธรรมผ่านรูปแบบ ดังต่อไปนี้ (1) สมาชิกในสหกรณ์มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เชื่อมความสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมศึกษาดูงานประจำปี (2) มีการพัฒนาศักยภาพคนทำงานและสมาชิกโดยการส่งไปอบรมตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ (3) มีการช่วยเหลือสังคมและสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Sawalha , 2015) ที่ได้บอก

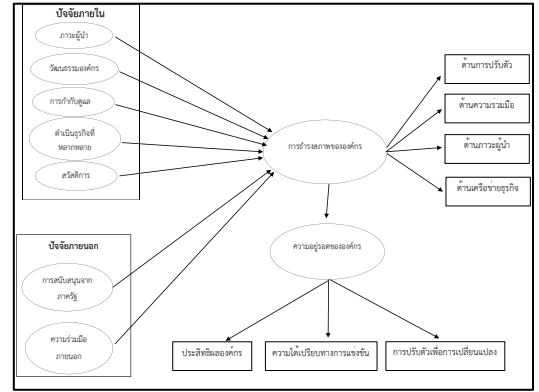
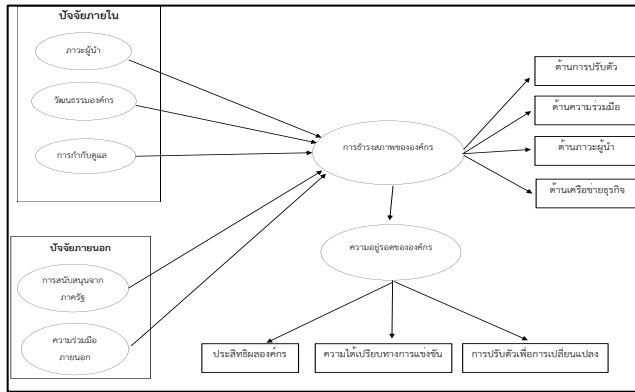


ว่าในองค์กรควรมีการสร้างการมีส่วนร่วม การเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้ทั้งสมาชิกและพนักงานมีความรักความผูกพันในองค์กรมากขึ้น

3) การกำกับดูแล (Governance) มีกระบวนการกำกับดูแลในรูปแบบต่างๆต่อไปนี้ (1) เงินหุ้นของสมาชิกแยกบัญชีเงินฝากไว้ต่างหาก ไม่นำมาใช้จ่ายในสหกรณ์ (2) ปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด (3) มีคนคานอำนาจในสหกรณ์ (4) เปิดเผยข้อมูลทั้งหมดให้สมาชิกรับรู้ มีอะไรเกิดขึ้นต้องแจ้งให้สมาชิกทราบ (5) มีการตรวจระบบบัญชีทุกวัน ตรวจสอบหลักฐานการซื้อขายอย่างทุกวันเพื่อป้องกันการทุจริต (6) มีผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ และ (7) มีสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มาตรวจสอบทุกๆปีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ager et al (2015) ที่ได้กล่าวว่าภายในองค์กรต้องมีการติดตามและประเมินผล 4) การส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Support) การยกย่องประเทศไทยสนับสนุนเครื่องจักร โรงเรือน ตาซัง ตะกั่ว ตู้เก็บความชื้นอัตโนมัติ และอื่น ๆ ตามมาตรา 49(3) พระราชบัญญัติการยกย่องประเทศไทย พ.ศ. 2558 สำนักงานจังหวัดงบประมาณปรับปรุงต่อเติมกรมส่งเสริมสหกรณ์การเป็นพี่เลี้ยงการวางระบบงาน ระบบบัญชี สถาบันการศึกษาการวางระบบการรับซื้อโปรแกรมการรับซื้อน้ำยางให้ทันสมัยสะดวกรวดเร็ว 5) ความร่วมมือภายนอก (External collaboration) มีการสร้างมาตรฐานการผลิตให้มีคุณภาพโดยสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน ดังต่อไปนี้ 1. มีการทำ ISO เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า (ภาคเอกชน) 2. มีการทำมาตรฐาน GMP (ตลาดกลางยางพาราสงขลา) และ 3. มีการควบคุมการผลิตให้มีคุณภาพ(ศูนย์ทดสอบรับรองภาคใต้) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lapão, Silva, Pereira, Vasconcelos and Conceição (2015). ที่ได้กล่าวว่าองค์กรหรือหน่วยงานต้องมีการสร้างความร่วมมือทั้งภาครัฐหรือเอกชน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ นอกจากนี้ยังมียังตัวแปรคั่นกลาง 1 ตัวแปร คือ การดำรงสภาพขององค์กร (Organizational resilience) และมีตัวแปรตาม 1 ตัว คือ ความอยู่รอดขององค์กร (Survival Likelihood)

แต่เมื่อผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ พบว่า นอกจากปัจจัยภายในที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังพบว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงสภาพขององค์กร และทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางความผันผวนของราคายางพาราและวิกฤตอื่น ๆ คือ องค์กรนั้นต้องเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย มีรายได้หลายช่องทาง และต้องมีสวัสดิการแก่สมาชิกและพนักงานในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ค้นพบจากการเก็บข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้สมาชิกและพนักงานในองค์กรเกิดความรักและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรนั้นร่วมกัน

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยการปรับตัวของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางตกต่ำ กรณีสถาบันเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยาง จังหวัดตรัง จังหวัดกระบี่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราชและจังหวัดสงขลา ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 1 (ซ้าย) กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ภาพที่ 2 (ขวา) กรอบแนวคิดที่เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ข้อมูลผู้บริหารสถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนออื่น ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาเรื่องการบริหารตัวของสถาบันเกษตรกรเพื่อให้อยู่รอดในภาวะราคายางพาราตกต่ำ : ศึกษากรณีสถาบันเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา

1. เปลี่ยนหรือเพิ่มกิจการในสหกรณ์ กิจการเกี่ยวกับยางพาราอย่างเดียวนั้นมีความเสี่ยงเรื่องความอยู่ไม่รอดขององค์กรมากกว่าการดำเนินกิจการหลากหลาย ต้องทำกิจการอื่นๆที่หลากหลายควบคู่ไปด้วย
2. ถ้าขาดทุนติดต่อกันนานๆ ต้องหยุดและปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจการ
3. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารเพราะการดำเนินกิจการเกี่ยวกับยางมีความเสี่ยงสูงเพราะปัจจัยที่มีผลต่อราคายางมีหลายปัจจัยไม่สามารถกำหนดราคาขายเองได้

เอกสารอ้างอิง

กฤษณี พิสิฐศุภกุล. (2557). เบื้องหลังตลาดและการกำหนดราคายางพาราไทย. ธนาकारแห่งประเทศไทย. กานต์ธีรา พลະบุตร. (2562). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเลย. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 11(4), 60-80.

ธามัน ราคำร้อง, ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา และอุทิศ พงศ์จิรวัดนา. (2562). วารสารการบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 11(4), 50-60.

นฤมล พุกษา และคณะ. (2561). การปรับตัวของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ภายใต้สภาวะวิกฤตราคายางตกต่ำ. สงขลา: คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พัชรินทร์ ศรีวารินทร์ และจุมพฏ สุขเกื้อ. (2558). การพัฒนาการผลิต การแปรรูป และการตลาดของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ: กลุ่มวิจัยเศรษฐกิจสถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร.



- ราชบัณฑิตยสถาน (2563). ความหมายของสถาบัน. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2566 จาก <https://xn--12cn0cga1azjg1mtc2h.com/>
- วัลัญญา เยาวรัตน์ ลี. (2560). ปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิภาวรรณ ลิ้มปีไพบูลย์, จิราวรรณ ฉายสุวรรณ และสิริวดี บุรณพิร. (2562) การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญจากประสบการณ์ของผู้บริหารเพื่อภาวะธำรงสภาพขององค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 41(162), 87-114.
- ศูนย์สารสนเทศและการสื่อสาร. (2565). รายงานสภาวะอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราของไทย. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.
- สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ (2564). สถาบันเกษตรกร: ทางรอดของภาคเกษตรไทย. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2566 จาก <https://www.thaipost.net/main/detail/93523>
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง. (2564). สารสนเทศของสหกรณ์และทำเนียบของสหกรณ์ในจังหวัดตรัง. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2566 จาก <https://web.cpd.go.th/trang/image/14february2565/palace64.pdf>
- อัครเทพ ศุภเจริญกุล, อุทัย ปริญญาสุทธินันท์, เกษตรชัย และหิมา, บัญชา สมบูรณ์สุข. (2562). สหกรณ์กองทุนสวนยาง: ยุทธวิธีการดำรงชีพของเกษตรกรชาวสวนยางพารา ภายใต้สถานการณ์ราคายางที่ผันผวน กรณีศึกษาชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 10(2), 248-258.
- อารีรัตน์ ปานศุภวัชร , (2562) กลยุทธ์การบูรณาการทักษะด้านการตลาดดิจิทัล ผลการดำเนินงานทางการตลาด และความอยู่รอดขององค์การของธุรกิจขายปลีกสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดเล็กในประเทศไทย. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี* ปีที่ 8 เล่มที่ 15 มกราคม-มิถุนายน 2562
- Adewale, B. D. (2011). Genetic Diversity, Stability and Reproductive Biology of African yam bean, *Sphenostylisstenocarpa*(Hochst. ex A. Rich.) Harms. PhD Thesis, University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria. pp.
- Ager A. K., Lembani, M., Mohammed, A., Ashir, G.M., Abdulwahab, A., Pinho, H., Delobelle, P., & Zarowsky, C. (2015). Health Service Resilience in Yobe State, Nigeria in the Context of the Boko Haram insurgency: A System Dynamics Analysis Using Group Model Building. *Conflict and Health*, 9(30), 1-14.
- Creswell, J. W. (2011). Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. New Jersey Pearson Education.
- Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S., and Southwick, S. M. (2019). Leadership and Resilience. *Leadership Today*. Springer Texts in Business and Economics, DOI 10.1007/978-3-319-31036-7_18



- Gittel, J. D. (2016). Transforming Relationships for High Performance: The Power of Relational Coordination. <https://doi.org/10.1515/9780804797047>
- Hassall, M. E., Sanderson, P. M., & Cameron, I. T. (2014). The Development and Testing of SAfER: A Resilience-Based Human Factors Method. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 8(2), 162–186. <https://doi.org/10.1177/1555343414527287>
- Koohang, P. & Gołuchowski. (2016). Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management* Volume 3, Issue 2, 2015
- Lapão, L. V., Silva, A., Pereira, N., Vasconcelos, P. & Conceição, C. (2015). Ebola impact on african health systems entails a quest for more international and local resilience: the case of african portuguese speaking countries. 22(1), 15.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal Reviews*, 19(1), 4-30.
- Longstaff, B. J., Loneragan, N. R., O'Donohue, M.J., Dennison, W.C. (1999). Effects of light deprivation on the survival and recovery of the seagrass *Halophila ovalis* (R.Br.) Hook. *Journal of Experimental Marine Biology and Ecology*, 234, 1-27.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2015). Summary the Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2021). Office of the Prime Minister Bangkok, Thailand.
- Oluwasoye, M., Ugonna. N, (2015). Environmental risk: exploring organisational resilience and robustness. *Journal of Scientific & Engineering Research*, (6)1, January-2015 ISSN 2229-5518
- Pearce II, J.A. and Robinson, R.B. (2005) *Strategic Management*. A.J.T.B.S. Publishers, Delhi.
- Perrow, C. & Pulver, S. (2015). *Climate Change and Society: Sociological Perspectives*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Sawalha, I. H. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organization resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366. DOI:10.1108/MRR-01-2014-0010
- Supadi. (2022). Principal Leadership: Responding to The Challenges of 21st Century Teacher Competence. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 561-573.



- Thongchalem, W., Nachairit, I., & Tontiset, N. (2012). Relationships between Financial Reporting Usefulness and Organization Survival of Electrical and Electronic SMEs in Thailand. Mahasarakham University.
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From Challenges to Creativity: Enhancing SMEs' Resilience in the Context of COVID-19. Sustainability, 13(12), 6542.