



**บทสรุปผู้บริหาร**

**โครงการวิจัย**

**เรื่อง**

**แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน  
ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี**

# รายงานการวิจัย

โครงการแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี

( รายงานฉบับสมบูรณ์ )

โดย

รองศาสตราจารย์ โอภาวดี

ศาสตราจารย์ ดร. สีน

อาจารย์ กฤษฎา

อาจารย์ ส่งเสริม

เข็มทอง

พันธุ์พินิจ

ประศาสน์วุฒิ

หอมกลิ่น

หน่วยงาน

สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี

โทรศัพท์ 0-2503-3577

0-2504-7777 ต่อ 8047 ,8048,8049

โทรสาร 0-2503-3578

## คำนำ

โครงการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เป็นโครงการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัยทั้งหมด 24 เดือน โครงการนี้มีวัตถุประสงค์หลายประการซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน และองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี

โครงการวิจัยนี้สำเร็จไปได้ด้วยดีด้วยความร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ของบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารกลุ่มองค์กร/ประชาชนในจังหวัดสระบุรีที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดสระบุรี สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสระบุรี สำนักงานเกษตรจังหวัดสระบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสระบุรี สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสระบุรี รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมเครือข่ายทุกท่านทั้งในจังหวัดสระบุรีและนอกจังหวัดสระบุรี ตลอดจนหัวหน้าชุดโครงการวิจัย เจ้าหน้าที่ประสานงานที่เกี่ยวข้อง นักวิจัยในชุดโครงการวิจัยทั้ง 9 ชุดโครงการ และผู้ทรงคุณวุฒิประจำโครงการทุกท่าน คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

คณะผู้วิจัย

10 พฤษภาคม 2548

## บทคัดย่อ

โครงการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เป็นโครงการศึกษาวิจัยที่ได้รับทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเน้นกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เป็นสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาคือการวิจัยเป็นดังนี้

**สถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน** ประกอบด้วยสหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์โคนม ก่อนการพัฒนาเครือข่าย พบว่าแต่ละกลุ่มโดยแบ่งเป็นกลุ่มสหกรณ์ภาคเกษตรและกลุ่มเกษตรกร กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ และ

สหกรณ์โคนม แต่ละกลุ่มต่างมีจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส ที่มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก และพบว่าแต่ละองค์กรเองยังมีความแตกต่างกันมากด้วยไม่ว่าจะเป็นการดำเนินธุรกิจ ฐานทางการเงิน ขนาดขององค์กร การบริหารจัดการและความต้องการการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ต่างกัน สำหรับการประเมินความสนใจในการเข้าร่วมเครือข่าย สรุปได้ดังนี้ 1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนเข้าใจในความหมายของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มในแนวทางเดียวกันแต่ก็ยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ในมิติเดิมทางความคิดของการรวมตัวกันในระบบสหกรณ์ 2) กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าเครือข่ายการรวมตัวที่ยั่งยืนนั้นต้องเป็นเครือข่ายธุรกิจที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตามทฤษฎี ชนะ-ชนะ คือทุกฝ่ายได้เต็มเต็มส่วนพร้อมหรือระบายส่วนเกินของตนเองและระบบธุรกิจที่จะดำเนินการนั้นต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายร่วมมือกัน 3) กลุ่ม/องค์กรประชาชนมีความยินดีที่จะช่วยกันสร้างแนวทางความร่วมมือทางธุรกิจขึ้นแต่ต้องนำแนวคิดและผลของการระดมสมองกลับไปถ่ายทอดในกลุ่มของตนเองเนื่องจากการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในรูปของคณะกรรมการ และ 4) การร่วมมือทางธุรกิจที่กลุ่มคิดว่าอาจเป็นไปได้คือการลงทุนในธุรกิจปุ๋ยอินทรีย์เมื่จากมูลวัว ปุ๋ยอินทรีย์จากน้ำนมที่ไม่ผ่านคุณภาพรับซื้อจากโรงงานแปรรูป ความร่วมมือด้านเงินทุนระหว่างสหกรณ์มีเงินต้น และสหกรณ์ที่มีเงินขาด และความร่วมมือด้านการรวมซื้อรวมขายสินค้า

**รูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน** กระบวนการที่ศึกษาคือกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วมโดยใช้ผู้บริหารของกลุ่ม/องค์กรประชาชนได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ

เลขานุการ เภรณญิก หรือกรรมการอื่น และผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนละ 3-5 คน โดยการกระตุ้นให้ผู้บริหารได้วิเคราะห์ตนเองและร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาเครือข่ายด้วยตนเองทั้งในกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ตนเองรับผิดชอบและการพัฒนาเครือข่ายผลการศึกษาพบว่า

- 1) รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่ายทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เป็นไปได้ที่จะสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและการเข้าร่วมเครือข่ายในทางทฤษฎี แต่วิธีการที่จะนำกระบวนการพัฒนาเครือข่ายและกระบวนการมีส่วนร่วมนั้นมาใช้ในทางปฏิบัติต้องใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลายและต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างสูงและต้องใช้เวลาในการพัฒนามากและต่อเนื่องและควรลงลึกถึงสมาชิกระดับรากหญ้าหรือชุมชนที่เกิดหรือมีปัญหา
- 2) การเกิดกลุ่มเครือข่าย ส่วนใหญ่เกิดขึ้นอย่างหลวมๆตามแรงกระตุ้น ทั้งเครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์ เครือข่ายรถเกี่ยวข้าว และเครือข่ายโคนม เป็นต้น และได้มีการพัฒนาเครือข่ายอื่นตามความต้องการเช่น เครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายการตลาด และเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นต้น เพราะสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รุนแรงและกระทบต่อความเป็นอยู่ของตนเองมากนักและผู้บริหารสหกรณ์ยังไม่ค่อยตระหนักที่จะต้องแก้ปัญหา
- 3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาเครือข่ายที่สำคัญได้แก่
  - (1) ปัญหาพื้นฐานเนื่องมาจากการเกิดกลุ่ม/องค์กรประชาชนและระบบการส่งเสริมสนับสนุนในอดีตจนถึงปัจจุบันไม่ได้สะท้อนถึงปัญหาความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกภายในกลุ่ม
  - (2) กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับและคำแนะนำต่างๆไม่เอื้อต่อการพัฒนาเครือข่าย
  - (3) ความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กรประชาชนไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกที่มาใช้บริการเป็นเหตุให้สมาชิกต่างคนต่างพึ่งตนเองหรือหาแหล่งที่พึ่งหลายแหล่ง
  - (4) เป้าหมายร่วมของกลุ่มคนในองค์กรสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรต่างกัน ระหว่าง สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ
  - (5) ขาดการพัฒนาเป้าหมายที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน
  - (6) ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทำให้สมาชิกมีทางเลือกที่จะได้รับทางเลือกที่ตนเองคิดว่าดีที่สุดมากมาย
  - (7) ขาดองค์กรหรือผู้นำที่เข้มแข็งที่จะช่วยกระตุ้นอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง
  - (7) ผู้บริหารสหกรณ์ขาดความต่อเนื่องตามกฎหมายสหกรณ์

**รูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน** นอกจากกระบวนการข้างต้นแล้วคณะผู้วิจัยยังใช้การวิเคราะห์ SWOT ในการร่วมคิดเพื่อการพัฒนาเครือข่าย ผลการวิเคราะห์และพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนควรมีแนวทางการพัฒนาดังนี้

- 1) กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาควรพัฒนาในกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีปัญหาร่วมกันจริงๆและเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างแรงต่อตนเองและกลุ่ม/องค์กร
- 2) กระบวนการในการพัฒนากลุ่ม ต้องพัฒนาในระดับเครือข่ายพร้อมๆกันกับการพัฒนาในระดับรากหญ้า ทั้ง กรรมการ

สมาชิกและฝ่ายจัดการ รวมทั้งส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) ควรพัฒนาจิตตารมณ์ สหกรณ์ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาเครือข่าย

**รูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคล** ในระยะแรกพบว่า แนวความคิดของบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงน้อยความสัมพันธ์ระหว่าง ประธานกรรมการ กรรมการ และฝ่ายจัดการน้อยแต่เมื่อสิ้นสุดโครงการความสัมพันธ์ดีขึ้น จากการทำกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ดังนั้นแนวทางที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ มีดังนี้คือ 1) ลดความรู้สึกยึดติดในอำนาจ ของประธานกรรมการและกรรมการลง และ 2) เพิ่มความรู้สึกถึงความกล้าของฝ่ายจัดการ โดย รูปแบบการศึกษาอย่างมีส่วนร่วมใกล้ชิดกัน เรียนรู้ร่วมกันอย่างเท่าเทียมกัน

**รูปแบบและกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร ประชาชนในการพัฒนาเครือข่าย** หลังจากได้วิเคราะห์ตนเองและกำหนดปัญหาหรือกิจกรรมที่ จะต้องทำร่วมกันนั้นเครือข่ายควรร่วมกันกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนโดยควรจะใช้ รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่ 1) การวิเคราะห์ตนเองทั้งภายในและภายนอก 2) กำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันและเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการอย่างชัดเจน 3) กำหนดกลยุทธ์ที่จะ ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย 4) กำหนดแผนปฏิบัติการ และ 5) การปฏิบัติและการประเมินผลการ ดำเนินงาน

**การพัฒนา รูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน** ในพื้นที่ ควรจะเป็นเครือข่ายทางด้านการดำเนินธุรกิจร่วมกันและเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน ระหว่างเครือข่ายควรเป็นเครือข่ายตามพื้นที่ควบคู่กันไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามต้องเกิดจากการมี ปัญหาร่วมกันอย่างแท้จริง

การพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี โดยมุ่งเน้นที่ผู้บริหาร กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เป็นสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นส่วนใหญ่ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ก็วิจัยยึด มั่นในบทบาทผู้กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของเครือข่ายพันธมิตร เป็นผู้ให้แนวคิด ให้สมาชิก ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์ โดยยึดทฤษฎีการมีส่วนร่วม ขององค์กรประชาชนโดยเคร่งครัด การพัฒนาและสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เครือข่าย เติบโตขึ้นขาด จนสมาชิกเครือข่ายมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านความคุ้นเคยและความเปิดใจที่มีต่อกันและ ที่สำคัญที่สุดได้เรียนรู้ที่จะสร้างเครือข่ายร่วมกันในอนาคต และได้ข้อสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของเครือข่ายพันธมิตรได้แก่ 1) การทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของเครือข่ายที่ได้ระบุเป้าหมายและผลลัพธ์สุดท้ายอย่างชัดเจน 2) เครือข่ายพันธมิตรจะต้อง กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกทุกฝ่ายอย่างชัดเจน 3) องค์กรสมาชิก เครือข่ายควรมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ ความมีอำนาจหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ความเท่าเทียมกันไม่ว่ากลุ่ม/องค์กรเล็กหรือใหญ่ต่างมีบทบาทสำคัญต่อเครือข่าย 5) ความ

ต่อเนื่องของผู้บริหารจัดการองค์กร 6) ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลและการเจรจาต่อรองใน  
ทุกกิจกรรมของเครือข่าย 7) ความมั่นคงต่อสัญญาที่เครือข่ายได้ตกลงทำกิจกรรมร่วมกัน 8) ขนาด  
ของความร่วมมือในเครือข่ายพันธมิตรควรจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆตามกาลเวลา 9) ความเป็นองค์กร  
รูปนัยของเครือข่าย โดยเฉพาะเครือข่ายทางธุรกิจ 10) ความพึงพอใจทั้งระดับสมาชิก ระดับ  
ผู้บริหารองค์กร และระดับองค์กร 11) กระบวนการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา  
เครือข่าย และ 12) การพัฒนาผู้นำของเครือข่าย

สำหรับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติได้แก่ 1) การมีเจ้าภาพ การดำเนินงานเครือข่ายจะต้องมี  
เจ้าภาพ เป็นศูนย์กลางประสานเครือข่าย 2) การจัดรูปองค์กรเครือข่าย ให้มีการแบ่งแยกหน้าที่  
บทบาทและความรับผิดชอบ 3) ความโปร่งใส โดยเครือข่ายควรวางระบบการบริหารจัดการที่  
สามารถให้สมาชิกตรวจสอบได้ 4) ความมีส่วนร่วมควรให้สมาชิก กรรมการอื่นๆและเจ้าหน้าที่  
สหกรณ์ได้รับทราบความเป็นมาอย่างต่อเนื่องและจงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ  
เครือข่าย และ 5) ความพึงพอใจทั้งสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่ควรได้รับผลตอบแทนที่  
เหมาะสมในการมีส่วนร่วมของเครือข่าย

ส่วนข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้แก่ 1) ความต่อเนื่อง ทั้งความต่อเนื่องระดับนโยบายใน  
เรื่องวาระของคณะกรรมการดำเนินการ และความต่อเนื่องระดับบริหารจัดการ ทุกกลุ่ม/องค์กร  
ประชาชน และทุกระดับ มักขาดผู้บริหารที่มีความสามารถ และขาดโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่  
2) การจัดรูปองค์กรแบบรูปนัยทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้เอื้ออำนวย  
ให้มีการรวมตัวของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 3) ลักษณะความช่วยเหลือจากรัฐ รัฐควรมีนโยบาย  
กระจายเงินช่วยเหลือแก่ท้องถิ่นในลักษณะของการกระตุ้นให้ใช้จ่ายเงินเพื่อการลงทุนมากกว่าการ  
บริโภค

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	3
คำถามหลักของการวิจัย	3
ผลงานที่คาดหวัง	4
นิยามศัพท์	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
ระเบียบวิธีการวิจัย	8
บทที่ 2 สถานการณ์ของกลุ่ม/องค์กรประชาชนจังหวัดสระบุรี	16
ข้อมูลเบื้องต้นจังหวัดสระบุรี	16
สภาพทั่วไปของจังหวัดสระบุรี	17
โครงสร้างประชากร	19
เศรษฐกิจ	19
การเกษตร	19
สภาพทั่วไปของเกษตรกร	20
ศักยภาพในการพัฒนา	21
สถานการณ์บริบทของสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรี	21
การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์	23
บทที่ 3 กระบวนการดำเนินการวิจัย	27
กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่าย	27
กระบวนการ AIC	27
กระบวนการการมีส่วนร่วม	30
ความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์	36
กระบวนการและขั้นตอนของทีมวิจัยในการสร้างเครือข่าย	36
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัยแต่ละระยะ	42
ผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 1	42



ผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 2	46
ผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 3	73
ผลการศึกษาวิจัยระยะสุดท้าย	121
สรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่ายเมื่อสิ้นสุดโครงการ	142
 บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาวิจัย	161
การศึกษาสถานการณ์การดำเนินของกลุ่ม/องค์กรประชาชน	161
การศึกษารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทาง	
การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน	166
การศึกษารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่าย	
กลุ่ม/องค์กรประชาชน	169
การศึกษารูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคล	170
การศึกษารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ	
ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน	171
การพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน	172
 บทที่ 6 บทสังเคราะห์และข้อเสนอแนะ	176
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	176
ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ	179
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	181
บรรณานุกรม	182
 ภาคผนวก	
บริบทของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี	183

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรีจำแนกตามประเภทสหกรณ์	11
2. จำนวนขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนในจังหวัดสระบุรี	12
3. แสดงจำนวนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสระบุรี	22
4. แสดงการประกอบกิจการด้านธุรกิจ	23
5. สรุปกระบวนการ AIC	29
6. ขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน	38

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
1. แบบจำลองกรอบแนวคิดการวิจัย	7
2. กระบวนการวิจัยแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่	9
3. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่	10
4. ประชากรและตัวอย่าง	13
5. แผนที่จังหวัดสระบุรี	18
6. กระบวนการและขั้นตอนของกระบวนการ AIC	27
7. การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มหลัก	51
8. เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 1	52
9. เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 2	53
10. เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 3	54
11. เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 4	55
12. เครือข่ายเงินทุน	59
13. เครือข่ายปุ๋ยเคมี	60
14. เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว	61
15. เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์	62
16. เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว	63
17. เครือข่ายโคนม	64
18. เครือข่ายเงินทุน	75
19. เครือข่ายปุ๋ยเคมี	78
20. เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว	82
21. เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์	84
22. เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว	86
23. รูปแบบของกระบวนการตัดสินใจนวัตกรรมของโรเจอร์ส	87
24. รูปแบบเครือข่ายโคนม	99
25. แผนผังการเชื่อมโยงเครือข่ายระดับต่างๆ	102
26. การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์โคนมเพื่อแก้ปัญหานมล้น	103

27. การเชื่อมโยงเครือข่ายโดยผ่านบริษัทกลางซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระด้านการตลาด	104
28. แนวคิดภาพรวมของเครือข่ายที่คาดหวัง	105
29. ช่องทางการเชื่อมโยงเครือข่าย	106
30. การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมระหว่างสหกรณ์	107
31. การเชื่อมโยงเครือข่ายทางด้านอาหารสัตว์	108
32. เครือข่ายโรงสีข้าว	116

# บทที่ 1

## บทนำ

โครงการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ จังหวัดสระบุรี เป็นโครงการวิจัยที่ได้รับทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัยทั้งหมด 24 เดือน โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลายประการซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนและองค์กรอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ซึ่งมีผลการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

### 1. ความสำคัญของปัญหา

ผลการสังเคราะห์สถานการณ์ขบวนการสหกรณ์ไทย ตามโครงการประสานงานเพื่อพัฒนารอบแนวคิดสำหรับชุดโครงการวิจัยด้านสหกรณ์ ชี้ให้เห็นว่า “กลุ่ม/องค์กรประชาชน” ที่มีลักษณะการดำเนินงานตามหลักการสหกรณ์ มีทั้งที่เป็น “สหกรณ์” ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ และ” มิได้เป็นสหกรณ์” ที่ไม่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์แต่มีการรวมกลุ่มและดำเนินกิจกรรมคล้ายสหกรณ์ ซึ่งในโครงการวิจัยนี้จะเรียก สหกรณ์และกลุ่มองค์กรอื่นที่มีใช้สหกรณ์ว่า “กลุ่ม/องค์กรประชาชน” ซึ่งต่างฝ่ายมีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันไป สำหรับกลุ่ม/องค์กรประชาชน “ที่เป็นสหกรณ์” นั้นมีจุดเด่นตรงที่มีสภาพเป็น “นิติบุคคล” ตามกฎหมายสหกรณ์ และมีระบบเครือข่ายที่เรียกว่า “ขบวนการสหกรณ์” มีสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นองค์กรกลางระดับสูงสุดที่จัดตั้งขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความร่วมมือกันตามวิธีการสหกรณ์ ปัญหาที่สำคัญของสหกรณ์ คือยังมีสหกรณ์อีกจำนวนมากที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์ยังไม่มีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารจัดการ จึงมักเห็นว่า

สหกรณ์ยังต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากรัฐมากจนเป็นที่มาของคำกล่าวว่า “สหกรณ์ถูกครอบงำจากรัฐ” ในขณะเดียวกัน กลุ่ม/องค์กรประชาชน อื่น “ที่มีได้เป็นสหกรณ์” ในที่นี้ขอใช้คำว่า “ขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน” มีจุดเด่นคือ ส่วนใหญ่มักเกิดจากการรวมตัวของประชาชนเอง มีผู้นำที่เข้มแข็งและมีอุดมการณ์ สมาชิกที่เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง จึงทำให้ ขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนนี้มีความเข้มแข็ง โดยกิจกรรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมส่งเสริมการออมและการให้เงินกู้แก่สมาชิกเป็นสำคัญและปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสร้างความเป็น

ปีกแผ่นมากขึ้นเรื่อยๆ ประเด็นที่เป็นข้อสังเกตคือเมื่อใดที่ขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน ขาดผู้นำไป มักจะประสบปัญหาการดำเนินงานและก่อให้เกิดความเสียหายแก่สมาชิกอยู่เนืองๆ

การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในอดีตที่ผ่านมาในกลุ่มของสหกรณ์ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ยังคงปิดตัวอยู่ในแวดวงของสหกรณ์มีการขยายเครือข่ายซึ่งกันและกันไม่มากนัก ขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนก็เช่นเดียวกัน และ ไม่มีการขยายเครือข่ายเชื่อมโยงกันระหว่างขบวนการสหกรณ์กับขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน ยังคงเป็นไปลักษณะที่ต่างฝ่ายต่างอยู่ ไม่มีการเสริมสร้างความร่วมมือที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันและพัฒนาไปด้วยกันอย่างแท้จริง

สำหรับการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน จะทำอย่างไรที่จะให้สมาชิก กลุ่ม/องค์กรประชาชน นี้มีความพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์แก่ตนเอง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และจัดทำอย่างไรที่จะให้องค์กร/หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน กลุ่ม/องค์กรประชาชนเหล่านี้ มีการประสานความร่วมมือที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการพัฒนา โดยไม่อยู่ในลักษณะที่หลายฝ่ายมองว่าเป็นการแย่งชิงประชาชนอย่างที่เป็นอยู่ จึงได้จัดทำโครงการวิจัยเรื่อง “ แนวทางการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อหารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เข้มแข็ง โดยมุ่งเน้นที่จะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักวิชาการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน ในทุกระดับ เจ้าหน้าที่รัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหารูปแบบและวิธีการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของ กลุ่ม/องค์กรประชาชน ต่อความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน และเครือข่าย อันจะนำไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขยายผลต่อไป

จังหวัดสระบุรีเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศ ระยะทางห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามทางหลวงหมายเลข 1 (ถนนพหลโยธิน) 108 กิโลเมตร มีพื้นที่ 3,576.48 ตารางกิโลเมตร หรือ 2,235,304 ไร่ แบ่งการปกครองออกเป็น 13 อำเภอ มีประชากรทั้งหมด 363,405 คน ( ข้อมูลในปี พ.ศ 2543 ) จังหวัดสระบุรีเป็นที่รู้จักในฐานะเมืองเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม เพราะเป็นแหล่งเพาะเลี้ยงโคเนื้อและโคนมชั้นดี ส่งผลิตภัณฑ์นมเป็นสินค้าออกสำคัญสร้างรายได้เข้าจังหวัดปีหนึ่งๆเป็นมูลค่าหลายล้านบาท และยังมีผลิตผลทางการเกษตรอื่นๆที่มีชื่อเสียงระดับประเทศหลายชนิด เช่น ข้าวสารเสาไห้ มะม่วงพันธุ์หนองแซง และผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรมากมาย ประชากรในจังหวัดสระบุรีส่วนหนึ่งจะมีการรวมกลุ่มกันดำเนินธุรกิจร่วมกันไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ซึ่งมีเกือบทุกประเภทสหกรณ์ กระจายอยู่ทุกอำเภอ มีสมาชิกในกลุ่มสหกรณ์มากกว่า 55,511 ครอบครัว นอกจากนั้นยังมีกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ไม่เป็นสหกรณ์ อีกมากกว่า 54,706 ครอบครัว (รายละเอียดข้อมูลทั่วไปของจังหวัดสระบุรี ปรากฏในภาคผนวก 1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในจังหวัดสระบุรี ซึ่งได้ศึกษา

ครอบคลุมเกือบทุกกลุ่ม/องค์กรประชาชน) สภาพพื้นที่ของแต่ละอำเภอไม่ห่างไกลจากตัวจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางมากนัก กลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรีมีหลายกลุ่ม/องค์กรที่มีการดำเนินการที่เข้มแข็งและมีการรวมกลุ่มเชื่อมโยงเครือข่ายดำเนินงานบ้างแล้ว ประกอบกับกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนในการสนับสนุนอย่างดี ดังนั้นคาดว่ากลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรีจะมีศักยภาพเพียงพอในการศึกษา เพื่อการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนได้

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

2.2 เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในลักษณะของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ

2.3 เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม//องค์กรประชาชน ในพื้นที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2.4 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลในขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

2.5 เพื่อศึกษารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ

2.6 เพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กร/ประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

## 3. คำถามหลักของการวิจัย

3.1 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ มีสภาพการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคภายใน

กลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างไร มีความร่วมมือกันในระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน หรือมีเครือข่ายหรือไม่ อย่างไร และในกรณีที่ยังไม่มีความร่วมมือระหว่างกันนั้น มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร กลุ่ม/องค์กรประชาชนเหล่านั้นมีความสนใจที่จะสร้างความร่วมมือกันหรือไม่

3.2 รูปแบบกระบวนการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน เพื่อประโยชน์ต่อสมาชิก ต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนควรมีลักษณะอย่างไร ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ

3.3 รูปแบบและกระบวนการสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนและกลุ่ม/องค์กรอื่นในพื้นที่ เพื่อให้เกิดเครือข่ายและความร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติควรเป็นอย่างไร รูปแบบและกระบวนการสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน และกลุ่ม/องค์กรอื่นๆ ก่อให้เกิดผลอย่างไร ภายใต้เงื่อนไขอะไร ทั้งผลที่มีต่อสมาชิก ต่อกลุ่ม/องค์กร และต่อเครือข่าย ในด้านของความสัมพันธ์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และด้านวิชาการ

3.4 บทบาทที่ควรจะเป็นของกลุ่มบุคคลทุกฝ่ายในขบวนการสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน และบทบาทที่ควรจะเป็นของหน่วยงานสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ทั้งหน่วยงานรัฐ สถาบันวิชาการและองค์กรพัฒนาเอกชนในการสนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายควรเป็นอย่างไร

3.5 รูปแบบการบริหารจัดการ ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ ควรจะเป็นอย่างไร

3.6 รูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กร/ประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของกลุ่มองค์กร/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ควรมีรูปแบบอย่างไร

#### 4. ผลงานที่คาดหวัง

4.1 ได้ทราบสภาพการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

4.2 ได้รู้รูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในลักษณะของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ

4.3 ได้รู้รูปแบบ กระบวนการ ผล และปัจจัยเงื่อนไขของรูปแบบและกระบวนการใน



การเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

4.4 ได้รูปแบบของการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลในขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และได้ทราบบทบาทของหน่วยสนับสนุนฝ่ายต่างๆที่ควรจะเป็นทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐ สถาบันวิชาการ และองค์กรพัฒนาเอกชน และได้ข้อเสนอแนะ

4.5 ได้กระบวนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ

4.6 ได้รูปแบบและแนวทางในการพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กร/ประชาชน และองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก ของกลุ่มองค์กร/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

## 5. นิยามศัพท์

“กลุ่ม/องค์กรประชาชน “ หมายถึง สหกรณ์ ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ หรือ”ขบวนการสหกรณ์” และกลุ่ม/องค์กรอื่นที่มีได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ แต่มีการรวมกันดำเนินกิจกรรมตามหลักการสหกรณ์ หรือ”ขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน”

สหกรณ์” หมายถึง คณะบุคคลซึ่งรวมตัวกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

“ขบวนการสหกรณ์” หมายถึง สหกรณ์ต่างๆตั้งแต่สหกรณ์ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้าและสหกรณ์บริการ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี ชุมชนสหกรณ์ทุกประเภท และ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

“ขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน “ หมายถึง กลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่นที่ดำเนินกิจกรรมตามหลักการสหกรณ์แต่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ประกอบด้วย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในความสนับสนุนดูแล ของ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมพัฒนาชุมชน กรมประชาสัมพันธ์ สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช) ธนาคารหมู่บ้าน เครือสันติอโศก เป็นต้น

“การเชื่อมโยงเครือข่าย” หมายถึง การสร้างความร่วมมือหรือสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตั้งแต่ 2 กลุ่ม/องค์กร ขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่าง

หนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันอย่างจริงจัง เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เสี่ยงภัยร่วมกัน และได้รับประโยชน์ร่วมกัน

“ การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน” หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ กลุ่ม/องค์กรประชาชน เข้ามามีส่วนในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในอนาคต บนพื้นฐานของความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีการวิเคราะห์ สิ่งที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

## 6. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี นี้มีกรอบแนวคิดหลักเพื่อ การพัฒนาเครือข่ายของ กลุ่ม/องค์กรประชาชน เป็นไปในลักษณะของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระของกลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างแท้จริง เป้าหมายในการพัฒนาเครือข่ายมุ่งไปที่ประโยชน์ที่สมาชิกกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะได้รับเป็นสำคัญ และเป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนนั้น สำหรับกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คณะผู้วิจัยกำหนดแบบจำลองกรอบแนวคิดการวิจัยตามแผนภาพที่ 1

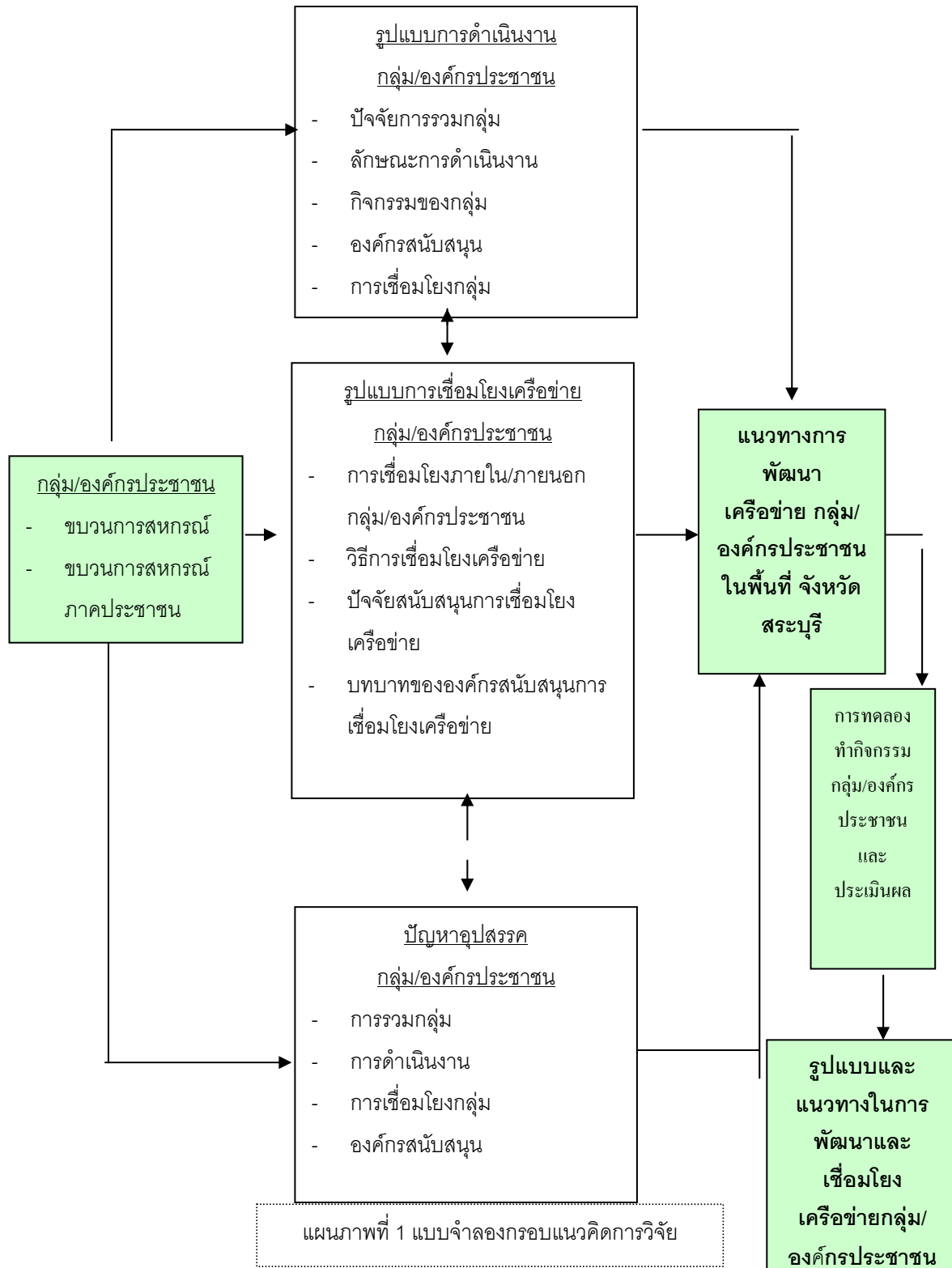
แบบจำลองกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 กลุ่ม/องค์กรประชาชนทั้งที่เป็นขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน ซึ่งต่างก็มีรูปแบบการดำเนินงานตามหลักการสหกรณ์เหมือนกัน ซึ่งประเด็นหลักที่จะทำการศึกษาได้แก่ ปัจจัยการรวมกลุ่ม ลักษณะการดำเนินงาน กิจกรรมของกลุ่ม/องค์กร ทั้งของรัฐและเอกชนที่สนับสนุน การเชื่อมโยงเครือข่ายของกลุ่ม และอื่น ๆ ศึกษารูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม วิธีการเชื่อมโยงเครือข่าย ปัจจัยสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่าย บทบาทขององค์กรสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่าย และอื่นๆ ศึกษาปัญหา อุปสรรคของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตั้งแต่ปัญหาการรวมกลุ่ม การดำเนินงาน การเชื่อมโยงองค์กรสนับสนุน และอื่นๆ

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาเครือข่าย/กลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ผลจากการศึกษากลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ทั้งหมดในส่วนของ ส่วนที่ 1 จะได้กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีศักยภาพพอที่จะดำเนินงานประสบความสำเร็จและมีโอกาสที่จะร่วมเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน จำนวนอย่างน้อยกลุ่ม/องค์กรประชาชนประเภทละ 10 แห่ง รวม 20 แห่ง เพื่อให้แต่ละแห่งศึกษาวิเคราะห์ตนเองโดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนากลุ่ม/องค์กรของตนเองให้เข้มแข็งและสามารถพัฒนาเป็นเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่

ส่วนที่ 3 การทดลองทำกิจกรรมกลุ่มเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่แต่ละกลุ่มได้

พัฒนาแผนกลยุทธ์ในการรวมกลุ่มเชื่อมโยงเครือข่าย แล้วนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงของแต่ละกลุ่ม และการเชื่อมโยงกลุ่มต่อไป และประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และการเชื่อมโยงเครือข่าย และหลังจากการประเมินการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วจะนำมาระดมความคิด เพื่อจะได้รูปแบบและแนวทางในการพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนต่อไป



## 7.ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม( Participatory Action Research ) เพื่อหารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ให้เข้มแข็ง การศึกษาจะศึกษาข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสาร รายงานฐานทางการเงินและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรีในประเด็นต่างๆ ตั้งแต่ รูปแบบและกระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนทั้งหมดในจังหวัดสระบุรี ศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนความร่วมมือกันระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ศึกษารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกันที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและสามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ คณะผู้วิจัยกำหนดกระบวนการและระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

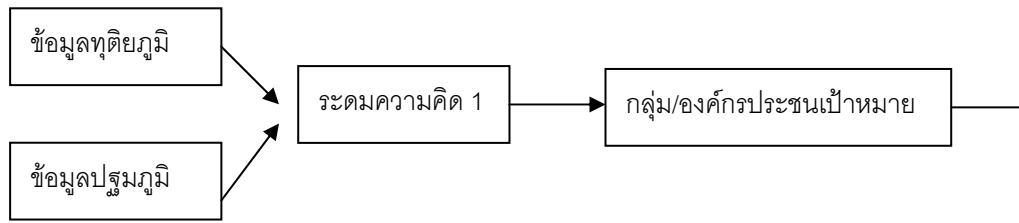
**7.1 กระบวนการวิจัย** เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ คณะผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัยเป็น 3 ระยะ ตามแผนภาพที่ 2 ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยใช้ข้อมูลทั้ง ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ แล้วระดมความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เกี่ยวข้องครั้งที่ 1 เพื่อเลือกกลุ่ม/องค์กรประชาชนเป้าหมายที่จะสามารถพัฒนาเป็นกลุ่มองค์กรประชาชนที่เข้มแข็งและสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายได้

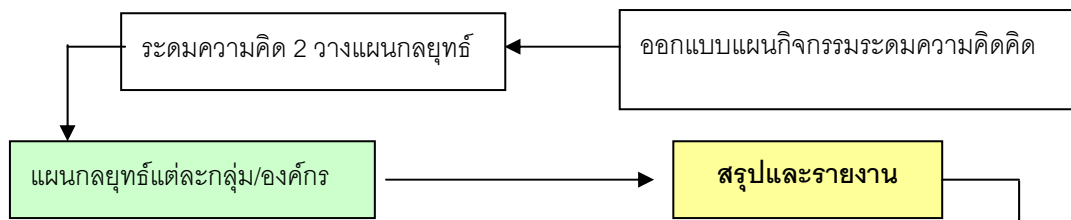
ระยะที่ 2 ระดมความคิด 2 เพื่อการวางแผนกลยุทธ์โดยแต่ละกลุ่ม/องค์กรประชาชนเป้าหมายจะร่วมกันระดมความคิดในองค์กรของตนเองเพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนากลุ่ม/องค์กรของตนเองซึ่งทุกคนในกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ตามแผนภาพที่ 3 ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดงานของกลุ่ม/องค์กร การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก และสิ่งแวดล้อมภายในหรือการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดแผนการปฏิบัติหรือแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติการ การย้อนกลับและการควบคุม ซึ่งจะมีผลต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมด แต่ละกลุ่ม/องค์กรจะได้แผนสำหรับกลุ่มของตนเองเพื่อไปสู่การปฏิบัติต่อไป และสรุปและรายงานในเบื้องต้นในขั้นนี้ และระดมความคิดครั้งที่ 3 กลุ่มละ 2 คน เพื่อให้กลุ่ม/องค์กรประชาชน มาพบกันเพื่อการปฏิบัติกิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ระยะที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติกิจกรรมการเชื่อมโยงกลุ่ม/องค์กรประชาชน การสร้างเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการทดลองทำกิจกรรมการเชื่อมโยง การประเมินผลกิจกรรมกลุ่ม/องค์กรประชาชน และระดมความคิด 4 กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในกลุ่ม/องค์กรประชาชน เพื่อจัดทำรายงานสรุปการวิจัยครั้งสุดท้าย

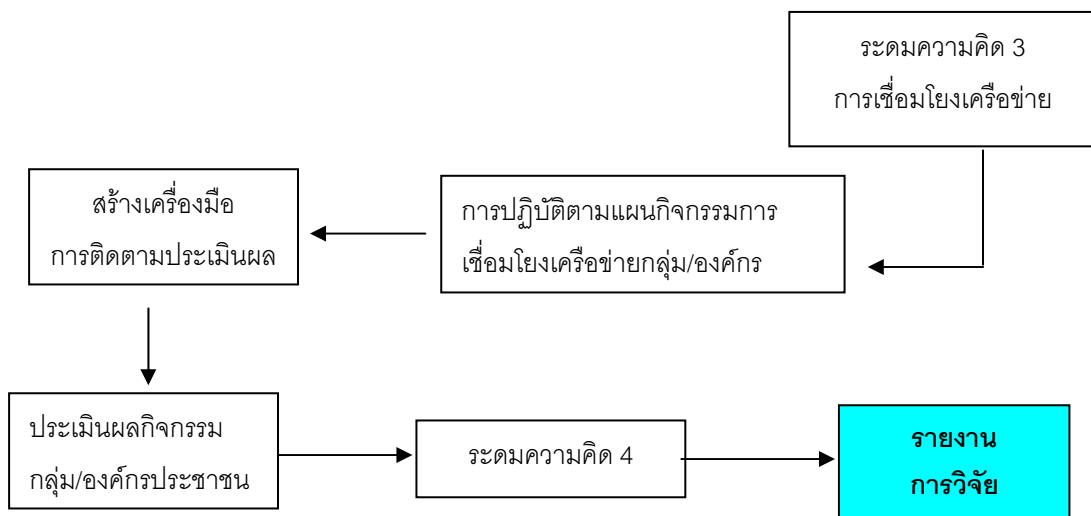
ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง.....



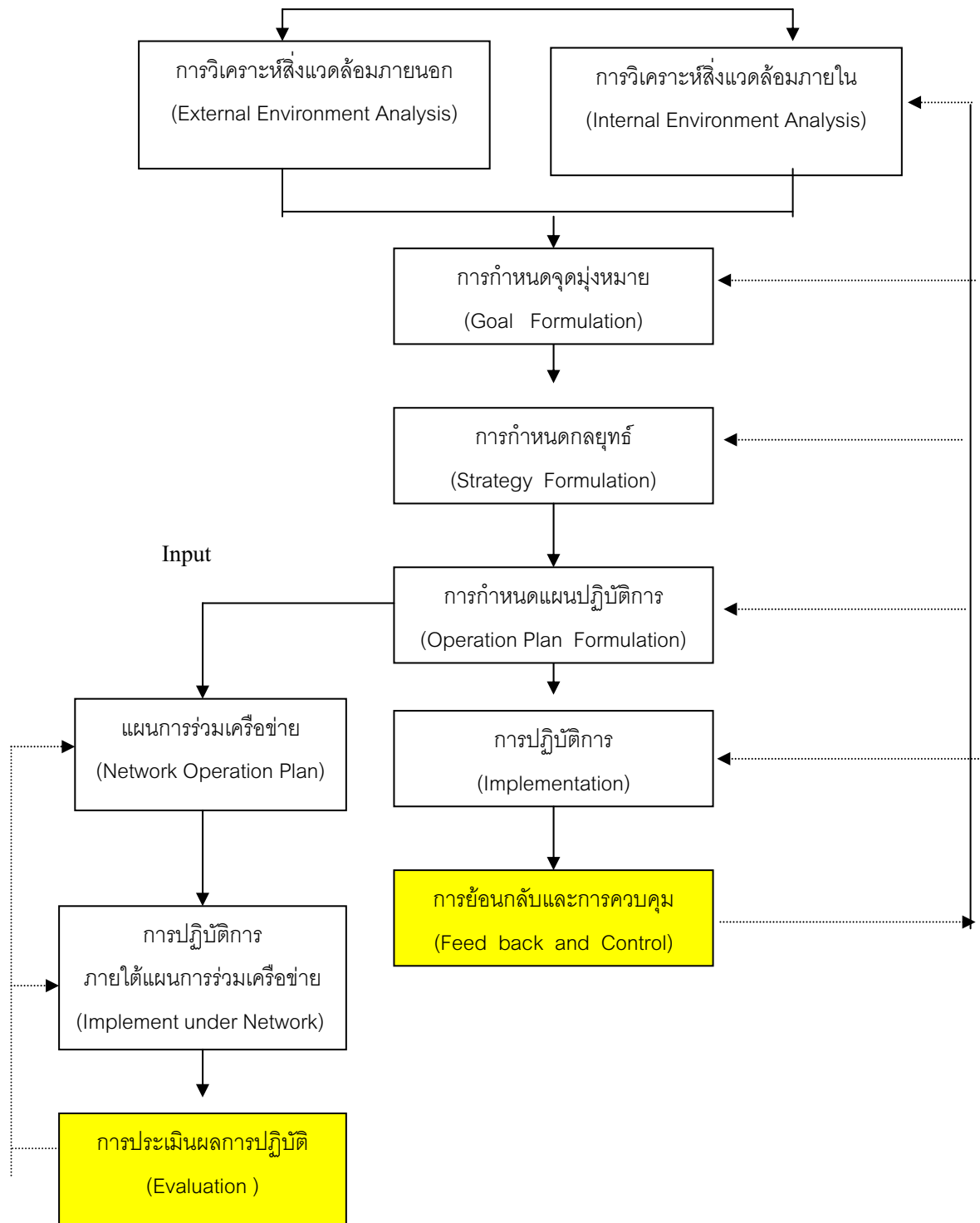
ระยะที่ 2 ระดมความคิดเห็น.....



ระยะที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประเมินผล.....



แผนภาพที่ 2 กระบวนการวิจัยแนวทางในการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่



แผนภาพที่ 3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่

## 7.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในจังหวัดสระบุรี ประกอบด้วย ขบวนการสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน แบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย ดังนี้

**7.2.1 ขบวนการสหกรณ์** ประกอบด้วยสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรี มีทั้งหมด 75 สหกรณ์ และ 1 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี และชุมนุมสหกรณ์โคนมจังหวัดสระบุรี จะศึกษาจากประชากรสหกรณ์ทั้งหมด 59 สหกรณ์ โดยแบ่งเป็นประเภทสหกรณ์ ดังตารางข้างล่างนี้

(1) จำนวนสหกรณ์ในขบวนการสหกรณ์ทั้งหมด

ตารางที่ 1 จำนวนสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรีจำแนกตามประเภทสหกรณ์

ประเภทสหกรณ์	รวมทุกสหกรณ์
1. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี*	2
2. สหกรณ์การเกษตร	47
3. สหกรณ์นิคม	1
4. สหกรณ์ประมง	0
5. สหกรณ์ออมทรัพย์	18
6. สหกรณ์ร้านค้า	5
7. สหกรณ์บริการ	4
<b>รวมทุกสหกรณ์</b>	<b>77</b>

ที่มา : รายงานสถิติสหกรณ์ในประเทศไทย ณ วันที่ 1 มกราคม 2546 กรมส่งเสริมสหกรณ์

หมายเหตุ \* ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี มีสมาชิกเป็นสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด

สระบุรี จำนวน 33 สหกรณ์

(2) การศึกษาข้อมูล จะศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากสหกรณ์ทั้งหมด 59 สหกรณ์ จากหน่วยงานองค์กรของรัฐที่รับผิดชอบดูแล และศึกษาข้อมูลปฐมภูมิเชิงลึกจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ เพื่อนำมาคัดเลือก สหกรณ์เป้าหมาย 10 สหกรณ์ โดยพิจารณาจาก ข้อมูลฐานะทางการเงิน ลักษณะการดำเนินธุรกิจปริมาณธุรกิจ ความพร้อมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ศักยภาพในการดำเนินงานการเชื่อมโยงเครือข่าย โอกาสที่จะสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ

**7.2.2 ขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน** ประกอบด้วยกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีใช้สหกรณ์ในจังหวัดสระบุรี ประกอบด้วย กลุ่มองค์กรประชาชนต่างๆในจังหวัดสระบุรี ทั้งหมด 1,038 แห่ง จำนวน 10 กลุ่ม ตามหน่วยงานหรือองค์กรที่ให้การสนับสนุนดูแล ส่งเสริม ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 2 จำนวนขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนในจังหวัดสระบุรี

หน่วยงานที่สนับสนุนดูแล/กลุ่มองค์กร	จำนวนกลุ่ม
1. กรมส่งเสริมการเกษตร	93
2. กรมพัฒนาชุมชน	723
3. กรมประชาสัมพันธ์	17
4. สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท	4
5. ม.พัฒนาไทย	49
6. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน	7
7. ไทยตำบล	3
8. ธนาคารหมู่บ้าน	4
9. เครือสันตติ์ โสภ	1
10. สฟช.	137
รวมทั้งหมด	1,038
รวมทั้งหมดตัดซ้ำซ้อน	911

การศึกษาข้อมูล จะศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนทั้งหมด 911 แห่งจากหน่วยงานองค์กรของรัฐที่รับผิดชอบดูแล และศึกษาข้อมูลปฐมภูมิเชิงลึกจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน สุ่มศึกษา 125 แห่ง เพื่อนำมาคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย 25 กลุ่ม โดยพิจารณาจาก ข้อมูลฐานะทางการเงิน ลักษณะการดำเนินงานธุรกิจปริมาณธุรกิจ ความพร้อมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ศักยภาพในการดำเนินงานการเชื่อมโยงเครือข่าย โอกาสที่จะสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ

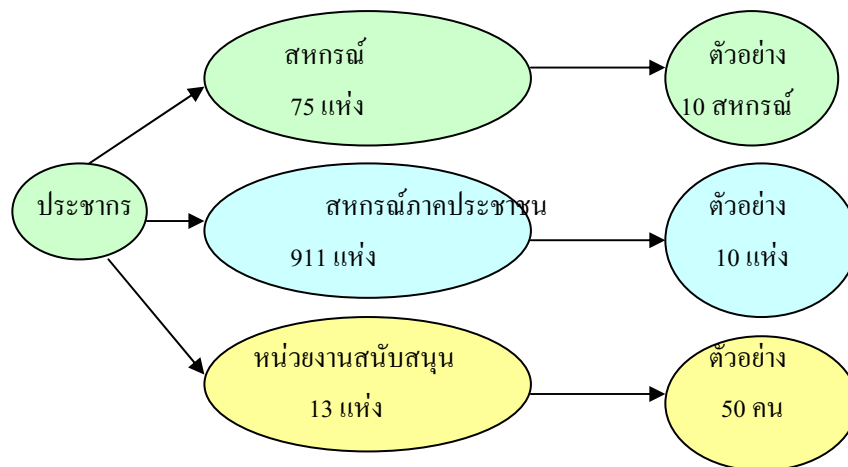
**7.2.3 บุคคลที่เกี่ยวข้อง กับกลุ่ม/องค์กรประชาชน** สำหรับบุคคลในขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน และบุคคลในหน่วยงาน/องค์กรที่สนับสนุนโดยคัดเลือกหน่วยงานละ 2 คน ดังนี้

(1) สำนักงานสหกรณ์ จังหวัด สระบุรี	2	คน
(2) สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์	2	คน
(3) กรมพัฒนาชุมชน	2	คน



(4) สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท	2	คน
(5) ม.พัฒนาไทย	2	คน
(6) สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน	2	คน
(7) กรมประชาสงเคราะห์	2	คน
(8) ไทยตำบล	2	คน
(9) ธนาคารหมู่บ้าน	2	คน
(10) เครือสันติอโศก	2	คน
(11) สพช	2	คน
(12) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	2	คน
(13) กรมส่งเสริมการเกษตร (เกษตรอำเภอละ 1 คน และเกษตรจังหวัด 1 คน)	14	คน
(14) คณะนักวิจัย	12	คน
<u>รวม</u>	<u>50</u>	<u>คน</u>

ดังรายละเอียดในภาพที่ 4 ประชากรและตัวอย่าง



แผนภาพที่ 4 ประชากรและตัวอย่าง

**7.2.4 การสัมมนาระดมความคิด** บุคคลที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างเครือข่าย กลุ่ม/องค์กร ประชาชน ที่เป็นขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชน 3 ครั้ง

ครั้งที่ 1 จำนวน 50 คน จำนวน 1 วัน กลุ่มบุคคลในขบวนการสหกรณ์และขบวนการ

การภาคประชาชน เพื่อระดมความคิดในการพิจารณากลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่คัดเลือกเป็นกลุ่ม/องค์กรประชาชนตัวอย่าง จำนวน 20 แห่ง

ครั้งที่ 2 กลุ่ม/องค์กรประชาชน เป้าหมายแต่ละแห่งประชุมระดมความคิด กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในสหกรณ์ประกอบด้วย คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และผู้แทนสมาชิกชั้นนำ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนากลุ่ม/องค์กร ให้เข้มแข็ง กลุ่มละ 50 คน จำนวน 2 วัน

ครั้งที่ 3 ผู้แทนกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่จัดทำแผนกลยุทธ์ จะระดมความคิดร่วมกันเพื่อการวางกลยุทธ์ในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กร กลุ่มองค์กรละอย่างน้อย 2 คน

ครั้งที่ 4 กลุ่ม/องค์กรประชาชนเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการทดลองทำกิจกรรมกลุ่มละ 5 คน จำนวน 160 คน จำนวน 1 วัน เพื่อสรุปโครงการ ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มองค์กรประชาชน

**7.2.5 การทดลองและประเมินผล** การทดลองและประเมินผลการทำกิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน เมื่อกลุ่มองค์กรประชาชนได้ร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ซึ่งในแผนหนึ่งอาจจะมีแผนการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ซึ่งจะนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง ตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ โดยจะมีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน

### 7.3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ได้กำหนดเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

**7.3.1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเบื้องต้น** แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเบื้องต้นถึงการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนเบื้องต้น โดยจะสัมภาษณ์ข้อมูลในเชิงลึก ( in-depth interview) จากผู้บริหารกลุ่ม/องค์กรประชาชน และสำรวจข้อมูลเบื้องต้นด้วย ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ได้แก่ ชื่อกลุ่ม/องค์กรประชาชน ปีที่จัดตั้ง และปีที่เริ่มดำเนินงาน สมาชิกกลุ่มเมื่อแรกตั้ง มูลเหตุของการรวมกลุ่มจัดตั้งวัตถุประสงค์หลักของการรวมกลุ่ม ลักษณะการดำเนินธุรกิจ/กิจกรรมกลุ่ม ลักษณะการบริหารจัดการ องค์กรที่ให้การสนับสนุนเริ่มแรก และข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินธุรกิจ/กิจกรรมกลุ่ม 5 ปีที่ผ่านมา และปัจจุบัน ได้แก่ จำนวนบุคลากรในกลุ่ม เช่น จำนวนสมาชิก จำนวนกลุ่มสมาชิก จำนวนกรรมการ/ผู้บริหาร วาระการดำรงตำแหน่ง จำนวนเจ้าหน้าที่ ทุนการดำเนินธุรกิจ/กิจกรรม การดำเนินธุรกิจ/กิจกรรมหลัก รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม กำไร(ขาดทุน)สุทธิ สินทรัพย์รวม และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 ภาพรวมการดำเนินงาน/กิจกรรม ปัญหาอุปสรรคใน 5 ปีที่ผ่านมา และในปัจจุบัน ได้แก่ ระดับของการดำเนินงาน/กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ /ไม่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จ/ไม่สำเร็จ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกมารวมตัวกันและให้บริการ แนวทางในการพัฒนาการรวมกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ตอนที่ 4 การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน สภาพทั่วไปของการเชื่อมโยงในปัจจุบัน ทั้งภายในและระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน รูปแบบและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เข้มแข็งและยั่งยืน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดที่สำคัญของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

**7.3.2 กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์** สำหรับกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ระดมความคิดเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน คณะผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ตามภาพที่ 3 ซึ่งมีกระบวนการโดยสรุปดังนี้

1. การกำหนดงานของหน่วยธุรกิจ
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน (การวิเคราะห์ SWOT)
3. การกำหนดจุดมุ่งหมาย
4. การกำหนดกลยุทธ์
5. การกำหนดแผนการปฏิบัติ
6. การปฏิบัติการ และ
7. การย้อนกลับและการควบคุม

## **8. แบบประเมินผลการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม**

ประเมินและเปรียบเทียบผลการทดลองการเชื่อมโยงเครือข่าย ระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เข้าร่วมกิจกรรม กับกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม โดยจะประเมิน ทั้งก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม

**9. การวิเคราะห์ข้อมูล** นำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ จากการสังเกต ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล มาทำการวิเคราะห์ ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS/PC โดยใช้สถิติต่างๆ เช่น ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน น้ำหนักเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ เป็นต้น

## บทที่ 2

### สถานการณ์ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน จังหวัดสระบุรี

#### 1. ข้อมูลเบื้องต้นจังหวัดสระบุรี

ตามตำนานเมืองและประวัติศาสตร์แต่เดิมเข้าใจว่า “จังหวัดสระบุรี” ตั้งขึ้นในสมัยของสมเด็จพระมหาจักรพรรดิ ประมาณ พ.ศ. 2092 ถือได้ว่าเป็นเมืองใหม่เมืองหนึ่งของกรุงศรีอยุธยา โดยมีพระราชประสงค์เป็นเมืองศูนย์ระดมพลเมืองและเป็นแหล่งน้ำในยามศึกสงคราม เป็นพื้นที่ที่พระเจ้าแผ่นดินเสด็จประพาสมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเพราะมีมหาเจดีย์ซึ่งอยู่ใกล้ราชธานีเมื่อ พ.ศ. 2441 สมัยรัชกาลที่ 5 เมื่อมีทางรถไฟผ่านแล้ว จึงย้ายที่ตั้งจังหวัดเดิมจากตำบลบางโจมค อำเภอหนองโดน มาตั้งที่ตำบลปากเพรียว อำเภอเมืองสระบุรี ปัจจุบัน สำหรับชื่อ “สระบุรี” สันนิษฐานว่า เพราะตำบลที่ตั้งเมืองครั้งแรกอยู่ใกล้ “บึงหนองโจ้ง” จึงนำเอาคำว่า “สระ” รวมเข้ากับคำว่า “บุรี” รวมกันเข้าเป็นชื่อเมือง “สระบุรี” ซึ่งเป็นจังหวัดหนึ่งในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนบนของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 1 (พหลโยธิน) เป็นระยะทางประมาณ 108 กิโลเมตร และตามทางรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือเป็นระยะทางประมาณ 113 กิโลเมตร จังหวัดสระบุรีมีคำขวัญว่า...(สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสระบุรี 2546)

“ พระพุทธรบาทสูงค่า

เขื่อนป่าสักชลสิทธิ์

ฐานผลิตอุตสาหกรรม

เกษตรล้ำแหล่งท่องเที่ยว

หนึ่งเดียวกระบี่ปี่บนมด

ประเพณีตักบาตรดอกไม้งาม

เหลื่องอร่ามทุ่งทานตะวัน

ลือลั่นเมืองชุมทาง”

จากคำขวัญของจังหวัดสระบุรีดังกล่าว สะท้อนให้เราทราบว่าสระบุรีเป็นแหล่งของศาสนาและอารยธรรม ได้สั่งสมวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีคุณค่ามาตั้งแต่โบราณกาล อุดมด้วยทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยว ได้พัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมทุกระดับให้ก้าวหน้า พืชพรรณธัญญาหาร พร้อมทั้งเป็นประตูไปสู่ภาคต่างๆของประเทศไทย

## 1.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดสระบุรี

จังหวัดสระบุรี มีพื้นที่ทั้งหมด 3,576.486 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 2,235,304 ไร่ เป็นร้อยละ 0.70 ของพื้นที่ทั้งหมดของประเทศ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ตามแผนที่ในภาพที่ 1 ดังต่อไปนี้

<b>ทิศเหนือ</b>	ติดต่อกับอำเภอเมืองลพบุรี ชัยบาดาล และอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี
<b>ทิศตะวันออก</b>	ติดต่อกับอำเภอปากช่อง และอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา และอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก
<b>ทิศใต้</b>	ติดต่อกับอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี และอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
<b>ทิศตะวันตก</b>	ติดต่อกับอำเภอภาชี อำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

จังหวัดสระบุรี แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 13 อำเภอ 111 ตำบล 963 หมู่บ้าน ประกอบด้วย 169,774 ครัวเรือน ลักษณะของภูมิประเทศมีทั้งพื้นที่เป็นภูเขาขย้อมๆ หรือที่ราบสูงและภูเขา ได้แก่ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ แก่งคอย มวกเหล็ก พระพุทธบาท และอำเภอวังม่วง รวมเป็นเนื้อที่ร้อยละ 40 ของทั้งหมด ส่วนพื้นราบ ซึ่งบริเวณส่วนใหญ่อยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดบางส่วนอยู่ตอนกลางและตอนใต้ อันเป็นส่วนหนึ่งของที่ราบลุ่มเจ้าพระยา มีอาณาเขตในพื้นที่อำเภอเมืองสระบุรี บางส่วนของอำเภอหนองแค หนองแซง บ้านหมอ เสาไห้ วิหารแดง หนองโดน และ คอนพุด รวมเป็นเนื้อที่ร้อยละ 60 ของเนื้อที่ของจังหวัด ทางตอนใต้และทางตะวันออกของจังหวัดซึ่งเป็นที่ราบสูงกว่าระดับน้ำทะเลเพียง 2 เมตร ส่วนทางทิศเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือจะสูงกว่าระดับน้ำทะเลประมาณ 8-10 เมตร มีสภาพภูมิอากาศแบบฝนเมืองร้อนเฉพาะฤดู ภายใต้มีรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสระบุรี 2546:3)

## 1.2 โครงสร้างประชากร

จังหวัดสระบุรีมีประชากร ณ วันที่ 31 มีนาคม 2544 รวมทั้งสิ้น 609,247 คน จำแนกเป็นชาย

305,186 คน และเป็นหญิง 304,061 คน อำเภอที่มีประชากรมากที่สุดคืออำเภอเมือง จำนวน 115,394 คน (ร้อยละ 18.94) รองลงมาคืออำเภอแก่งคอย จำนวน 87,180 คน และอำเภอหนองแค 84,614 คน ส่วนอำเภอที่มีประชากรน้อยที่สุดคืออำเภอดอนพุด จำนวน 7,535 คน (ร้อยละ 1.24) มีผู้มีอายุ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 410,721 คน ในจำนวนนี้เป็นผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน 270,960 คน ผู้มีงานทำ 267,467 คน ลดลงร้อยละ 4.25 ผู้ว่างงาน 8,493 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.45 คน ส่วนผู้ที่ไม่อยู่ในวัยทำแรงงาน 134,761 คน ลดลงร้อยละ 2.93. คน เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

### 1.3 เศรษฐกิจ

จังหวัดสระบุรี มีผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) อยู่ในอันดับ 10 อันดับแรกของประเทศ โดยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมเฉลี่ย 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2538-2541) 60,760 ล้านบาทต่อปี หมวดสาขาการผลิตที่สำคัญ ซึ่งทำรายได้มากที่สุดคือ อุตสาหกรรม ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 45 ของผลิตภัณฑ์มวลรวม เช่น อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ เซรามิก การผลิตเหล็ก อาหารสัตว์และน้ำตาลทราย ส่วนผลิตภัณฑ์ที่รองลงมาได้แก่ สาขาเกษตรกรรมและบริการ

รายได้เฉลี่ยของประชาชน คนละ 115,539 บาทต่อปี และรายได้ต่อครัวเรือนเฉลี่ยเดือนละ 13,280 บาท ในจำนวนนี้เป็นรายได้จากค่าแรงและเงินเดือนประมาณร้อยละ 52.4 ธุรกิจส่วนตัวที่ไม่ใช่การเกษตรร้อยละ 20.1 การเกษตรร้อยละ 7.1 และเป็นรายได้ที่ไม่ใช่ตัวเงินร้อยละ 3.6 ตามลำดับ สินค้าที่นำเข้าและส่งออกมีทั้งสินค้าอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมดังนี้

**สินค้านำเข้า** จังหวัดสระบุรีนำสินค้าเข้าจากภายนอกหลายอย่าง ได้แก่สินค้าเบ็ดเตล็ด เช่น สบู่ ยาสีฟัน ผงซักฟอก พืชผัก หัวยอมแห้ง กระเทียมแห้ง โค กระบือมีชีวิต น้ำมันหล่อลื่น ก๊าซหุงต้ม ปุ๋ยเคมี ยาปราบศัตรูพืช และเครื่องจักรเครื่องมือต่างๆ

**สินค้าส่งออก** ประกอบด้วย ข้าวสาร ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปูนซีเมนต์ หินอ่อน หินก่อสร้าง เครื่องสุขภัณฑ์ ส้มเขียวหวาน ไข่ไก่ ไก่ชำแหละ ผลิตภัณฑ์จากนมสด-นมสด และสุกร

### 1.4 การเกษตร

การเกษตรของจังหวัดสระบุรีมีความสัมพันธ์กับการพาณิชย์และเศรษฐกิจที่สำคัญ การเกษตรที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสระบุรี 2546)

**ข้าว** ประกอบด้วยการทำนาปี มีพื้นที่เพาะปลูกในปีการผลิต 2544/45 445,107 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 27.17 ผลผลิต 296,441. ตัน ผลผลิตเฉลี่ย 666 กิโลกรัมต่อไร่ ปลูกมากที่อำเภอหนองแค บ้านหมอ หนองโดน และอำเภอเสาไห้ ส่วนนาปรัง ในปี พ.ศ. 2544 มีพื้นที่ปลูก 150,335 ไร่ ผลผลิตเฉลี่ย 715 กิโลกรัมต่อไร่ พื้นที่ปลูกมากได้แก่ อำเภอ หนองแค หนองโดน และเสาไห้

**ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์** ในปีการผลิต 2544/45 มีพื้นที่ปลูก 195,484 ไร่ ลดลงร้อยละ 28.94 ผลผลิต 143,605 ตัน ผลผลิตเฉลี่ย 734 กิโลกรัมต่อไร่

**อ้อย** ในปีการผลิต 2544/45 มีพื้นที่ปลูก 203,356 ไร่ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 76.61 ผลผลิต 1,840,251 ตัน ผลผลิตเฉลี่ย 9,049 กิโลกรัมต่อไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 55.22 ปลูกมากที่อำเภอวังม่วง มวกเหล็ก และอำเภอแก่งคอย

**ทานตะวัน** ในปีการผลิต 2544/45 มีพื้นที่ปลูก 40,420 ไร่ ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 27.69 ผลผลิต 7,239 ตัน ผลผลิตเฉลี่ย 179 กิโลกรัมต่อไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.70 ปลูกมากที่อำเภอวังม่วง มวกเหล็ก และอำเภอแก่งคอย

**ไถ่** มีทั้งฟาร์มไถ่ขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก ที่เลี้ยงไถ่แบบครบวงจร ในปีการผลิต 2544 จังหวัดสระบุรี เลี้ยงไถ่จำนวน 21,053,094 ตัว เพิ่มจากปีก่อนร้อยละ 17.00 พื้นที่เลี้ยงไถ่ที่สำคัญคือ อำเภอหนองโดน แก่งคอย และมวกเหล็ก

**สุกร** ในปีการผลิต 2544 มีปริมาณการเลี้ยงจำนวน 154,922 ตัว ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 55.05 อำเภอที่เลี้ยงสุกรมากคือ วิหารแดง หนองโดน และอำเภอแก่งคอย

**โค** ในปีการผลิต 2543 มีจำนวนโคนอ 27,309 ตัว และโคนม 46,607 ตัว (สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดสระบุรี 2546)

นอกจากนี้ยังมีเป็ด จำนวน 565,612 ตัว กระจับปี่ 7,648 ตัว และการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด จำนวน 1,211.20 ไร่ จับได้ 3,448,150 กิโลกรัม ตลอดจนส้มเขียวหวาน มะม่วง เพือก ข้าวโพด และเมล็ดทานตะวัน

ใน พ.ศ. 2544 การผลิตพืชมีมูลค่า ประมาณ 2,211.84 ล้านบาท (ร้อยละ 56.11) สาขาปศุสัตว์ ประมาณ 1,144.62 ล้านบาท (ร้อยละ 29.04) และสาขาประมง 60.25 ล้านบาท (ร้อยละ 1.53) สาขาบริการทางการเกษตร 214.33 ล้านบาท (ร้อยละ 5.44) และสาขาการแปรรูปการเกษตร อย่างง่ายประมาณ 310.91 ล้านบาท (ร้อยละ 7.87) (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสระบุรี 2546)

## 1.5 สภาพทั่วไปของเกษตรกร

จังหวัดสระบุรี มีจำนวนครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด 44,384 ครัวเรือน เป็นร้อยละ 26.14 ของครัวเรือนทั้งหมด (169,744 ครัวเรือน) อำเภอที่มีครัวเรือนเกษตรกรมากที่สุดคือ อำเภอแก่งคอย 6,698 ครัวเรือน รองลงมาคืออำเภอมวกเหล็ก 4,829 ครัวเรือน อำเภอบ้านหมอ 4,729 ครัวเรือน ส่วนอำเภอที่มีครัวเรือนเกษตรกรน้อยที่สุดได้แก่ อำเภอดอนพุด 1,121 ครัวเรือน

ใน พ.ศ. 2544 เกษตรกรแต่ละครัวเรือนมีจำนวนสมาชิกเฉลี่ย 3.5 คน มีแนวโน้มลดลงจาก พ.ศ. 2539 (3.6 คน) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 12,807 บาท เพิ่มขึ้นจาก พ.ศ. 2539 (10,582 บาท) และมีรายจ่ายเฉลี่ยต่อเดือน 10,941 บาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2539 (8,665 บาท) (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสระบุรี 2546:6,11 )

เกษตรกรจังหวัดสระบุรี เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นอกภาคการเกษตร และกลุ่มสถาบันเกษตรกร เช่น กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และกลุ่มยุวเกษตรกร ซึ่งจะ

เอื้ออำนวยผลประโยชน์ต่างๆในการประกอบอาชีพแก่เกษตรกร ให้มีความมั่นคงยั่งยืนและมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามเจตนารมณ์รัฐบาล

## 1.6 ศักยภาพในการพัฒนา

จังหวัดสระบุรี มีศักยภาพในการพัฒนาให้ก้าวหน้าเนื่องจากการคมนาคมขนส่งที่เอื้ออำนวยและสะดวกต่อการระบายผลผลิตสู่ตลาดภายในจังหวัดและตลาดใกล้เคียง พื้นที่และภูมิประเทศส่วนใหญ่เหมาะสมสำหรับการเกษตรกรรมหลากหลายและอุตสาหกรรมเกษตร รวมทั้งเกษตรกรบางรายมีความชำนาญในการทำเกษตรกรรม และใฝ่รู้ในด้านวิชาการเกษตรสมัยใหม่

นอกจากนี้จังหวัดสระบุรียังมีจุดแข็งทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตรเช่น เชื้อนปลาลักชลสิทธิ์ ระบบชลประทานที่ดี อยู่ใกล้ตลาดแหล่งใหญ่ มีแปลงสาธิตโครงการทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริแห่งแรกของประเทศไทย คือ โครงการชัยพัฒนา ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาประสบผลสำเร็จได้มาก เนื่องจากจังหวัดมีนโยบายสร้างความเข้มแข็งแนวเศรษฐกิจพอเพียงและส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง โดยสนับสนุนแหล่งเงินทุนในระดับฐานราก (grass root) เหนือระดับรากหญ้า และการส่งเสริมการดำเนินงานส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็ง ตลอดจนมีแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติเพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การเกษตรจังหวัดสระบุรี ยังมีข้อจำกัดอยู่บางประการ อาทิ ต้นทุนการผลิตสูง ราคาผลผลิตตกต่ำ เกษตรกรขาดเงินทุน มีการใช้สารเคมีในการผลิตมาก แรงงานเกษตรมีน้อย ขาดระบบสารสนเทศในระดับพื้นที่ ขาดการบริหารจัดการด้านการตลาด และสถาบันเกษตรกรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจเกษตร (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสระบุรี 2546 : 36-37 )

## 1.7 สถานการณ์บริบทของสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรี

ในจังหวัดสระบุรี มีสหกรณ์จำนวน 75 สหกรณ์ 2 ชุมชุมสหกรณ์ (ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี และชุมชุมสหกรณ์โคนม จังหวัดสระบุรี ) และมีกลุ่ม/องค์กรประชาชนเสมือนสหกรณ์ จำนวน 911 แห่ง รวม 988 แห่งดังตารางที่ 3 ดังนี้



ตารางที่ 3 แสดงจำนวนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสระบุรี

ประเภท	จำนวน (แห่ง)	สมาชิก (คน)*	ทุนดำเนินงาน (ล้านบาท)
สหกรณ์การเกษตร	47	35,078	943.09
สหกรณ์นิคม	1	968	55.70
สหกรณ์ร้านค้า	5	3,427	49.98
สหกรณ์บริการ	4	596	3.92
ออมทรัพย์	18	14,901	2,167.67
รวม	75	54,970	3,220.36
กลุ่มเกษตรกร	125	10,116 **	26.18

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สหกรณ์และกลุ่มสหกรณ์การเกษตรรายจังหวัด 2545

\* จำนวนสหกรณ์ที่รวบรวมข้อมูล 56 แห่ง

\*\* จำนวนกลุ่มเกษตรกรที่รวบรวมข้อมูล 73 แห่ง

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรจะมีมากที่สุด 47 แห่ง มีสมาชิกมากที่สุด 35,078 คน แต่มีทุนดำเนินงานเพียง 943.09 ล้านบาท เป็นลำดับสองรองจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีจำนวนสหกรณ์เพียง 18 แห่ง มีสมาชิก 14,907 คน แต่มีทุนดำเนินการสูงถึง 2,167.67 ล้านบาท

เมื่อศึกษาถึงผลการประกอบการจะพบว่ามีความแตกต่างกันดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงการประกอบการด้านธุรกิจ

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	ปริมาณธุรกิจ	กำไร(สหกรณ์)	ขาดทุน(สหกรณ์)
สหกรณ์การเกษตร	1,760.20	43.37 (27)	7 (10)
สหกรณ์นิคม	50.87	2.97 (1)	-
สหกรณ์ร้านค้า	174.01	0.65 (4)	0.13(1)
สหกรณ์บริการ	11.49	0.61 (2)	-
ออมทรัพย์	2,425.59	118.97(13)	-
รวม	4,422.16	166.57(47)	7.13(11)
กลุ่มเกษตรกร	28.78	0.37(46)	0.92(18)

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรรายจังหวัด 2545

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าปริมาณธุรกิจที่ดำเนินงานสูงสุด 2,425.59 ล้านบาท เป็นของสหกรณ์ออมทรัพย์ และเป็นสหกรณ์ที่ทำกำไรมากที่สุด 118.97 ล้านบาท ในจำนวนทั้ง 13 สหกรณ์ ไม่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ใดบริหารธุรกิจขาดทุนเลย ในขณะที่เดียวกันจะพบว่าสหกรณ์การเกษตรจะมีการขาดทุนสูงถึง 10 สหกรณ์ ในวงเงิน 7 ล้านบาท สำหรับกลุ่มเกษตรกรจะพบว่าปริมาณธุรกิจไม่มาก ผลการดำเนินงานมีกำไรน้อยมากเพียง 0.37 ล้านบาท แต่ในขณะเดียวกันกลับขาดทุนมากสูงถึง 0.92 ล้านบาท

โดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าปริมาณธุรกิจของสหกรณ์สูงถึง 4,422.16 ล้านบาท แต่ผลการดำเนินงานมีกำไรเพียง 166.57 ล้านบาท หรือเพียงร้อยละ 3.76 ซึ่งถือว่าต่ำมาก แต่ในขณะเดียวกันมีการขาดทุน 7.13 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.16

### 1.8 การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์

ในจังหวัดสระบุรี มีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ในลักษณะ 2 รูปแบบ คือ

1. การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ประเภทเดียวกัน
2. การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ข้ามประเภทกัน

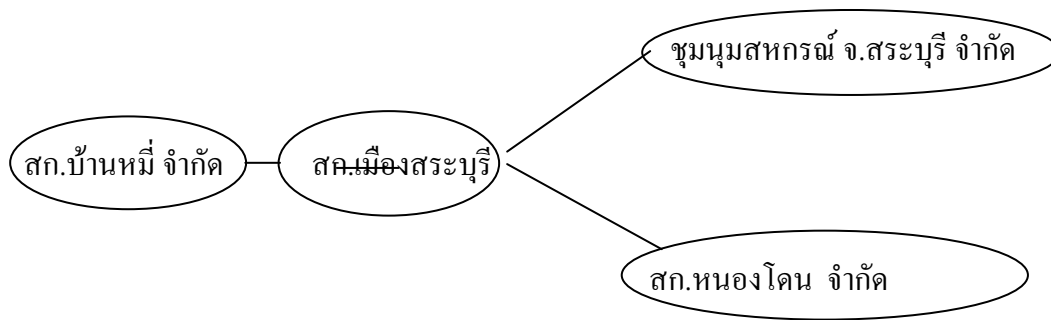
ในขณะเดียวกันการเชื่อมโยงเครือข่ายทางด้านธุรกิจก็สามารถจัดแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การเชื่อมโยงเครือข่ายของธุรกิจประเภทเดียวกัน เช่น เงินฝาก หรือข้าวสาร ใดอย่างใด อย่างหนึ่งเฉพาะธุรกิจ
2. การเชื่อมโยงเครือข่ายของธุรกิจต่างประเภทและมากกว่า 1 ชนิดของธุรกิจ เช่น เงินฝาก กับข้าวสาร

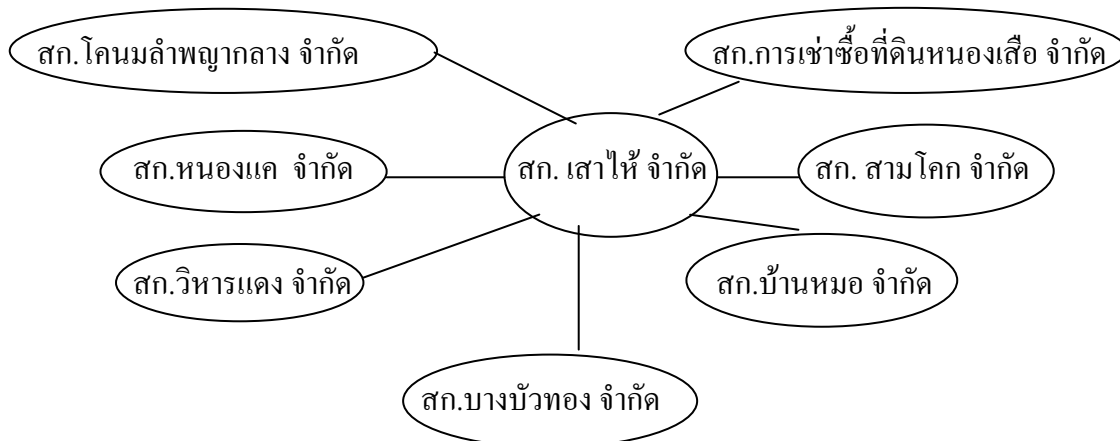
แต่เมื่อศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์นั้น มีทั้งการเชื่อมโยง

เครือข่ายสหกรณ์ทั้งในจังหวัดสระบุรีเอง และเชื่อมโยงเครือข่ายออกไปนอกจังหวัดสระบุรี เช่น สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรบ้านหมี่ จำกัด ในเรื่องเงินฝาก-เงินกู้ รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายรูปแบบต่างๆ ดังนี้

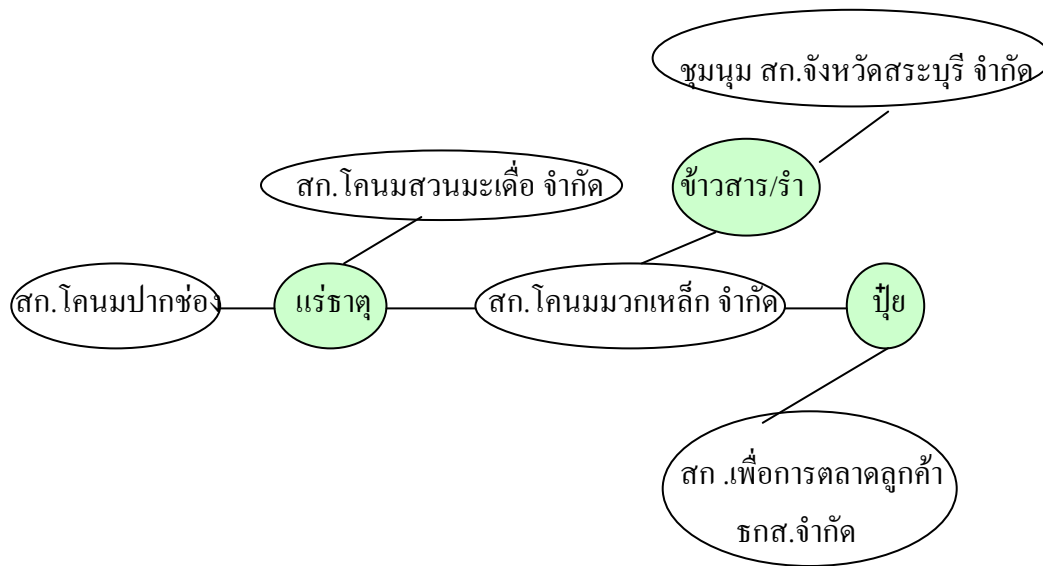
รูปแบบที่ 1 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจประเภทเดียว : เงินฝาก



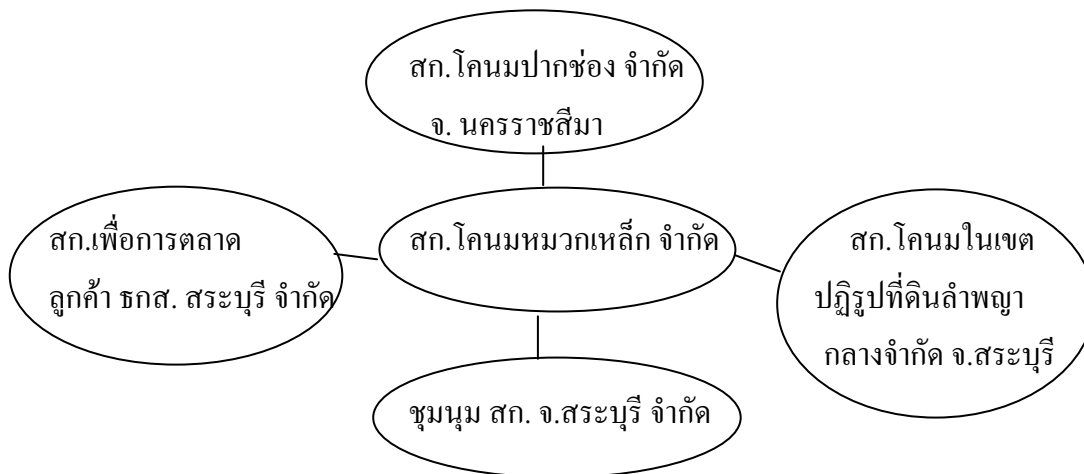
รูปแบบที่ 2 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจประเภทเดียว : ข้าวสาร



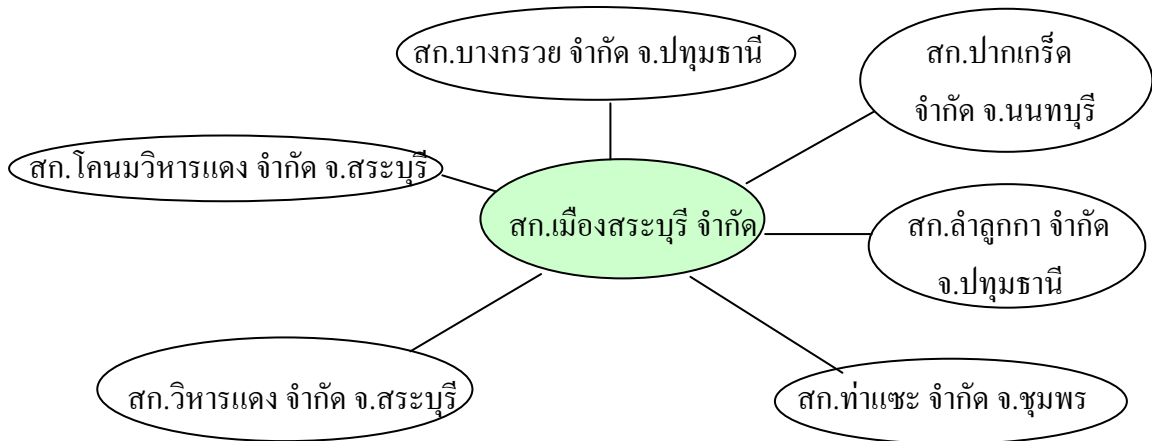
รูปแบบที่ 3 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจมากประเภท



รูปแบบที่ 4 การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ในจังหวัดทั้งประเภทเดียวกันและต่างประเภท



รูปแบบที่ 5 การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ทั้งในจังหวัดและนอกจังหวัด



โดยสรุปการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรีนั้น มีหลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ในภาคการเกษตร

## บทที่ 3

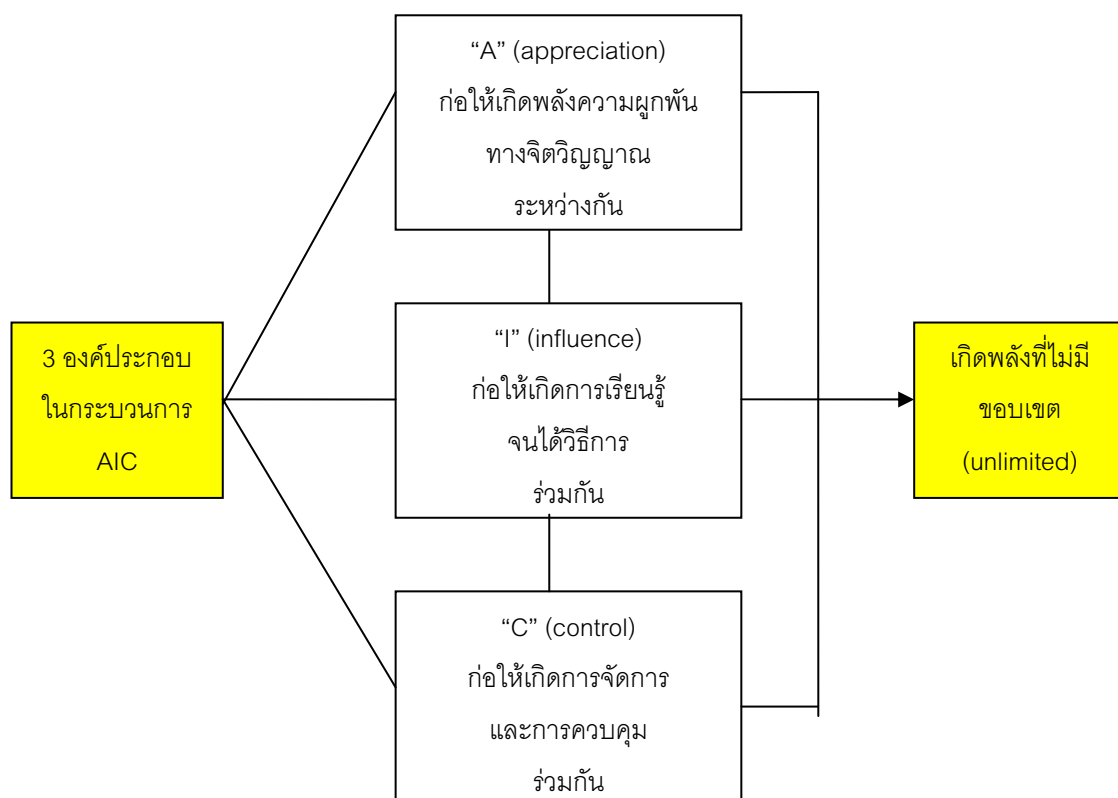
### กระบวนการดำเนินการวิจัย

#### 1. กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่าย

กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่ายตั้งแต่ระยะที่ 1 นั้น ในงานวิจัยนี้ได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีในการพัฒนาเครือข่ายดังนี้

##### 1.1 กระบวนการ AIC

กระบวนการ AIC เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ตั้งแต่ “A” (appreciation) ก่อให้เกิดพลังความผูกพันทางจิตวิญญาณระหว่างกัน “I” (influence) ก่อให้เกิดการเรียนรู้จนได้วิธีการร่วมกัน “C” (control) ก่อให้เกิดการจัดการและการควบคุม เพื่อก่อให้เกิดพลังที่ไม่มีขอบเขต ดังรายละเอียดกระบวนการดังแผนภาพที่ 6 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6 กระบวนการและขั้นตอนของกระบวนการ AIC

ขั้นที่ 1 “A” (Appreciation) คือการทำให้ทุกคนให้การยอมรับ และชื่นชม(appreciate) คนอื่น โดยไม่รู้สึกลีหรือแสดงการต่อต้าน หรือวิพากษ์วิจารณ์

ในกระบวนการขั้นนี้ทุกคนจะมีโอกาสแสดงออกอย่างทัดเทียมกัน ด้วยภาพ ข้อเขียน และคำพูดว่า เขาเห็นสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และเขาอยากจะเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาใช้ทั้งข้อเท็จจริง เหตุผล และความรู้สึก ตลอดจนการแสดงออกในลักษณะต่างๆตามที่เป็นจริง

เมื่อทุกคนได้แสดงออกโดยได้รับการยอมรับจากคนอื่นๆจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดี มีความสุข มีความอบอุ่น และเกิด “พลังร่วม” ขึ้นในระหว่างคนที่มาประชุมด้วย ในช่วงของการแสดงออกว่าแต่ละคนอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร เป็นการใช้จินตนาการที่ไม่ถูกจำกัดด้วยปัจจัยและสถานการณ์ต่างๆในปัจจุบัน จึงทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล การมองภาพกว้าง และการคิดสิ่งแปลกใหม่ ได้ดีกว่าการมองจากสภาพปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องในปัจจุบัน นั่นคือการใช้ “จินตนาการ”(imagination) ดังกล่าวช่วยให้เกิดวิสัยทัศน์(vision) ได้ง่ายขึ้น และเมื่อนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมารวมกันก็จะยังมี “พลัง” มากขึ้นกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม(shared vision)หรืออุดมการณ์ร่วม (shared ideal) ซึ่งได้แก่ “สิ่งที่มีมุ่งมาดปรารถนาอย่างสูงสุดร่วมกัน

**ขั้นที่ 2 “I” ( Influence)** คือการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนที่มีอยู่มาช่วยกันกำหนดวิธีการสำคัญหรือยุทธศาสตร์(strategy) ที่จะทำให้บรรลุ “วิสัยทัศน์ร่วมกัน” (shared vision) หรือ “อุดมการณ์ร่วม” (shared ideal) ของกลุ่ม(ที่มาประชุม)ได้อย่างดีที่สุด

ในขั้นนี้ทุกคนมีโอกาสทัดเทียมกันที่จะให้ข้อคิดเห็นว่า วิธีการสำคัญที่จะทำให้บรรลุ “วิสัยทัศน์ร่วม”หรือ “อุดมการณ์ร่วม” นั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง เมื่อทุกคนได้แสดงความคิดเห็นแล้วจะนำวิธีการที่เสนอแนะทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่แยกแยะและพิจารณาร่วมกันจนกระทั่งได้ “วิธีการสำคัญ” ที่กลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่กลุ่มต้องการ ในการพิจารณาเลือกวิธีการสำคัญดังกล่าวสมาชิกกลุ่มจะมี “ปฏิสัมพันธ์”(influence หรือ interaction) ซึ่งกันและกันสูง รวมถึงการถกเถียงโต้แย้งด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้วิธีการที่กลุ่มเห็นว่าดีที่สุด อย่างไรก็ตามเนื่องจากการถกเถียงโต้แย้งในระดับ “วิธีการ” โดยที่ยังมีเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมกัน ฉะนั้นกลุ่มจะยังคงมีแนวโน้มที่จะรักษาความรักความสามัคคีไว้โดยไม่ยากนัก

**ขั้นที่ 3 “C” (Control)** คือการนำ “วิธีการสำคัญ” มาเป็นแผนปฏิบัติการ(action plan) อย่างละเอียดว่าทำอะไร มีหลักการและเหตุผลอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร มีใครรับผิดชอบเป็นหลัก ใครบ้างที่ต้องให้ความร่วมมือ จะต้องใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเท่าไร จากแหล่งใด จะมีรายได้จากการดำเนินการดังกล่าวหรือไม่ ถ้ามีประมาณว่าจะเป็นเท่าไร และรายละเอียดอื่นๆตามที่เห็นว่าควรระบุไว้

ในขั้นนี้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนจะเลือกเองว่าสมควรจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องใด จะเป็นผู้ให้ความร่วมมือในเรื่องใด จะเป็นผู้ร่วมคิดแผนปฏิบัติการข้อใด เป็นการกำหนดข้อผูกพันให้ตนเอง(commitment) เพื่อควบคุม(control) ให้เกิดการกระทำอันจะนำไปสู่การบรรลุผลที่เป็นเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมกันของกลุ่มในที่สุด นอกจากนี้การเข้ารับผิดชอบเพื่อให้ความร่วมมือตามแผนปฏิบัติการที่กลุ่มร่วมกันกำหนดขึ้นแล้ว สมาชิกกลุ่มแต่ละคนยังอาจกำหนด “ข้อผูกพันเฉพาะตัว

(personal commitment) ได้อีกด้วย เพื่อเป็นการใช้พลังในส่วนของตัวเองแต่ละคนให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์มากที่สุด

ผลของกระบวนการ AIC จะสร้างพลังสร้างสรรค์ขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกัน ด้วยความรักความเมตตา “A”(appreciation) นั่นคือ ธรรมะอย่างสูง ได้แก่ความรัก และความเมตตาคนอื่น นั้รับฟัง อดทนและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งตรงกับหลักของพระพุทธศาสนา เพราะ “A”(appreciation) ทำให้เกิดพลังความดีเข้ามา อาจเรียกว่าเป็น “การพัฒนาทางจิตวิญญาณ” (spiritual development) เมื่อคนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความรักความเมตตาต่อกันแล้ว ก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จากการทำงานด้วยกันที่เรียกว่า การคิดและเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ โดยการปฏิบัติจริง (interactive learning through action ) จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จเพราะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงซึ่งมีพลังมาก เพราะฉะนั้นการพัฒนาต้องการการเรียนรู้อย่างมากของทุกฝ่าย นั่นคือ ต้องมี “I” ( influence) ได้แก่การเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดพลัง ต้องมี “C” ( control) การจัดการซึ่งได้แก่ การจัดการและแผนปฏิบัติที่กำหนดว่าใครจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร มีค่าใช้จ่ายเท่าไร จะได้มาจากไหน ถ้าไม่พอจะทำอย่างไร เป็นต้น

ดังนั้นโดยสรุปกระบวนการ AIC ที่ต้องดำเนินการจะเป็นดังตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สรุปกระบวนการ AIC

ขั้นที่	กระบวนการดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	หมายเหตุ
1. “A”(appreciation)	1. ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยกัน ด้วยภาพข้อเขียน และคำพูด ว่า “เขาเห็นสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และเขาอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร” โดยให้ข้อเท็จจริง เหตุผล และความรู้สึก ตามที่เป็นจริง 2. ทุกคนได้แสดงออกโดยได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ	1. ทุกคนมีความรู้สึกที่ดี มีความสุข มีความอบอุ่นและเกิด “พลังร่วม” 2. เกิดความคิดสร้างสรรค์ มองภาพกว้าง คิดสิ่งแปลกใหม่ ใช้จินตนาการ ช่วยให้เกิด “วิสัยทัศน์ร่วม หรืออุดมการณ์ร่วม” (ไม่ควรมองจากปัญหาอุปสรรคในปัจจุบัน)	ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน



ขั้นที่	กระบวนการดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	หมายเหตุ
2. “I” ( influence)	1. นำข้อเสนอแนะมาจัดกลุ่ม แยกแยะและพิจารณา ร่วมกัน 2. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ “กำหนดวิธีการสำคัญหรือ ยุทธศาสตร์”	1. ได้วิธีการสำคัญ 2. ได้วิสัยทัศน์ร่วม หรืออุดมการณ์ ร่วม”	
3. “C” ( control)	1. นำวิธีการสำคัญ มาเป็น แผนปฏิบัติการ 2. กำหนดผู้รับผิดชอบ 3. กำหนดวิธีการควบคุม	1. ได้แผนปฏิบัติการ 2. ได้ผู้รับผิดชอบ 3. ได้วิธีการควบคุม	สุดท้ายจะเกิดพลัง ที่ไม่มีขอบเขต

## 1.2 กระบวนการมีส่วนร่วม

จากกระบวนการ AIC นั้น การที่จะให้เกิดพลังที่ไม่มีขอบเขตขึ้นมาจำต้องอาศัยกระบวนการสร้างเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในที่นี้จะเสนอ ความหมายของการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการมีส่วนร่วม เหตุผลการมีส่วนร่วม ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมที่สำคัญ เพื่อจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการพัฒนาเครือข่ายต่อไป

**1.2.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม** การมีส่วนร่วม ( participation) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

เยาวัลักษณ์ มากดี ( 2538:9 ) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ประชาชนมีการร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา ความต้องการ การวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่และร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมนั้นให้บรรลุผลเพื่อประโยชน์ของชุมชน-ชน นอกจากนั้นการมีส่วนร่วมยังช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับ

ประชาชน ทำให้การดำเนินโครงการต่างๆที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จได้

พิฑูร สาตราภัย (2539:8) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในส่วนของความคิด การพิจารณาตัดสินใจ จนเป็นผลของการนำไปปฏิบัติ โดยการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆอันจะมีผลกระทบมาถึงตัวของประชาชนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความพอใจและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชน แต่ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะเข้าร่วมและต้องมีอิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม

แก้ว มีมะเริง (2540:10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึง การที่ประชาชนในชนบทได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา และกิจกรรมส่วนรวมของชุมชน เช่น การมีส่วนร่วมในการคิดเสนอแนะ แก้ไขปัญหาการดำเนินงานตามกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการวางแผน หรือเสนอความคิดเกี่ยวกับโครงการพัฒนาและร่วมปฏิบัติโดยร่วมบริจาคเงิน วัสดุ สิ่งของ การสละแรงงานเพื่อพัฒนาหมู่บ้านและการร่วมติดตามผลการพัฒนาบำรุงรักษาสาธารณ-ประโยชน์ต่างๆในเขตหมู่บ้าน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร อ้างถึงใน กรณิศ เชื้อศิริถาวร(2544: 8) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การสร้างโอกาสให้สมาชิกทุกคนของชุมชนและสมาชิกในสังคมที่กว้างกว่าสามารถเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือและเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา รวมทั้งมีส่วนได้รับประโยชน์จากผลของการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันอยู่ต่อไปได้

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนได้มีโอกาสเข้าไปให้ความคิดเห็น หรือการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดต่อชุมชน หรือหน่วยงานของราชการด้วยความสมัครใจหรือการร้องขอก็ตามซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของตนเองและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งการเข้าไปมีส่วนร่วมอาจเกิดได้ในลักษณะของการร่วมตัดสินใจในการวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหา วางแผนแก้ปัญหา ทำกิจกรรมทำนุบำรุงรักษา เสียสละเวลา แรงงาน สติปัญญา วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน และเพื่อความต้องการที่จะได้รับผลประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกันของสมาชิกในชุมชนอย่างหนึ่งอย่างใดมากกว่าหนึ่งอย่าง

**1.2.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วม** การมีส่วนร่วมเป็นการแสดงพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็น หรือ กลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้และที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมการมีส่วนร่วมไว้ 6 ประเด็น ดังนี้ ( Dusseldrop 1981:34 อ้างถึงใน เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ 2544 : 297 )

1. การร่วมกลุ่มและเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
2. การเข้าร่วมให้ความคิดเห็นต่อกลุ่ม
3. การเข้าไปร่วมในกระบวนการต่างๆขององค์กร เช่น อำนาจการประชุม นำคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกให้เข้าร่วม นำการสนทนา และช่วยรณรงค์ เป็นต้น
4. การทำในสิ่งที่สามารถทำได้ เช่น ให้เงินทุน สนับสนุนแรงงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ช่วยออกความคิดเห็นในด้านต่างๆ เป็นต้น
5. การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยออกความเห็นหรือออกเสียงในเรื่องต่างๆ เช่น ช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม กำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อไปถึงเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรที่ขาดแคลน เลือกสรรบุคคลที่เป็นตัวแทนกลุ่มในการ

ดำเนินกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มและประเมินประสิทธิภาพ การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

#### 6. การมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานกลุ่ม

##### 1.2.3 เหตุผลการมีส่วนร่วม

การชี้แจงเหตุผลของการมีส่วนร่วมของประชาชนได้แก่ (Boyle, 1987:94-96 อ้างถึงใน สุรพล จันทราพิศย์ 2544 : 193 )

1. การมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยให้ผู้จัดวางโครงการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับปัญหา ความจำเป็น ศักยภาพ และโอกาสของประชาชนได้ดีกว่า ทั้งยังหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดและความเห็นที่ไม่ถูกต้องที่เกิดขึ้นด้วย
2. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจตอบสนองต่อความจำเป็น และโอกาสได้อย่างแม่นยำตรงยิ่งขึ้น
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นวิธีทางในการระดมควบคุมทรัพยากร
4. การมีส่วนร่วม เป็นกิจกรรมที่เน้นถึงการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถพึ่งตนเองของบุคคลและชุมชน จึงเป็นการสร้างเสริมพลังอำนาจของประชาชนอย่างถูกกฎหมาย
5. การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงและลดการต่อต้านโครงการ

##### 1.2.4 ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

บำเพ็ญ เขียวหวาน และคณะ ( 2537 : 132) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาและการวางแผนสรุปได้ว่า

1. ให้ความสำคัญและนำภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นมาใช้ในการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา
2. การจะเลือกแนวทางและจัดทำแผนเพื่อแก้ไขปัญหา ควรนำกระบวนการวิเคราะห์ การเรียนรู้อย่างชัดเจนก่อนโดยใช้กระบวนการกลุ่ม
3. ให้ชาวบ้านได้เลือกแนวทางแก้ไขที่เป็นประเด็นที่ชาวบ้านสนใจ มีความสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มและชุมชน
4. เสนอแนะและร่วมวิเคราะห์ ให้ความสำคัญประเด็นที่ชาวบ้านสามารถทำได้ด้วยตนเอง
5. เจ้าหน้าที่ควรให้ความสำคัญกับแผนของชาวบ้าน โดยไม่แยกว่าเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานหรือไม่ ซึ่งเจ้าหน้าที่ควรเข้าไปมีบทบาทในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ ไม่ใช่มุ่งแต่เอาผลงานของกรมไปลงในหมู่บ้าน

6. เจ้าหน้าที่ควรเสริมข้อมูลทางเลือกแก่ชาวบ้าน โดยพิจารณาใช้สื่อต่างๆ ประกอบตามความเหมาะสมทั้งสื่อวิทัศน์ ภาพนิ่ง หรือสื่อบุคคล โดยแสวงหาและประสานงาน นำชาวบ้านและองค์กรชาวบ้านที่ประสบความสำเร็จหรือมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาในประเด็นนั้นๆ มาร่วมเสนอทางเลือกให้กับชาวบ้าน
7. กระตุ้นให้ชาวบ้านจัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นแผนในระดับแผนรายบุคคล แผนกลุ่ม หรือแผนชุมชน มีการบันทึกเพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลร่วมกัน

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2544 : 294) ได้กล่าวถึงการจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา การจำแนกลักษณะนี้จะสัมพันธ์กับขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนา ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน เป็นการที่บุคคลเป้าหมายของการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและความต้องการของตัวเอง และชุมชน แล้วนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนา
2. การมีส่วนร่วมในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากบุคคลเป้าหมายของการพัฒนาจัดเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ของตัวเองและชุมชนดีที่สุด ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงเป็นผู้ที่สมควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ตลอดจนร่วมเก็บข้อมูล และตีความถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนด้วยทักษะของพวกเขาเอง เพราะถ้าขาดการมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้แล้ว เจ้าหน้าที่หรือผู้วิจัยอาจตีความข้อมูลจากทัศนคติที่แตกต่างกันทำให้ได้ผลที่จะนำไปกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ผิดพลาดไปด้วย
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน เป็นการที่ส่วนร่วมของบุคคลเป้าหมายในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนการปฏิบัติงานระดับชุมชน
4. การมีส่วนร่วมในการยอมรับแผนปฏิบัติงาน เมื่อแผนงานถูกกำหนดขึ้นโดยคนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนโดยตรง การนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องใช้งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งอาจต้องการสนับสนุนจากภายนอก ดังนั้นจึงควรให้หน่วยงานสนับสนุนได้มีส่วนร่วมในการยอมรับแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติด้วย โดยอาจต้องดำเนินการผ่านองค์กรในระดับต่างๆ ทั้งระดับท้องถิ่นจนกระทั่งถึงระดับส่วนกลาง การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน เป็นการมีส่วนร่วมของบุคคลเป้าหมายในการพัฒนาที่เข้ามาทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นการที่บุคคลเป้าหมายของการพัฒนาได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหรือร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา

สรุปได้ว่าขั้นตอนของการมีส่วนร่วม จากทฤษฎีของนักวิชาการที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า

ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมนั้น เริ่มตั้งแต่การหาข้อมูล ประสานงาน ศึกษาปัญหาความต้องการ วางแผน ปฏิบัติงานตามแผน ติดตามประเมินผล และประชาสัมพันธ์

### 1.2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

นักวิชาการหลายท่านได้สรุปทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ (เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ 2544:302-305)

#### 1) ทฤษฎีการกระทำทางสังคม

Max Weber(แมกซ์ เว็บบอร์) ได้ศึกษาเรื่องการกระทำของมนุษย์(human action) โดยให้คำจำกัดความการกระทำว่า เป็นพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่เป็นแบบเปิดเผยและลึกลับ ซึ่งบุคคลกำหนดให้มีความหมายเป็นส่วนตัว การกระทำทางสังคมมี 4 ขั้นตอน คือ การกระทำที่มีเหตุผล (rational) การกระทำที่เกี่ยวกับค่านิยม (value) การกระทำตามประเพณี (culture) และการกระทำที่แฝงไว้ด้วยความเสน่หา(affection)

Parson (1951 :279) ได้สร้างทฤษฎีการกระทำทางสังคม โดยอธิบายการกระทำของมนุษย์ว่า การกระทำใดๆของมนุษย์จะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ระบบสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ วัฒนธรรมในสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดเกี่ยวกับความคิดหรือความเชื่อ ความสนใจและระบบค่านิยมของบุคคล

Reader (ไม่ปรากฏปี) นักสังคมวิทยาได้อธิบายว่า การกระทำทางสังคมประกอบไปด้วยกลุ่มปัจจัยหลายประการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ซึ่งเหตุผลในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดของมนุษย์ในเรื่องใดก็ตามขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ความผูกพัน แรงเสริม โอกาส ความสามารถและการสนับสนุน

#### 2) ทฤษฎีการจูงใจ

Maslow ( 1954 :90) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ( motivation ) ของการกระทำของมนุษย์ไว้หลายประการ และได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานซึ่งเกิดจากความพึงพอใจ ความต้องการเหล่านั้นถูกจัดลำดับขั้นของความต้องการจากน้อยไปหามากเมื่อความต้องการใดเกิดขึ้นแล้วไม่ได้รับการบำบัดเพียงพอ ความต้องการเหล่านั้นก็ยังคงอยู่และจะเป็นแรงขับที่มีพลังผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมโน้มไปทางที่จะบำบัดความต้องการเหล่านั้นอยู่เสมอ ซึ่งความต้องการพื้นฐานที่ทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมต่างๆ มีอยู่ 5 ประการด้วยกันและแยกออกเป็นระดับต่างๆดังนี้

ประการที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย ( physiological need ) ถือเป็นความต้องการขั้นแรกสุด

ประการที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety need )

ประการที่ 3 ความต้องการทางสังคม (social need ) เป็นความต้องการความรัก และ

การยอมรับเข้าเป็นส่วนหนึ่งในสังคม

ประการที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง ( self esteem need ) เป็นความต้องการการยกย่องนับถือจากคนอื่นหรือมีเกียรติในสังคม

ประการที่ 5 ความต้องการประสบความสำเร็จ (self – actualization need) เป็นความต้องการแสดงความสามารถของตนเองให้ประจักษ์แก่ผู้อื่น

### 3) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

Second และ Backman ( 1964 :97) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมว่า บุคคลจะเลือกเป็นสมาชิกสมาคมหนึ่งสมาคมใดหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับประโยชน์อะไร และจะต้องเสียอะไร และในที่สุดเขาจะเลือกเข้าสมาคมก็ต่อเมื่อผลที่ได้รับมากกว่าผลเสีย

**สรุปทฤษฎีการมีส่วนร่วม** จากทฤษฎีและทฤษฎีของนักวิชาการพอสรุปได้ว่า การที่บุคคลกระทำการใดขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพแต่ละบุคคล ระบบของสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่และขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยาสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและเป้าหมายที่ต้องการ

## 2. ทฤษฎีการยอมรับ

Roger และ Shoemaker ( 1971:81-86) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับวิทยาการใหม่ของบุคคลจะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการรับรู้ ( awareness stage ) คือการที่บุคคลได้รับวิทยาการใหม่หรือความคิดใหม่เป็นครั้งแรก แต่ยังขาดความรู้อย่างแจ่มแจ้งในวิทยาการใหม่นั้นเป็นการรับรู้วิทยาการใหม่แต่ยังไม่แสวงหาข่าวสารเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นความสนใจ ( interest stage ) เป็นระยะที่บุคคลเริ่มสนใจในความรู้ใหม่และพยายามแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการประเมิน (evaluation stage ) เป็นระยะที่บุคคลคิดทบทวนไตร่ตรองถึงผลดีผลเสียของความรู้ใหม่อยู่ในใจก่อนที่จะทดลองทำหรือไม่ทำต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการทดลอง (trial stage ) เป็นระยะที่บุคคลนำความรู้ใหม่ไปปฏิบัติในขนาดเล็กๆเป็นการทดลองเพื่อดูผลก่อนการตัดสินใจยอมรับต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นยอมรับ(adoption stage ) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตกลงใจนำวิทยาการใหม่ไปปฏิบัติต่อไปอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการยอมรับผลการทดลองว่าใช้ได้ผล

นอกจากนั้น Roger ยังได้ให้แนวคิดต่ออีกว่าจะมีปัจจัยอื่นๆอีก 4 ประการที่มีต่ออัตราการยอมรับคือ

ประการที่ 1 แบบของการตัดสินใจยอมรับวิทยาการใหม่

ประการที่ 2 ช่องทางของการสื่อความรู้ที่ใช้เป็นตัวแพร่กระจายวิทยาการใหม่ ซึ่งมีหน้าที่ต่างกัน ในกระบวนการตัดสินใจของผู้ยอมรับวิทยาการใหม่

ประการที่ 3 ลักษณะธรรมชาติของระบบสังคม

ประการที่ 4 ความเพียรพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการแพร่กระจายวิทยาการใหม่ที่มีผลต่ออัตราการยอมรับ

### 3. ความร่วมมือกันในรูปแบบสหกรณ์

Lee F. Schrader (1989 : 121) ความร่วมมือกันในขบวนการสหกรณ์ มีสาเหตุมาจากตลาดสินค้าเกษตรและตลาดทุนไม่สมบูรณ์ หากตลาดสินค้าและตลาดทุนทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์แล้ว เกษตรกรก็无需มีความจำเป็นที่จะต้องรวมตัวกันในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจไม่ว่าจะในรูปแบบใดๆทั้งสิ้น ตลาดสมบูรณ์ที่กล่าวนี้ได้แก่ ลักษณะการที่ราคาสะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนเพิ่มต่อหน่วย

### 4. กระบวนการและขั้นตอนของทีมวิจัยในการสร้างเครือข่าย

ทีมวิจัยเริ่มต้นด้วยการเข้าไปในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เก็บข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนทั้งหมด แล้วคัดเลือกกลุ่มองค์กรประชาชนที่จะชักชวนเข้าร่วมเครือข่าย โดยมีกระบวนการและขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1) กำหนดเกณฑ์คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยตั้งเกณฑ์จากความชัดเจนของความเป็นตัวตน มีการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง โดยสามารถรับการตรวจบัญชีได้ติดต่อกันสามปีบัญชี

2) การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จากนั้นได้เชิญสหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนมาสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นกระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วม และกระบวนการ AIC โดยทำการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกัน เกิดกลุ่มเครือข่ายย่อยตามพื้นที่ขึ้น 4 กลุ่มและกลุ่มเครือข่ายตามอาชีพขึ้น 1 กลุ่ม ได้แก่ เครือข่ายย่อย สกก.เมือง เครือข่ายย่อย สกก.เสาไห้ เครือข่ายย่อย สกก.บ้านหมอ เครือข่ายย่อย สกก.หนองแค และ เครือข่ายสหกรณ์โคนม

3) จัดประชุมสัมมนาเครือข่ายย่อย หลังจากนั้นทีมวิจัยให้จัดให้เครือข่ายย่อยแต่ละแห่งร่วมกันระดมสมองโดยใช้ แบบสำรวจความพร้อมของตนเองในการเป็นผู้ให้/ผู้รับ (giver/taker) ซึ่งทีมวิจัยได้สังเคราะห์มาจาก David Cobia *Cooperatives in Agriculture* (1989) ซึ่ง David Cobia ได้ให้แนวคิดที่ว่า ทำไมเกษตรกรจึงต้องมารวมตัวกันในรูปแบบสหกรณ์ และพื้นฐานของการมารวมตัวกัน ควรเริ่มจากการวิเคราะห์ตนเองว่า ตนมีความพร้อมในฐานะผู้ให้(giver)เพื่อเติมส่วนขาดให้เพื่อน และตนมีส่วนขาดที่ต้องการเป็นผู้รับ(taker) จากเพื่อนในด้านใดบ้าง การมารวมตัวกันจึงจะได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งเครือข่ายย่อยทั้งสี่พื้นที่ก็ได้วิเคราะห์ตนเองร่วมกันตามแนว giver-taker ดังกล่าว และผลจากการสัมมนาย่อยได้ตกลงที่จะสร้างเครือข่ายร่วมกัน 5 เครือข่ายคือ

เครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว เครือข่ายบริการรถเกี่ยวข้าว และ เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์ นอกจากนี้ยังมีสหกรณ์บางแห่ง และกลุ่มเกษตรกรจำนวนหนึ่ง ต้องการให้มีการสร้างเครือข่ายข้าวสาร และ เครือข่ายสร้างความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการด้วย แต่ก็ไม่ได้ได้รับความสนใจจากที่ประชุมมากนัก ส่วนเครือข่ายอาชีพคือเครือข่ายของสหกรณ์โคนมนั้น ก็ได้ดำเนินการในทำนองเดียวกัน แต่เน้นหนักไปในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของสหกรณ์โคนมที่ประสบปัญหานมเกินโควตาซื้อขายของโรงงานแปรรูปมากกว่าการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของขบวนการ เพราะปัญหาที่เผชิญอยู่นั้นรุนแรงและอาจมีผลกระทบถึงความล่มสลายของสหกรณ์โคนมได้

4) การดำเนินการในระยะที่ 3 ในระยะที่สามนี้ ทีมวิจัยจึงได้ติดตามการดำเนินงานเครือข่ายๆของเครือข่ายพื้นที่ทั้งสี่ และเครือข่ายอาชีพดังกล่าว โดยได้ติดตามทั้งแม่ข่ายย่อย และติดตามถึงสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่เป็นสมาชิก เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งก็พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ปรากฏนั้นมาจาก การไม่มีความเชื่อมั่น (trust) ในกันและกัน การไม่มีความมั่นคงต่อข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้ต่อกัน และผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ ข้อกฎหมาย นโยบายจากภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และ การทำ FTA (Free Trade Area) เป็นต้น

5) การพัฒนาเครือข่าย เมื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่ายๆ ดังกล่าว ทีมวิจัยจึงได้วางแผนการพัฒนาเครือข่ายโดยการเพิ่มเติมส่วนขาดที่พบในการวิจัยให้ ได้แก่ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับเครือข่ายๆ โดยเน้นการสร้างจิตตารมณ์สหกรณ์ให้เข้มแข็งและหนักแน่น กระตุ้นการมีความรู้สึกที่จะเป็นผู้ให้และผู้รับแก่เพื่อนพ้องร่วมอุดมการณ์ โดยไม่หวังจะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียวอย่างที่คุ้นเคยตัวมาแต่อดีต การประชุมเชิงปฏิบัติการนี้ใช้กระบวนการ AIC โดยมุ่งหวังว่า จะเป็นการเสริมสร้างและกระตุ้นความเข้มแข็งของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี และช่วยสร้างทีมงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของเครือข่าย

นอกจากนี้ทีมวิจัยก็ได้เดิมส่วนขาดโดยจัดหาผู้เชี่ยวชาญทั้งไทยและต่างประเทศไปพบปะร่วมประชุมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดหาองค์กรเอกชนไปร่วมประชุมระดมสมองและให้ข้อเสนอแนะ ในที่สุดในการดำเนินการกระตุ้นและติดตามในระยะที่สามนี้ จึงได้เกิดเครือข่ายข้าวสารและเครือข่ายบริหารจัดการขึ้น เป็นเครือข่ายที่เจ็ดและที่แปด นอกจากนั้นยังอาจเกิดเครือข่ายพันธมิตรทางการตลาดสำหรับเมล็ดพันธุ์ข้าว ข้าวสาร ปุ๋ยน้ำชีวภาพ และนมสดบรรจุกล่องขึ้นระหว่างเครือข่ายสกก.เมือง เครือข่ายสหกรณ์โคนม และ ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ซึ่งกำลังดำเนินการเป็นผู้กระจายสินค้าตรา COOP-ART ให้กับร้านสหกรณ์ในขบวนการสหกรณ์ร้านค้า และร้านค้าปลีก ART ของกระทรวงพาณิชย์

สรุปขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มองค์กรประชาชนจังหวัดสระบุรี เป็นไปตามตารางที่ 6 ต่อไปนี้



ตารางที่ 6 ขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มองค์กรประชาชน

กิจกรรม	ระยะเวลา	กระบวนการ/วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกต
1. ประชุมสัมมนากลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่	1 วัน	- ประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กร	- ความเข้าใจเรื่อง การรวมกลุ่มสร้างเครือข่าย - ความต้องการ ร่วมกันในการ สร้างเครือข่ายใน จังหวัดสระบุรี	- ผู้บริหาร สหกรณ์กลุ่ม/ องค์กร ประชาชน กลุ่มละ 3 ท่าน ประกอบด้วย ประธาน รอง ประธานและ ผู้จัดการ มาร่วมประชุม
2. ประชุมสัมมนากลุ่ม องค์กรประชาชนในพื้นที่เพื่อการจัดกลุ่ม เครือข่ายทางธุรกิจ	1 วัน	- กระบวนการการมีส่วนร่วม ในการ วิเคราะห์ตนเอง จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อจำกัดและโอกาส ในการสร้างเครือข่าย ร่วมกัน	- ได้เครือข่ายกลุ่ม/ องค์กรแยกตาม พื้นที่อำเภอ 4 เครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายอำเภอ เมือง เครือข่าย อำเภอ เสาให้ เครือข่าย อำเภอบ้านหมอ และเครือข่าย อำเภอหนองแค - ได้แม่ข่ายแต่ละ ท้องที่อำเภอ	- ผู้บริหารกลุ่ม/ องค์กร ประชาชนโดย ยึดองค์กรเป็น หลักโดยมี สหกรณ์ การเกษตรเป็น แม่ข่าย - สหกรณ์ออม ทรัพย์และ สหกรณ์โคนม ยังไม่เข้าร่วม เครือข่าย
3. ประชุมกลุ่มย่อยแต่ละ เครือข่ายตามท้องที่ ครั้งละเครือข่าย ทั้ง 4 เครือข่าย	กลุ่มละ 1 วัน	- กระบวนการการมีส่วนร่วม วิเคราะห์ ตนเอง - วิเคราะห์ตนเองส่วน เหลือที่จะสนับสนุน เครือข่าย และส่วน ขาดที่ต้องการ การ สนับสนุนจาก เครือข่าย	- ได้เครือข่ายทาง ธุรกิจย่อยแต่ละ เครือข่าย เช่น เครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ ข้าว เครือข่าย เครื่องเกี่ยวข้าว เป็นต้น	- เป็นเครือข่าย ตามความ ต้องการของ แต่ละกลุ่ม ท้องที่ - แม่ข่าย รับผิดชอบใน การประ ปรสาน เครือข่าย

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

กิจกรรม	ระยะเวลา	กระบวนการ/วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกต
4. ประชุมกลุ่มย่อยแต่ละเครือข่ายตามท้องที่ทั้ง 4 ท้องที่เครือข่าย	เป็น ประจำทุก เดือน	- กระบวนการมีส่วนร่วม ดำเนินการโดย แม่ข่ายและกลุ่ม เครือข่าย	- ได้ความร่วมมือ ระหว่างเครือข่าย ทางธุรกิจวิเคราะห์ ปัญหาและ อุปสรรคในการเข้า ร่วมเครือข่าย	- แม่ข่ายและ กลุ่มที่เข้า เครือข่ายธุรกิจ ประสาน ข้อมูลต่อกัน
5. ประชุมสัมมนากลุ่ม/ องค์กรประชาชนใน พื้นที่ทั้ง 4 เครือข่าย รวมกัน	เครือข่าย ละ 1 วัน ตามแต่ละ นัดหมาย	- การมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ใน การพัฒนาเครือข่าย ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการ สร้างเครือข่าย	- เครือข่ายความ ร่วมมือที่เกิดขึ้น เหลือเพียง เครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่าย ปุ๋ย อินทรีย์ เครือข่าย เครื่องเกี่ยวข้าว	- แม่ข่าย และ กลุ่มที่เข้าร่วม เครือข่าย ร่วมกับนักวิจัย และเจ้าหน้าที่ ส่วนราชการ สหกรณ์ จังหวัดมีการ ประชุม ร่วมกันมาก ขึ้นและ ใกล้ชิดกันมาก ขึ้น
6. ประชุมสัมมนากลุ่ม สหกรณ์โคนม	1 วัน	- กระบวนการการมี ส่วนร่วม เพื่อ วิเคราะห์ตนเอง ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง และ แนวทางการพัฒนา ร่วมกัน	- ได้เครือข่าย สหกรณ์โคนม 2 สหกรณ์ เฉพาะ สหกรณ์ที่มีปัญหา ร่วมกัน	- สหกรณ์ที่ไม่มี ปัญหาเรื่อง น้ำมันดิบสัน จะไม่เข้าร่วม เครือข่าย เพราะไม่มี ปัญหาร่วมกัน

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

กิจกรรม	ระยะเวลา	กระบวนการ/วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกต
7. การติดตามการร่วม เครือข่ายกลุ่มองค์กร ประชาชนทั้ง 4 เครือข่ายอย่างเป็น ระยะ	เป็นระยะ ตามแต่นัด หมาย	- เข้าร่วมประชุมและ สัมภาษณ์ และดูการ ทำงานของกลุ่ม ตลอดจนการ วิเคราะห์การ ดำเนินงานของกลุ่ม ร่วมกัน	- กิจกรรมการทำ ร่วมกันของกลุ่ม เท่าที่จำเป็นมีการ ทำกิจกรรมทาง ธุรกิจบ้าง - ได้เครือข่ายใหม่ ทางด้านการ บริหารจัดการ เครือข่ายโรงสีข้าว และเครือข่าย การตลาด	- เครือข่ายเดิมที่ มีอยู่ไม่มี กิจกรรมที่ ดำเนินการ อย่างจริงจัง
8. ติดตามการร่วมกลุ่ม สหกรณ์โคนม	เป็นระยะ ตามแต่นัด หมาย	- เข้าร่วมประชุมและ สัมภาษณ์ และดูการ ทำงานของกลุ่ม ตลอดจนการ วิเคราะห์การ ดำเนินงานของกลุ่ม ร่วมกัน	- มีกิจกรรมการ แก้ปัญหาน้ำนมล้น ร่วมกัน โดยว่าจ้าง ให้บริษัทแปรรูป น้ำนมบรรจุกล่อง จำหน่าย ร่วมกับ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง - ได้เครือข่าย น้ำนม เครือข่ายการตลาด ขายนมแปรรูป	- ได้รับการ สนับสนุนจาก ส่วนราชการ ทางด้าน การเงิน และ ช่วยประสาน ในการติดต่อ และจัด จำหน่ายนม แปรรูป - ขายนมแปรรูป ในราคาต่ำกว่า ทุน

ตารางที่ 6 (ต่อ)

กิจกรรม	ระยะเวลา	กระบวนการ/วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกต
9. ร่วมประชุมสัมมนา ติดตามผลการเข้าร่วม เครือข่าย	2 วัน หนึ่งคืน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็น และสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและร่วมหาข้อสรุปในการพัฒนาเครือข่าย</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการแสดงความ คิดเห็นอย่าง กว้างขวาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้ทราบผลของ การพัฒนา เครือข่ายในจังหวัด ว่าสามารถ ดำเนินการได้ใน ระดับใด มี เหตุขัดข้องอย่างไร</li> <li>- ได้ทราบแนวทางที่ จะก้าวเดินต่อไป ในอนาคตในการ พัฒนาเครือข่ายที่ อาจจะมีเกิดขึ้น อย่างยั่งยืนอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสาน กรรมการ กรรมการบริหาร ผู้จัดการ สหกรณ์ จังหวัด และ เจ้าหน้าที่ส่วน ราชการที่ เกี่ยวข้อง และ นักวิจัยเข้าร่วม ประชุม</li> </ul>

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยแต่ละระยะ

ผลการศึกษาวิจัยนี้แบ่งการศึกษาวิจัยเป็นระยะ 3 ระยะและระยะสุดท้ายเป็นการสรุปผลการดำเนินงานวิจัยทั้งหมด สำหรับในรายงานการวิจัยนี้ จะสรุปเฉพาะผลการเชื่อมโยงเครือข่าย ปัญหา และอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะในแต่ละระยะ และสรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่ายสุดท้าย ส่วนรายละเอียดการดำเนินงาน จะนำเสนอในภาคผนวก ซึ่งผลการศึกษาวิจัยในแต่ละระยะๆ ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 1

ผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคเบื้องต้น และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อ การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 ประกอบด้วย 1) ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น และ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก 2) การระดมความคิด ครั้งที่ 1 และ 3) สรุปกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตัวอย่าง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1.1 วิธีการดำเนินการในระยะที่ 1

การดำเนินการวิจัยในระยะแรกนี้เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องแบบเจาะลึก มีวัตถุประสงค์และเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกสหกรณ์/องค์กรประชาชนเสมือนสหกรณ์ เข้าร่วมเครือข่าย 3 ประการ คือ

- 1) สหกรณ์/องค์กรประชาชนเสมือนสหกรณ์นั้น สามารถรับการตรวจบัญชีจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ ทั้งนี้แสดงถึง ตัวชี้วัดแรก คือ ความโปร่งใส (transparency) ในการดำเนินงาน
- 2) ความสามารถในการปิดบัญชีการเงินนั้น ต้องติดต่อกันมาโดยตลอดอย่างน้อย 3 ปีบัญชีย้อนหลัง ทั้งนี้ เป็นการแสดงถึง ความต่อเนื่อง ( continuity ) ในการดำเนินงาน ทั้งนี้

คณะผู้วิจัยไม่ได้สนใจว่า ผลการดำเนินงานจะขาดทุน/มีกำไร แต่ประการใด ถึงแม้ว่าผลการดำเนินงานจะขาดทุน ก็ยังมีสิทธิเข้าร่วมเครือข่าย ฯ

- 3) ความสนใจที่จะเข้าร่วมในเครือข่ายความร่วมมือ ฯ ในครั้งนี้ ทั้งนี้ ความสนใจหรือความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมเครือข่าย ดำเนินไปได้

หลังจากได้กลุ่มเป้าหมายแล้ว จึงได้เรียนเชิญกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อการระดมความคิดเห็น การวิเคราะห์ตนเอง ตามกลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตร และกลุ่มเกษตรกร กลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตร รายละเอียดดังปรากฏในภาคผนวก ทั้งนี้ได้ผลสรุปการศึกษาวิจัยดังนี้

## 1.2 ผลการดำเนินงานของโครงการในระยะที่ 1

การศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ในระยะแรกนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชน และ
- 2) ประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน และ
- 3) เพื่อศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในลักษณะของการตัดสินใจอย่างอิสระ

ซึ่งผลการศึกษาวิจัยในระยะแรกนี้คณะผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ร่วมกับนักวิจัยในพื้นที่ มีข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ดังนี้

## 1.3 สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 1

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ การศึกษาจากแบบสอบถาม และ การสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า ขบวนการสหกรณ์ และ กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ที่สามารถรับการตรวจบัญชีได้นั้น มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ในแนวทางของสหกรณ์ มีการดำเนินธุรกิจโดยการวางแผนงบประมาณเป็นรายปี โดยมีกวางแผนจากพื้นฐานของแผนงบประมาณในปีที่ผ่านมา ไม่มีการวางแผนนโยบายระยะยาว ไม่มีแผนกลยุทธ์ และ แผนธุรกิจ แต่อย่างใด ในส่วนของความร่วมมือนั้น สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม สหกรณ์บริการ และ สหกรณ์นิคม และกลุ่มเกษตรกร สมาชิกให้ความสนใจในการเข้าร่วมประชุมใหญ่และสนใจทำธุรกิจกับสหกรณ์

เป็นอย่างดี ส่วนสหกรณ์ร้านค้านั้น สมาชิกไม่ค่อยมีความสนใจที่จะทำธุรกิจกับสหกรณ์และไม่สนใจการเข้าร่วมประชุมใหญ่

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการวิเคราะห์ตนเอง และศึกษาหาแนวทางสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจที่อาจเป็นไปได้ในพื้นที่จังหวัดสระบุรีนั้น ในวันสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เรียนเชิญไปทั้งสิ้น 50 แห่ง ะละ 2 ท่าน รวม 100 ท่านนั้น แม้ว่าได้ขอให้มีการตอบรับยืนยันที่จะมาเข้าร่วมประชุม แต่ก็มิได้มาครบตามจำนวนที่ได้ตอบรับมา มีผู้แทนจากสหกรณ์มาร่วมประชุมเพียง 19 แห่ง รวม 38 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมด้วย รวมทั้งหมด 50 ท่าน ซึ่งผลการระดมสมองในครั้งที่ 1 นี้สามารถสรุปได้ว่า

1) สหกรณ์/กลุ่ม/องค์กรประชาชน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุมระดมสมองครั้งนี้ตรงกัน

2) ผลของการวิเคราะห์ตนเองในกลุ่มย่อยตามประเภทสหกรณ์นั้น พบว่า

2.1 กลุ่มของสหกรณ์ออมทรัพย์ และกลุ่มสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ นั้น มีเงินล้นอยู่ในระบบถึงมากกว่า 200 ล้านบาท ในขณะที่สหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์อื่นๆบางแห่งยังต้องการเงินทุน

2.2 กลุ่มสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์อื่นหลายสหกรณ์ มีความต้องการข้าวสารในแต่ละปีจำนวนมากเนื่องจากไม่สามารถผลิตข้าวได้ ในขณะที่สหกรณ์บางแห่งสามารถผลิตข้าวได้ดี เช่น สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด เป็นต้น

2.3 กลุ่มสหกรณ์โคนม มีนมเสียเนื่องจากไม่ผ่านการตรวจตามข้อกำหนดคุณภาพในการรับซื้อของบริษัท ถึง 10 ตันเศษต่อวัน และมียังมีมูลวัวอีกเป็นจำนวนมากในแต่ละสหกรณ์ทั้ง 11 แห่ง ปัจจุบันสมาชิกต่างคนต่างขายมูลวัวโดยไม่ได้อัดสร้างมูลค่าเพิ่มจากมูลวัวแต่อย่างใด กลุ่มของสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์ผู้ปลูกสวนป่า มีความต้องการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ และ ปุ๋ยอินทรีย์เคมีมากขึ้น เพราะเป็นไปตามกระแสของผู้บริโภคที่นิยมบริโภคผลผลิตที่ปราศจากการปนเปื้อนของสารเคมี และมีเงินทุนสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ให้สินเชื่อเพื่อการซื้อปุ๋ยอินทรีย์ผ่านสหกรณ์การเกษตร สุดท้ายเป็นที่น่าเสียใจว่า สหกรณ์ร้านค้าที่ได้รับเชิญเข้าประชุมระดมสมอง มิได้มาทั้งๆที่ได้มีการตอบยืนยันแล้วทางโทรสาร

3) ในส่วนของการนำเสนอผลของการวิเคราะห์ตนเองในกลุ่มย่อย และ ในการประชุมรวมเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับ โอกาส ศักยภาพ และ แนวทาง การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรีนั้น ผลสรุปเป็นดังนี้

- 3.1 กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มาเข้าร่วมการระดมสมองในครั้งนี้ เข้าใจในความหมายและคุณค่าของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มในแนวทางเดียวกัน แต่ก็ยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ ในมิติเดิมทางความคิดของการรวมตัวกันในระบบสหกรณ์ที่มีแต่การรวมตัวกันในแนวดิ่งตามกฎหมายเท่านั้น
- 3.2 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า เครือข่ายการรวมตัวที่ยั่งยืนนั้น ต้องเป็นเครือข่ายทางธุรกิจที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตามทฤษฎี ชนะ-ชนะ (win-win theory) คือทุกฝ่ายได้เต็มเต็มส่วนพร่องหรือระบายส่วนเกินของตนเอง และระบบธุรกิจที่จะดำเนินการนั้นต้องโปร่งใส และ ตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่มาร่วมมือกัน
- 3.3 กลุ่ม/องค์กรประชาชน มีความยินดีที่จะช่วยกันสร้างแนวทางการร่วมมือทางธุรกิจขึ้นมา โดยขอคำแนะนำและผลของการระดมสมองกลับไปถ่ายทอดในกลุ่มของตนเอง ก่อนที่จะขอมติมานำเสนอที่ประชุมรวมนี้
- 3.4 การร่วมมือทางธุรกิจที่กลุ่มคิดว่า อาจเป็นไปได้คือการลงทุนในธุรกิจปุ๋ยอินทรีย์เคมีจากมูลวัว และ ปุ๋ยอินทรีย์น้ำจากนมที่ไม่ผ่านคุณภาพรับซื้อของโรงงานแปรรูป เพราะกลุ่ม/สหกรณ์การเกษตรที่ผลิต กุหลาบ และ องุ่น ต้องใช้ปุ๋ยน้ำและฮอร์โมน ในปริมาณมาก สหกรณ์การเกษตรที่ผลิตข้าว ส้ม และ ไม้ล้อย่อม ก็มีความต้องการปุ๋ยอินทรีย์และปุ๋ยอินทรีย์เคมีในปริมาณมากเช่นกัน การร่วมมือกันในด้านเงินทุนระหว่างสหกรณ์มีเงินต้น และ สหกรณ์ที่มีเงินทุนขาด และ ความร่วมมือทางด้านการรวมซื้อรวมขายสินค้า(joint purchasing) เช่น สินค้าปัจจัยการผลิต และ สินค้าอุปโภค บริโภค
- 3.5 กลุ่ม/องค์กรประชาชนทุกแห่งที่มาเข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ รับจะนำความคิดและแนวทางกลับไปศึกษาต่อและเสนอผ่านสหกรณ์จังหวัดเพื่อที่จะขอให้มีการประชุมระดมสมองในครั้งต่อไปเพื่อลงลึกในข้อมูลทางธุรกิจที่ชัดเจนและศึกษารูปแบบความเป็นไปได้ในการที่จะลงทุนร่วมกันในธุรกิจที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับทุกกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จะร่วมสร้างเครือข่ายในครั้งนี้

#### 1.4 ข้อเสนอแนะจากคณะผู้วิจัยในระยะที่ 1

1. สหกรณ์/กลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่มาร่วมระดมสมองในครั้งนี้ มีความสนใจที่จะสร้างแนวทางและเครือข่ายความร่วมมือที่จะช่วยเหลือกันและกันข้ามประเภทสหกรณ์ ซึ่งจะต้องระดมสมองหารายละเอียดและแนวทางในขั้นต่อไป
2. สหกรณ์/กลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่มาร่วมระดมสมองในครั้งนี้ ต่างก็มีความแข็งแรงและมีศักยภาพในการรวมตัวเป็นอย่างดี แม้ว่าสหกรณ์บางแห่ง เช่น สหกรณ์ผู้ปลูกสวนป่าเริ่มจะมีกำไรเล็กน้อยในการดำเนินงานปีที่ผ่านมาเอง แต่ก็มีศักยภาพในการเติบโตทาง



ธุรกิจ และจะเป็นผู้บริโภคที่ดี มีปริมาณสูงสำหรับสหกรณ์การเกษตรที่ผลิตข้าว และธุรกิจปุ๋ยอินทรีย์ทั้งสองชนิดที่กล่าวมา

จากผลการศึกษาวิจัยในระบะที่ 1 คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในระบะที่ 2 ต่อไปดังนี้ คือทำการประชุมระดมสมองเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ ของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในการร่วมมือกันสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการพัฒนาธุรกิจของตนเอง และ ศึกษาหารูปแบบทางธุรกิจที่เหมาะสมในการลงทุนร่วมกันของภายในเครือข่ายความร่วมมือในครั้งนี้ หากเป็นไปได้คณะผู้วิจัยยังหวังในการเกิด ผลการเอาอย่าง (Demonstration effect) ในกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่พลาดการประชุมระดมสมองในครั้งนี้ 1 ที่จะมาเข้าร่วมสร้างแนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ในครั้งต่อไป ซึ่งคณะผู้วิจัยเห็นว่ายังควรเปิดโอกาสให้จนกว่าจะมีการลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรีแล้ว หลังจากมีการลงนามแล้วการเปิดโอกาสให้กลุ่ม/องค์กรใดเข้าร่วมควรเป็นการพิจารณาของเครือข่ายที่ได้ลงนามแต่เริ่มแรก

## 2. ผลการศึกษาวิจัย ระบะที่ 2

การพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี หลังจากได้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต้นระบะที่ 1 โดยศึกษาข้อมูลของสหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนที่มีลักษณะเดียวกันกับสหกรณ์ โดยคณะผู้วิจัยคาดว่าจะการวิจัยนี้จะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายกิจกรรมและการเชื่อมโยงเครือข่ายของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัด จึงจัดประชุมผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชนต่าง ๆ ทั้งในภาคสหกรณ์และภาคกลุ่มเกษตรกรซึ่งมีการจัดการประชุมหลายครั้ง การประชุมส่วนใหญ่จะจัดที่สหกรณ์การเกษตรในแต่ละท้องที่ ทั้งนี้เพราะสหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่มีธุรกิจครอบคลุมในหลายด้าน และมีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการและเป็นแกนนำในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ได้

การดำเนินการในช่วงที่ 2 ซึ่งการวิจัยในช่วงนี้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชน สร้างและพัฒนาเครือข่ายซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญในการดำเนินงานช่วงนี้มีดังนี้

1. เพื่อการออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในการระดมความคิดเพื่อการวางแผนกลยุทธ์
2. เพื่อการระดมความคิดกลุ่มองค์กรประชาชน เพื่อการวางแผนกลยุทธ์
3. เพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ก่อนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. เพื่อการวางแผนกลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ผลการดำเนินงานวิจัยในระยะนี้มีรายละเอียดประเด็นสำคัญคือ 1) การประเมินบริบทของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในปัจจุบัน 2) การพัฒนาเครือข่าย 3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเครือข่าย 4) ตัวชี้วัดและองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยและ 5) แผนการดำเนินงานวิจัยในขั้นต่อไป

## 2.1. การออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

การออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชน เป็นการออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมสำหรับใช้ในการระดมความคิดเพื่อพัฒนาเครือข่ายและการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผลจากการเข้าร่วมประชุมกลุ่ม/องค์กรประชาชนในหลายๆ ครั้งจึงได้ข้อสรุปในการออกแบบกิจกรรมในการระดมความคิด รวมถึงการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลการเข้าร่วมเครือข่ายด้วย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้กำหนดแบบรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นโครงการวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี และแบบวิเคราะห์ตนเองเพื่อการพัฒนาความร่วมมือในเครือข่าย ตามรายละเอียดในภาคผนวก ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการระดมความคิด เนื่องจากกลุ่มประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นผู้แทนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนส่วนมากเป็นเกษตรกร โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นตรงๆ จึงไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น คณะผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการกลุ่มและคำถามนำเพื่อการวิเคราะห์ตนเองกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมกับเป็นเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มภายในจังหวัด การประเมินบริบทของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนการพัฒนาเป็นเครือข่าย

## 2.2 บริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนร่วมเครือข่าย

จากแบบกิจกรรมและการร่วมประชุมระดมความคิดของผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชนสามารถสรุปข้อมูลประเมินบริบทของเครือข่ายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยแบ่งกลุ่ม/องค์กรประชาชนเป็น 5 กลุ่ม ตามเขตอำเภอ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ โดยมีสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอเสาไห้ และอำเภอหนองแซง โดยมีสหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง โดยมีสหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 4 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอบ้านหมอ อำเภอดอนพุด อำเภอหนองโดน และอำเภอพระพุทธบาท โดยมีสหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 5 กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในกลุ่มสหกรณ์โคนม อำเภอมวกเหล็ก ซึ่งมี 2 สหกรณ์

ทั้งนี้คณะผู้วิจัยกำหนดกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จะเข้าร่วมเครือข่าย ต้องเป็นกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่สมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายเป็นลำดับแรก และต้องเป็นกลุ่ม/องค์กรที่สามารถตรวจสอบบัญชีได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นแต่ละกลุ่มจะพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นประกอบด้วย ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่ม และข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นก่อนร่วมเครือข่ายและนำไปเปรียบเทียบเมื่อสิ้นสุดโครงการรายละเอียดในภาคผนวก โดยประเด็นที่รวบรวมข้อมูลได้แก่ จำนวนสมาชิก สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน และกำไรสุทธิประจำปี รวมทั้งศึกษารายละเอียดต่างๆก่อนเข้าร่วมเครือข่าย

นอกจากนั้นเป็นการประเมินระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชน โดยการประเมินโดยคณะกรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องของกลุ่ม/องค์กรประชาชนและคณะผู้วิจัย โดยแบ่งระดับการประเมิน เป็น 3 ระดับ คือระดับดี พอใช้ และระดับน้อย โดยประเมินแยกตามกลุ่ม/องค์กรประชาชนดังนี้

กลุ่มที่ 1 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับพอใช้เพียงสหกรณ์เดียวคือสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด และระดับดีได้แก่กลุ่มเกษตรกรทำไร่น้ำท่ามะปราง ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกก็เช่นเดียวกัน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และในระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ ได้แก่สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี และกลุ่มเกษตรกรทำไร่น้ำท่ามะปรางดังกล่าวในข้างต้น

กลุ่มที่ 2 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับพอใช้เพียง 2 สหกรณ์คือสหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัดและสหกรณ์การเกษตรหนองแขง ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกก็เช่นเดียวกัน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และในระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ ได้แก่สหกรณ์ดังกล่าวในข้างต้น

กลุ่มที่ 3 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับ ดี 1 สหกรณ์ คือสหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด และระดับพอใช้เพียง 2 สหกรณ์ คือสหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัดและสหกรณ์การเกษตรเข้าซื้อที่ดินหนองเสือ จำกัด ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับดี 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเข้าซื้อที่ดินหนองเสือ จำกัด และอยู่ในระดับพอใช้ 1 สหกรณ์ คือสหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด

กลุ่มที่ 4 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย มีระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ได้แก่กลุ่มเกษตรกรทำนาตลาดน้อย และกลุ่มเกษตรกรทำไร่สร้างโสภ ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และอยู่ในระดับพอใช้ 3 สหกรณ์ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรหนองโดน จำกัด กลุ่มเกษตรกรทำนาตลาดน้อย และกลุ่มเกษตรกรทำไร่สร้างโสภ

กลุ่มที่ 5 การประเมินความสำเร็จ เป็นสหกรณ์โคนมขนาดใหญ่ ความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของสหกรณ์และของสมาชิกอยู่ในระดับดี

### 2.3 จุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เข้าร่วมประชุมและสมัครใจที่จะเข้าร่วมเครือข่าย จากการประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมในเบื้องต้นและจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปจุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนที่จะเข้าร่วมเครือข่ายได้ดังนี้

#### 2.3.1 จุดอ่อนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

- 1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนไม่ค่อยมีโอกาที่จะร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นเสนอแนะความต้องการหรือการเชื่อมโยงเครือข่ายในกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับอำเภอหรือระดับจังหวัด
- 2) ความซ้ำซ้อนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ที่มีจำนวนมากที่สมาชิกสหกรณ์และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรเป็นบุคคลคนเดียวกัน นอกจากนั้นยังจะเป็นสมาชิกของกลุ่มในลักษณะอื่นๆอีกหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กองทุนหมู่บ้าน กลุ่มถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นต้น
- 3) ความคิดหรือแนวคิดที่สมาชิกหรือกลุ่มเกษตรกรที่จะช่วยเหลือตนเองตามหลักการสหกรณ์ค่อนข้างจะมีน้อย เนื่องจากยังติดขัดอยู่กับระบบการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐในอดีตต้องการความช่วยเหลือหรือรอความช่วยเหลือจากภาครัฐมากกว่า โดยมักจะมีคำถามว่าตนเองจะได้อะไรจากรัฐมากกว่าที่ตนเองจะทำให้รัฐหรือช่วยเหลือกันและกัน นอกจากนี้ถ้าหากเป็นเงินทุนหากเป็นไปได้ขอให้รัฐช่วยหรือเป็นเงินทุนแบบให้เปล่าแทนการยืมแล้วส่งคืนรัฐ
- 4) กลุ่ม/องค์กรประชาชนไม่ค่อยมีผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลในการพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากข้อกำหนดทางกฎหมายสหกรณ์ และยังเห็นว่าสหกรณ์ยังเป็นของสมาชิก โดยรวมไม่ค่อยเห็นว่าเป็นของตนเองที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันและสุดท้ายก็จะเป็นประโยชน์ของตนเองด้วย
- 5) กลุ่ม/องค์กรประชาชนไม่ค่อยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควรหรือมีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อยกว่าปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ และบางกลุ่ม/องค์กรไม่มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงโดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกร
- 6) กลุ่ม/องค์กรประชาชน บางกลุ่มมีองค์กรระดับสูงหรือองค์กรแม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ จึงไม่เห็นความสำคัญของการร่วมเครือข่าย เช่น สหกรณ์โคนมในกลุ่มสหกรณ์ไทย-เคนมาร์คซึ่งอยู่ใต้ร่มของ อสค.
- 7) หน่วยงานหรือองค์กรที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมกลุ่ม/องค์กรประชาชนมีหลายหน่วยงานการทำงานซ้ำซ้อนและแย่งชิงประชาชนกัน

#### 2.3.2 จุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

- 1) กลุ่ม/องค์กรประชาชน มีทรัพยากรในท้องถิ่นมาก มีความหลากหลาย และมีศักยภาพที่จะดำเนินการผลิตผลผลิตที่ดีและมีคุณภาพได้และยังสามารถจัดหาตลาดจำหน่ายผลผลิตได้

2) ปัจจุบันนโยบายของภาครัฐให้การสนับสนุนกลุ่ม/องค์กรประชาชนมากขึ้นในทุกด้านและการเชื่อมโยงเครือข่าย โอกาสที่จะพัฒนาและส่งเสริมการรวมกลุ่มจึงมีได้มาก

3) กลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่นที่อยู่ในจังหวัดสระบุรียังมีอีกหลายกลุ่มที่มีศักยภาพที่จะให้การสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่าย เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆหลายสหกรณ์มีเงินทุนเหลือในระบบ สหกรณ์โคนม และสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ก็เช่นเดียวกัน

4) กลุ่ม/องค์กรประชาชน บางกลุ่ม/องค์กรมีความเข้มแข็งมากและมีศักยภาพที่จะพัฒนาธุรกิจได้อีกมาก เช่น สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัด เป็นต้น

## 2.4 กระบวนการพัฒนาเครือข่าย

กระบวนการพัฒนาเครือข่ายเป็นการประชุมเพื่อพัฒนาเครือข่ายในแต่ละครั้งมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1) เพื่อชี้แจงความเป็นมาของการจัดการประชุมเครือข่าย เพื่อให้มีการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับกลุ่มเกษตรกรเข้าด้วยกัน โดยร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทุกฝ่ายจะได้ประโยชน์ ไม่มีใครเสียประโยชน์ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรช่วยกันระดมความคิด ร่วมมือกันอย่างจริงจัง เพื่อผลสำเร็จได้ทุกอย่าง

2) เพื่อชี้แจงหลักการวิชาการในการสร้างเครือข่ายให้เข้มแข็ง สร้างการรวมคน การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ สร้างองค์ความรู้ในกลุ่ม ในด้านการตลาด การผลิต การตรวจสอบคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การหาความรู้ที่ทันสมัย การรับฟังข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ และต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรง ตรงเวลา รวมถึงการสร้างความสำเร็จความไว้วางใจ

3) เพื่อให้สมาชิกกลุ่ม/องค์กรประชาชนวิเคราะห์กลุ่ม/องค์กรประชาชนของตนเองในประเด็นต่างๆ ได้แก่

- (1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนของตนเองมีศักยภาพอะไรที่เป็นจุดเด่นของกลุ่ม
- (2) กลุ่ม/องค์กรประชาชนของตนเองมีจุดอ่อนอะไรที่ต้องการพัฒนา
- (3) กลุ่ม/องค์กรประชาชนของตนเองมีศักยภาพใดที่จะช่วยเหลือสมาชิกที่อยู่ใกล้เคียงหรือในกลุ่มเครือข่ายได้
- (4) กลุ่ม/องค์กรประชาชนของตนเองต้องการความร่วมมือจากสมาชิกที่ใกล้เคียงหรือในกลุ่มเครือข่ายอย่างไร
- (5) กลุ่ม/องค์กรประชาชนของตนเองคาดว่าจะสามารถรวมกลุ่มหรือสร้างเครือข่ายกับกลุ่ม/องค์กรประชาชนใดได้บ้าง และจะร่วมกลุ่มดำเนินกิจกรรมใดบ้าง

4) เพื่อการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในท้องที่ที่เป็นไปได้ตามศักยภาพและ

ความต้องการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

#### 2.4.1 ผลของการประชุมกลุ่ม/องค์กรประชาชนเพื่อพัฒนาเครือข่าย

ผลจากการประชุมกลุ่ม/องค์กรประชาชนเพื่อพัฒนาเครือข่ายหลายครั้งโดยผู้แทนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนได้แก่ ประธานกรรมการของกลุ่ม กรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่วนราชการสหกรณ์จังหวัดสระบุรี และคณะวิจัยซึ่งได้ข้อสรุปที่เป็นประเด็นสำคัญที่แต่ละกลุ่ม/องค์กรประชาชนได้แสดงความคิดเห็นระดมสมอง แยกเป็นรายกลุ่ม เช่น ชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด กลุ่มเกษตรกรทำนาโคกสว่าง กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านยาง กลุ่มเกษตรกรทำนาตาลเดี่ยว กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านลำ กลุ่มเกษตรกรทำนาห้วยบง กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านโป่ง กลุ่มเกษตรกรทำนาไผ่ดำ กลุ่มเกษตรกรทำนาห้วยขมิ้น เป็นต้น

#### การสร้างเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรม

การเชื่อมโยงความต้องการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนเพื่อการสร้างเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรม เพื่อเป็นการหาแนวทางในการทำธุรกิจร่วมกันและจะดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้แทนกลุ่ม/องค์กรประชาชนและคณะผู้วิจัยเห็นตรงกันที่จะจัดแยกเป็นกลุ่ม ๆ ย่อยตามกลุ่มอำเภอที่มีท้องที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้มีแกนนำในการเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นกลุ่มร่วมกันทำกิจกรรมหรือธุรกิจ การดำเนินการสร้างเครือข่ายโดยใช้กระบวนการกลุ่มตามแบบการประเมินกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งได้กลุ่มเครือข่ายทั้งหมด 5 กลุ่มเครือข่าย ได้แก่

กลุ่มที่ 1. กลุ่มอำเภอเมือง แก่งคอย เฉลิมพระเกียรติให้สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด เป็นแกนนำหลักในการทำกิจกรรม/ธุรกิจ

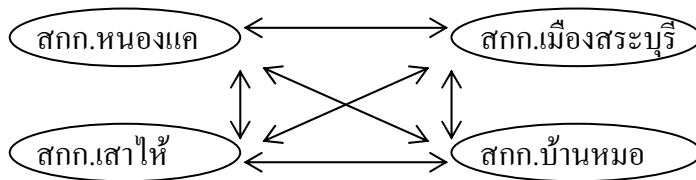
กลุ่มที่ 2. กลุ่มอำเภอเสาไห้ หนองแซง ให้สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด เป็นแกนนำหลักในการทำกิจกรรม/ธุรกิจ

กลุ่มที่ 3. กลุ่มอำเภอหนองแค วิหารแดง ให้สหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด เป็นแกนนำหลักในการทำกิจกรรม/ธุรกิจ

กลุ่มที่ 4. กลุ่มอำเภอบ้านหมอ ดอนพุด หนองโดน พระพุทธบาท ให้สหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัด เป็นแกนนำหลักในการทำกิจกรรม/ธุรกิจ

กลุ่มที่ 5 กลุ่มสหกรณ์โคนมในอำเภอมวกเหล็ก

รูปแบบของการเชื่อมโยงเครือข่าย คือให้ทั้ง 4 กลุ่ม(ไม่รวมกลุ่มโคนมในอำเภอมวกเหล็ก)เป็นแกนนำในแต่ละพื้นที่อำเภอ แล้วให้ทั้ง 4 กลุ่มเชื่อมโยงกันและกันอีกทอดหนึ่ง ดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน กลุ่มหลัก

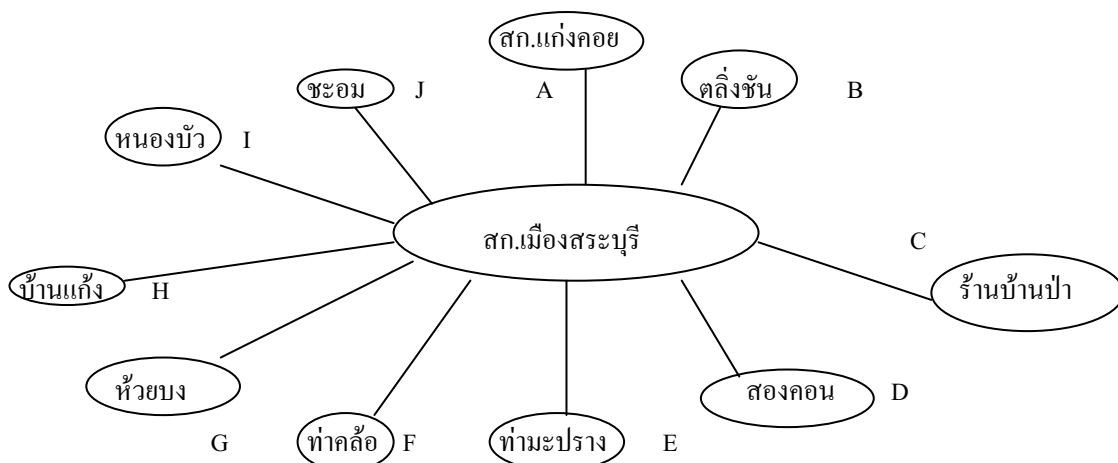
หลังจากได้มีการแบ่งกลุ่ม และกำหนดให้ผู้นำกลุ่มในแต่ละกลุ่ม เพื่อความมีประสิทธิภาพในการประสานงาน การเชื่อมโยงเครือข่ายแล้ว โดยผู้นำกลุ่มแต่ละแห่งจัดประชุมเครือข่ายของตนต่อไป โดยสรุปเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนแต่ละกลุ่ม และ มีการจำแนกกิจกรรม/ธุรกิจที่ต้องการเชื่อมโยงเครือข่ายออกเป็น 13 ชนิด คือ

- |                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| 1. เงินทุน                      | 2. ปุ๋ยเคมี         |
| 3. สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช  | 4. เมล็ดพันธุ์      |
| 5. ปุ๋ยอินทรีย์                 | 6. โรงสี            |
| 7. ลานตากข้าว                   | 8. ยุ้ง/ฉาง         |
| 9. เครื่องนวด/เครื่องเกี่ยวข้าว | 10. รถบรรทุก        |
| 11. ร้านค้าสินค้าอุปโภค/บริโภค  | 12. ผลผลิตของสหกรณ์ |
| 13. การบริหารจัดการ (วิชาการ)   |                     |

และผลการประชุมกลุ่มเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในแต่ละกลุ่มสรุปได้ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1. กลุ่มอำเภอเมือง, แก่งคอย, เฉลิมพระเกียรติ

การสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนดำเนินการที่สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด โดย มีผู้เข้าร่วมประชุม 27 คน ประกอบด้วยสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร 11 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรีจำกัดเป็นแกนนำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดรายละเอียดตามแผนภาพที่ 8 ดังนี้



แผนภาพที่ 8 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 1 กลุ่มอำเภอเมือง, แก่งคอย, เฉลิมพระเกียรติ

การเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ ดังนี้

A = 1,2,4,9,11 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี, เมล็ดพันธุ์, เครื่องเกี่ยวข้าว และสินค้าอุปโภคบริโภค)

B = 1 (เงินทุน)

C = 4 (เมล็ดพันธุ์)

D = 2 (ปุ๋ยเคมี)

E = 1,2,4,6,11 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี, เมล็ดพันธุ์, โรงสี และสินค้าอุปโภคบริโภค)

F = 1,2,4,5 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี, เมล็ดพันธุ์ และปุ๋ยอินทรีย์)

G = 1 (เงินทุน)

H = 1,2,4 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี และเมล็ดพันธุ์)

I = - (ไม่ประสงค์จะเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ)

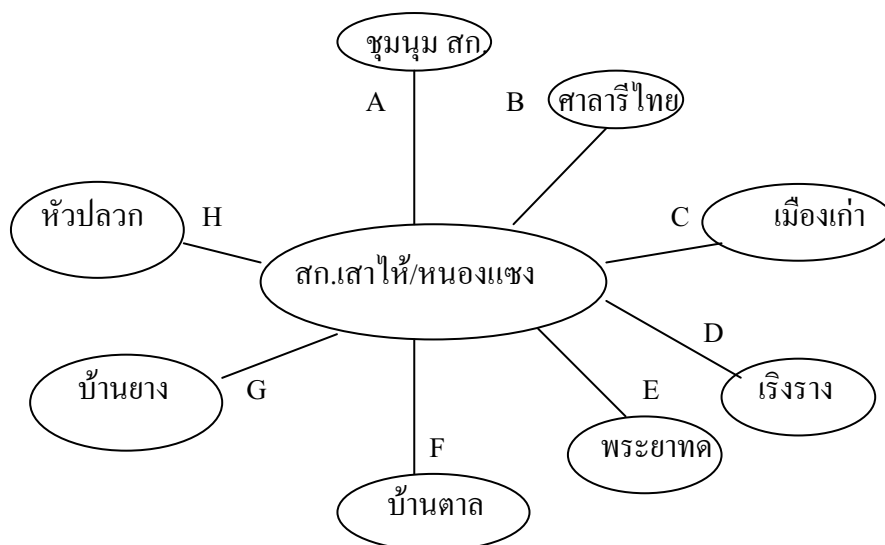
J = 1,2,5 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี และปุ๋ยอินทรีย์)

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าทุกสหกรณ์/กลุ่มมีความต้องการจะเชื่อมโยงเครือข่าย สำหรับธุรกิจที่จะเชื่อมโยงเรียงลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้

เงินทุน ปุ๋ยเคมี ▶ เมล็ดพันธุ์ ▶ ปุ๋ยอินทรีย์

### กลุ่มที่ 2. กลุ่มอำเภอเสนาไห้, หนองแขง

การดำเนินการสร้างเครือข่าย ที่สหกรณ์การเกษตรเสนาไห้ จำกัด มีผู้เข้าร่วมประชุม 25 คน ประกอบด้วยสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรจำนวน 9 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรเสนาไห้ จำกัด เป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดรายละเอียดตามแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 2 กลุ่มอำเภอเสนาไห้ และอำเภอหนองแขง



การเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ ดังนี้

A = 1,5 (เงินทุน และปุ๋ยอินทรีย์)

B = 1,2,3,4,12 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี, สารเคมี, เมล็ดพันธุ์ และผลผลิตของสหกรณ์)

C = 1,5,7,8,12 (เงินทุน, ปุ๋ยอินทรีย์, ลานตากข้าว, ทุ่ง, และผลผลิตของสหกรณ์)

D = 1,4,5 (เงินทุน, เมล็ดพันธุ์ และปุ๋ยอินทรีย์)

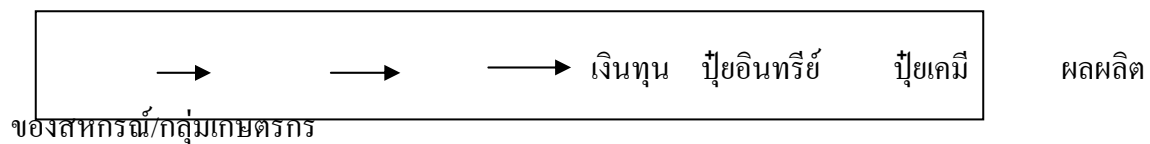
E = 1,2,5,7,8,9,11,13 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี, ปุ๋ยอินทรีย์, ลานตากข้าว, ทุ่ง/ฉาง, เครื่องเกี่ยวข้าว, สินค้าอุปโภคบริโภค และวิชาการ)

F = 1,2,3,4,5,12 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี, สารเคมี, เมล็ดพันธุ์, ปุ๋ยอินทรีย์ และผลผลิตของสหกรณ์)

G = 1,2,4,5,7,12,13 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี, เมล็ดพันธุ์, ปุ๋ยอินทรีย์, ลานตากข้าว, ผลผลิตของสหกรณ์ และวิชาการ)

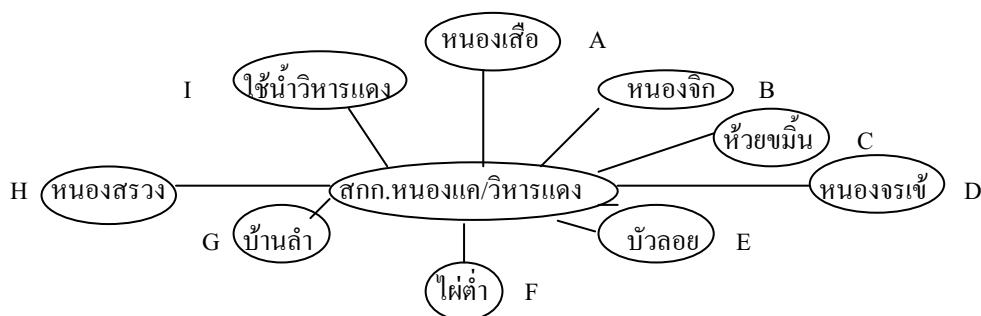
H = 1,2 (เงินทุน, ปุ๋ยเคมี)

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าทุกสหกรณ์/กลุ่มสหกรณ์มีความต้องการจะเชื่อมโยงเครือข่ายสำหรับธุรกิจที่จะเชื่อมโยงเรียงตามลำดับจากสูงไปหาดังนี้



### กลุ่มที่ 3. กลุ่มอำเภอนองแคะ, วิหารแดง

การดำเนินการประชุมที่สหกรณ์การเกษตรหนองแคะ จำกัด มีผู้เข้าร่วมประชุม 27 คน ประกอบด้วยสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร 12 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรหนองแคะ จำกัดเป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดรายละเอียดตามแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 3 กลุ่มอำเภอนองแคะ และอำเภอวิหารแดง

การเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ ดังนี้

A = 1,2,5,7,8,10,13 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ ลานตากข้าว ยุ้ง/ฉาง รถบรรทุก และวิชาการ)

B = 1,4,5,6,7 (เงินทุน เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ โรงสี และลานตากข้าว)

C = 1,5,9,13 (เงินทุน ปุ๋ยอินทรีย์ เครื่องเกี่ยวข้าว และวิชาการ)

D = 1,2,3,4,5,9,10,13 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี สารเคมี เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ เครื่องเกี่ยวข้าว รถบรรทุก และวิชาการ)

E = 1,2,3,4,5,6,13 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี สารเคมี เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ โรงสี และวิชาการ)

F = 1,2,4,5,12,13 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ ผลผลิตของสหกรณ์ และวิชาการ)

G = 1,2,4,5,6,7,8,9,10,12,13 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ โรงสี ลานตากข้าว ยุ้ง/ฉาง เครื่องเกี่ยวข้าว รถบรรทุก ผลผลิตของสหกรณ์ และวิชาการ)

H = 1,4,5,6,7,8,9,10,11,13 (เงินทุน เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ โรงสี ลานตากข้าว ยุ้ง/ฉาง เครื่องเกี่ยวข้าว รถบรรทุก สินค้าอุปโภคบริโภค วิชาการ)

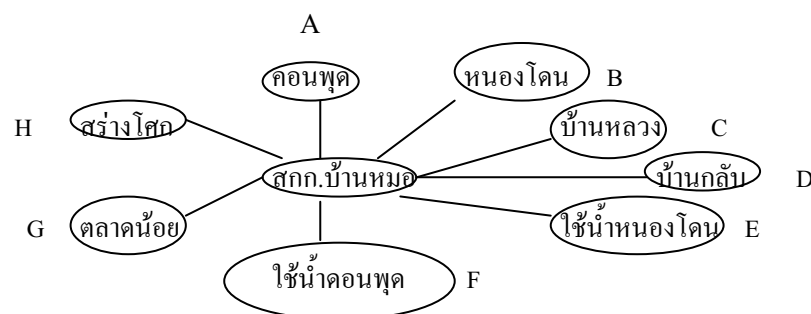
I = 1,5,13 (เงินทุน ปุ๋ยอินทรีย์ วิชาการ)

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าทุกสหกรณ์/กลุ่มมีความต้องการจะเชื่อมโยงเครือข่าย สำหรับธุรกิจที่จะเชื่อมโยงเรียงลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้

เงินทุน/ปุ๋ยอินทรีย์/การบริหารจัดการ (วิชาการ) → เมล็ดพันธุ์ → ปุ๋ยเคมี → โรงสี/ลานตากข้าว/เครื่องเกี่ยวข้าว/รถบรรทุก

#### กลุ่มที่ 4 กลุ่มอำเภอบ้านหมอ คอนพุต หนองโดนและ พระพุทธบาท

ดำเนินการประชุมที่สหกรณ์การเกษตรบ้านหมอจำกัด มีผู้เข้าร่วมประชุม 24 คน ประกอบด้วย สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร 9 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรบ้านหมอจำกัดเป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายรวมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดรายละเอียดตามแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 4 กลุ่มอำเภอบ้านหมอ ดอนพุด หนองโดนและ พระพุทธบาท การเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ ดังนี้

A = 1,2,4,5,7,8,9,10,13 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ ลานตากข้าว ยุ้ง/ฉาง เครื่องเกี่ยวข้าว รถบันทุก และวิชาการ)

B = 1,2,4,5,7,8,9,10,13 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ ลานตากข้าว ยุ้ง/ฉาง เครื่องเกี่ยวข้าว รถบันทุก วิชาการ)

C = 1,2,5,9,10 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ และรถบันทุก)

D = 1 (เงินทุน)

E = 1,2,4,5,7,8,9,10,12,13 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ ลานตากข้าว ยุ้ง/ฉาง เครื่องเกี่ยวข้าว รถบันทุก ผลผลิตของสหกรณ์ และวิชาการ)

F = 1,2 (เงินทุน ปุ๋ยเคมี)

G = 1 (เงินทุน)

H = 1,4,8,10,11,13 (เงินทุน เมล็ดพันธุ์ ยุ้ง/ฉาง รถบันทุก สินค้าอุปโภคบริโภค วิชาการ)

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าทุกสหกรณ์/กลุ่มมีความต้องการจะเชื่อมโยงเครือข่าย สำหรับธุรกิจที่จะเชื่อมโยงเรียงลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้

เงินทุน → ปุ๋ยเคมี/เครื่องเกี่ยวข้าว → เมล็ดพันธุ์/ปุ๋ยอินทรีย์ รถบันทุก/การบริหารจัดการ (วิชาการ) → ลานตากข้าว

### กลุ่มที่ 5 กลุ่มสหกรณ์โคนม

กลุ่มสหกรณ์โคนมในจังหวัดสระบุรีดำเนินการประชุมที่สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด โดยมีสหกรณ์โคนมทั้งหมด 9 สหกรณ์ เนื่องจากกลุ่มสหกรณ์โคนมส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ที่เข้มแข็ง และมีองค์กรใหญ่สนับสนุนส่งเสริม เช่นในรูปของสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก ดังนั้นสหกรณ์ที่สมัครใจที่จะเข้าร่วมโครงการจึงมีเพียง 2 สหกรณ์ คือสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด และสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ประสบปัญหาคล้ายกัน คือจะมีน้ำนมเหลือทิ้งเป็นจำนวนมากในแต่ละเดือน หรือในช่วงปิดภาคเรียน

เมื่อทีมวิจัยได้เชิญสหกรณ์โคนมมาร่วมประชุมด้วยในครั้งแรกนั้น มีผู้แทนสหกรณ์โคนมที่มาร่วมประชุมเพียง 2 แห่งคือ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด และ สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด และปัญหาของสหกรณ์โคนมทั้งสองที่ได้รับฟังก็คือ มีปริมาณน้ำนมดิบที่เกินปริมาณที่โรงงานรับซื้อ และต้องเทน้ำนมดิบทิ้งประมาณเดือนละกว่า 100 ตัน ซึ่งกลุ่มพญาทในเครือข่ายย่อยเสาะหาให้ก็ได้ไปรับมาทดลองทำปุ๋ยน้ำ แต่ก็ยังไม่ได้ผลการทดลองที่เป็นรูปธรรมนัก

นอกจากนั้นทีมวิจัยก็ได้ติดต่อบริษัทชิตโตกรู๊ปซึ่งมีความสนใจจะผลิตสอร์โมนฟืซจากน้ำนม ที่จะรับซื้อน้ำนมส่วนเกินนี้หรือไม่ ทางบริษัทก็ยังขอเวลาศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอยู่

ต่อมาเมื่อทีมวิจัยได้พยายามจัดประชุมเฉพาะกลุ่มสหกรณ์โคนม โดยไปอาศัยยังแอบในเวลา ปศุสัตว์จังหวัดเรียกประชุม แล้วขอช่วงเวลาที่สะดวกที่จะพูดถึงเครือข่ายพันธมิตรที่จะช่วยแก้ปัญหาของกลุ่ม และทำให้กลุ่มแข็งแรงขึ้น อาทิ ในเดือนตุลาคม 2546 นั้นทุกสหกรณ์โคนมประสบปัญหาเดียวกันคือ มีโรคปากและเท้าเปื่อยชนิดรุนแรงระบาด วัคซีนและกำลังเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดไม่มีพอเพียงให้บริการทุกสหกรณ์โคนมได้ ซึ่งชุมนุมสหกรณ์โคนมฯ น่าจะเข้ามามีบทบาทและหน้าที่แก้ปัญหานี้โดยจัดจ้างเอกชนผลิตวัคซีนแล้วจ้างเจ้าหน้าที่ออกไปให้บริการแก่กลุ่มสหกรณ์โคนมสมาชิก แต่การรวมตัวนี้ก็ไม่เกิดขึ้น มีลักษณะการแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 ค่ายอย่างเห็นได้ชัด คือ กลุ่มสหกรณ์โคนมที่อยู่ใต้ปีกขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมไทย-เดนมาร์ก และ กลุ่มสหกรณ์โคนมอิสระ สหกรณ์โคนมในกลุ่มแรกจะไม่สนใจการรวมตัวเป็นเครือข่ายเลย ส่วนสหกรณ์โคนมในกลุ่มหลังนี้ เมื่อได้พยายามจัดประชุมระดมสมองให้ ก็จะมีผู้สนใจมาเข้าร่วมอยู่สองแห่งคือ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด และ สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนกลาง จำกัด ซึ่งมีปัญหารุนแรงที่เผชิญอยู่คือ การต้องเทน้ำนมที่เกินปริมาณที่บริษัทเอกชนรับซื้อทิ้งในปริมาณมากเป็นประจำ ซึ่งทำให้สหกรณ์ทั้งสองประสบภาวะกำไรน้อยลงกว่าปีก่อน และถ้าปล่อยให้สถานการณ์เป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ก็จะต้องประสบภาวะขาดทุนในไม่ช้า

ทางทีมวิจัยได้ติดต่อขอผู้เชี่ยวชาญด้านโคนมจากสถานทูตอิสราเอลมาให้คำปรึกษา ซึ่งทางสถานทูตอิสราเอลประจำประเทศไทยได้ให้ความอนุเคราะห์นำผู้เชี่ยวชาญพบปะร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์โคนมทั้งสอง ผู้เชี่ยวชาญได้วิเคราะห์สถานการณ์แล้วเสนอวิธีการแก้ปัญหาเป็น 3 แนวทางคือ

1. สหกรณ์ควรกำหนดโควตารับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรสมาชิกตามโควตารับซื้อของบริษัท ซีพี เมจิ บริษัทโฟร์โมสต์ และ โรงนมจิตรลดา
2. สหกรณ์ควรเริ่มแนะนำให้สมาชิกเปลี่ยนไปผลิตโคเนื้อประเภทพรีเมียมเพื่อส่งโรงแรมและภัตตาคารเป็นบางส่วน เพื่อให้ปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ไม่เกินโควตารับซื้อ
3. สหกรณ์ทั้งสองแห่งและอาจจะมีชุมนุมสหกรณ์โคนมร่วมด้วย ลงทุนร่วมกันในโรงงานแปรรูปนมขนาดกำลังผลิต 40 ตันน้ำนมดิบ เพื่อแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่มแบบยูเอชที โยเกิร์ตพร้อมดื่ม และ ไอศกรีมนมสด แบบ อิม.มิลค์ ของฟาร์มโชคชัย

ผลของการประชุมร่วมกันนั้น สหกรณ์โคนมทั้งสองตกลงใจเลือกทางเลือกที่ 3 และคิดว่าจะพยายามสร้างเครือข่ายพันธมิตรในชีกของสหกรณ์โคนมอิสระเพื่อลงทุนทำธุรกิจร่วมกันในการแปรรูปน้ำนมดิบส่วนเกินที่ต้องเททิ้งนั้นเป็นผลิตภัณฑ์นมแบบต่างๆ ซึ่งนอกจากจะแก้ปัญหของสหกรณ์แล้ว ยังมีผลดีต่อเนื่องต่อเยาวชนในจังหวัดสระบุรี และลูกหลานเกษตรกรที่จะได้มีโอกาสบริโภคผลิตภัณฑ์นมที่พ่อแม่ของตนเองผลิตและแปรรูปขายเองในจังหวัด และ จังหวัดใกล้เคียง อันจะมีผล

ทำให้เยาวชนสระบุรีรุ่นใหม่จะมีพัฒนาการของสมองและร่างกายที่ดีขึ้นเพราะได้บริโภคอาหารที่มีประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตของสมองและร่างกาย ดังนั้นสหกรณ์ทั้งสองก็ต้องเดินหน้าต่อไปในการจัดทำโครงการโดยทำแผนธุรกิจ และทำการประเมินโครงการ (Project appraisal) เพื่อยื่นเสนอแหล่งทุนต่อไป ทีมวิจัยจึงมีความหวังที่จะได้เห็นผลิตภัณฑ์นมจากสหกรณ์โคนมภายใต้แบรนด์เนมนมสหกรณ์ตราโคนมตัดดอกทานตะวันในอนาคตอันใกล้

สรุปกลุ่มเครือข่ายที่สำคัญลำดับแรก จากการรวมประชุมเพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนทั้งหมดจะพบว่ากิจกรรมที่กลุ่ม/องค์กรประชาชนมีความประสงค์จะเชื่อมโยงเครือข่ายในลำดับแรก ได้แก่

1. เงินทุน
2. ปุ๋ยเคมี
3. เมล็ดพันธุ์ข้าว
4. ปุ๋ยอินทรีย์
5. เครื่องเกี่ยวข้าว
6. เครือข่ายโคนม

ดังนั้นในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระยะแรกจึงให้ความสำคัญในกิจกรรม/ธุรกิจทั้ง 6 ประเภทข้างต้น

## 2.5 การพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับผู้แทนเครือข่าย

การพัฒนาเครือข่ายในระดับอำเภอของกลุ่ม/องค์กรประชาชนทั้ง 6 กลุ่มข้างต้น ผู้แทนแกนนำกลุ่มและคณะผู้วิจัยได้จัดการประชุมสัมมนาผู้แทนเครือข่ายเพื่อการพัฒนาและทำการติดตามเพื่อทราบความก้าวหน้าในการพัฒนาเครือข่ายของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับกลุ่มอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเพื่อการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มเครือข่ายและหาข้อสรุปปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี เพื่อหาวิธีการพัฒนาเครือข่ายที่ยั่งยืนและร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินกิจกรรม

ผลจากการร่วมประชุมเพื่อทราบความก้าวหน้าในการร่วมกิจกรรมของเครือข่ายทั้ง 5 กลุ่มเครือข่าย พบว่าได้มีการรวมเครือข่ายกันบ้างและดำเนินกิจกรรมในเครือข่ายบ้าง เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว การเข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายปุ๋ยเคมี การเข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายการจำหน่ายข้าวสาร การเข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์ เป็นต้น แต่ค่อนข้างยังไม่จริงจังแบบหลวมๆ ซึ่งผู้แทนแกนนำกลุ่มและคณะผู้วิจัยจะต้องมีการกระตุ้นให้มีการพัฒนากิจกรรมและเข้าร่วมเครือข่ายที่เป็นจริงเป็นจังมากขึ้น

## 2.6 สรุปภาพรวมการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี

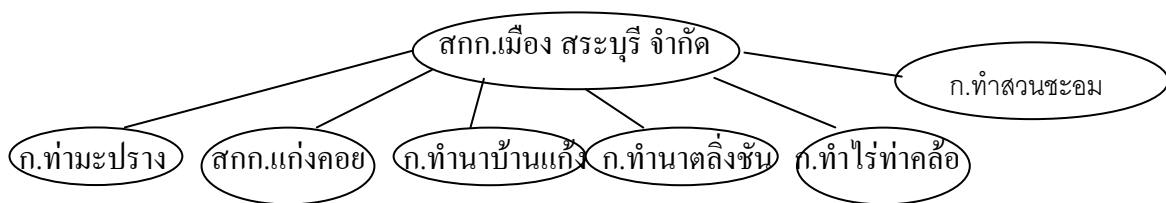
ภาพรวมการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี เครือข่ายที่กลุ่ม/องค์กรประชาชนร่วมกันพิจารณาเพื่อร่วมกิจกรรมในลำดับแรก 6 กิจกรรม ได้แก่

- 1) เงินทุน
- 2) ปุ๋ยเคมี
- 3) เมล็ดพันธุ์ข้าว
- 4) ปุ๋ยอินทรีย์
- 5) เครื่อง (รถ) เกี่ยข้าว และ
- 6) โคนม

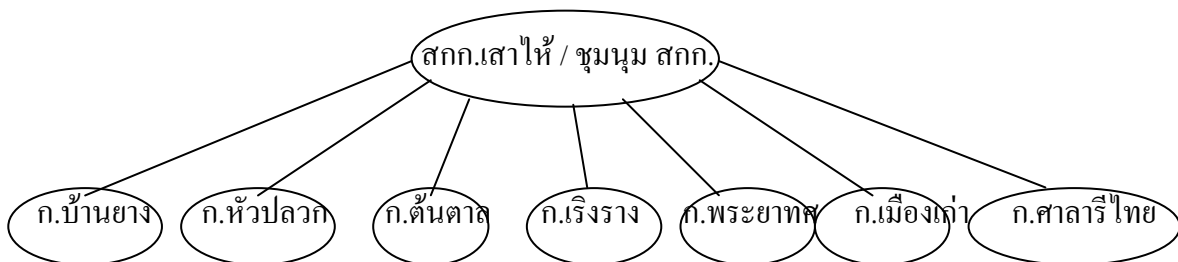
ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวม ในแต่ละเครือข่าย แยกตามกลุ่มท้องที่อำเภอ ดังนี้

#### 1) เครือข่ายเงินทุน

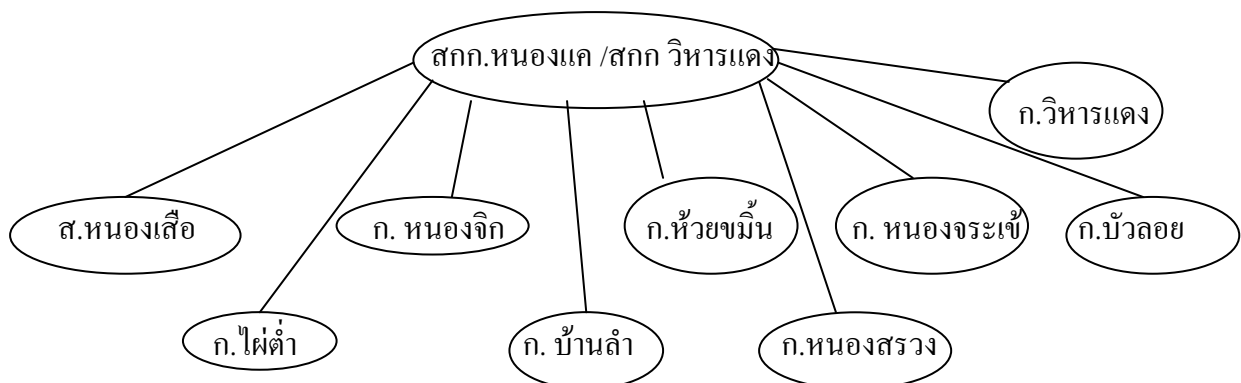
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



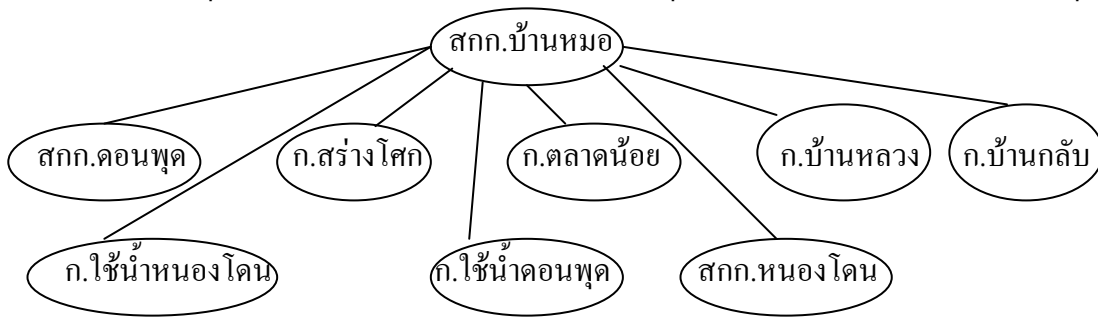
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสาไห้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอคอนปุด อำเภอหนองโคนและอำเภอพระพุทธรบาท



แผนภาพที่ 12 เครือข่ายเงินทุน

## 2) เครือข่ายปุ๋ยเคมี

กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



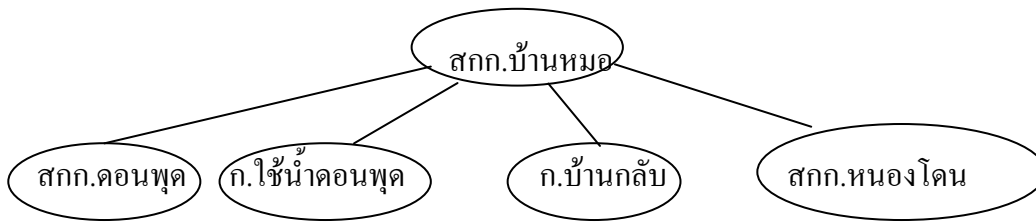
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาให้ และอำเภอหนองแขง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



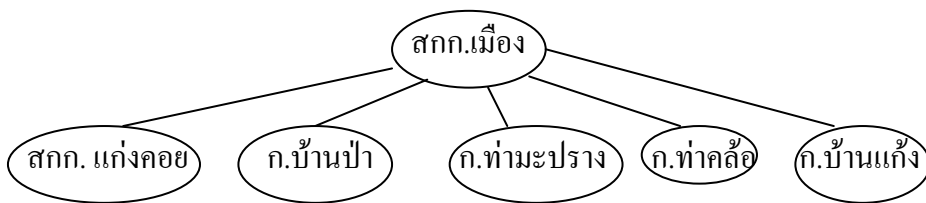
กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอดอนพุท หนองโดนและอำเภอพระพุทธบาท



แผนภาพที่ 13 เครือข่ายปฏิกเคมี

### 3) เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



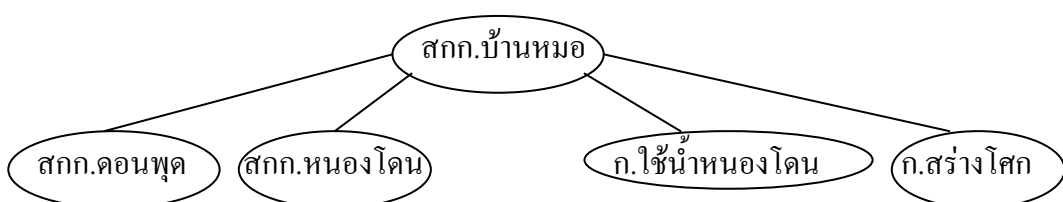
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสาไห้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอดอนพุท อำเภอหนองโดนและอำเภอพระพุทธบาท



แผนภาพที่ 14 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

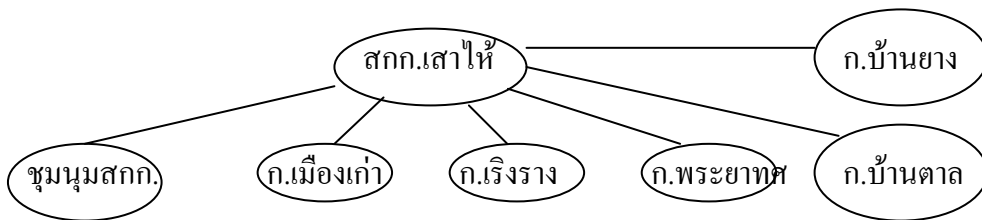


#### 4) เครือข่ายปฏินิธิ

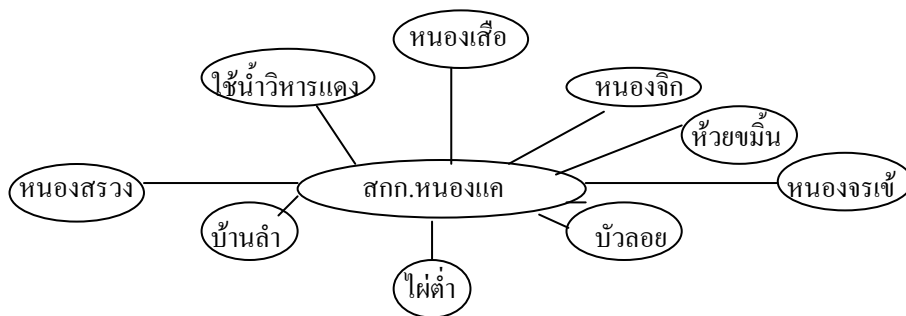
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาให้ และอำเภอหนองแขง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



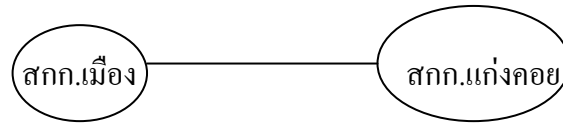
กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหมอ อำเภอคอนฟูค อำเภอหนองโคนและอำเภอพระพุทธรบาท



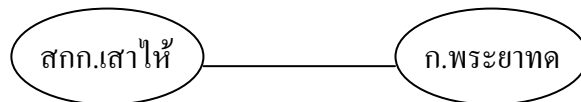
แผนภาพที่ 15 เครือข่ายปฏินิธิ

### 5) เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว

กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาห์ และอำเภอหนองแขง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง

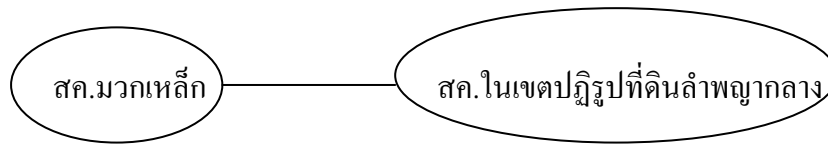


กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหมอ อำเภอคอนฟูค อำเภอหนองโคนและอำเภอพระพุทธรบาท



แผนภาพที่ 16 เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว

## 6) เครือข่ายโคนม



แผนภาพที่ 17 เครือข่ายโคนม

## 2.7 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเครือข่ายระยะที่ 2

การพัฒนาเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรแต่ละเครือข่ายมีปัญหาภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังต่อไปนี้

### เครือข่ายปุยเคมี

#### 1. ปัญหาภายในองค์กร

1.1 กลุ่มเกษตรกรบางแห่งมีการรวมตัวกันอย่างหลวม ๆ บางแห่งไม่มีที่ทำการกลุ่มที่สามารถติดต่อได้ ไม่มีที่เก็บปุ๋ย และไม่มีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีของกลุ่มที่เข้มแข็ง

1.2 เกษตรกรทั้งที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความต้องการปุ๋ยหลากหลายสูตร และเชื่อในคุณภาพของปุ๋ยหลากหลายตราต่าง ๆ กันไป ทำให้แม่ข่ายไม่สามารถรวบรวมความต้องการให้เป็นเอกภาพหรือเป็นปริมาณที่มากเพื่อผลในการต่อรองราคาได้ รวมทั้งไม่สามารถจัดหาและต่อรองปุ๋ยหลายสูตรจากหลายบริษัทมาตอบสนองความต้องการของเกษตรกรสมาชิกของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรลูกค้าได้อย่างทั่วถึง แม้จะพิจารณารวบรวมในหมู่เกษตรกรที่ทำนาข้าวเหมือน ๆ กันเท่านั้น หากพิจารณาต่อไปถึงกลุ่มทำไร่และทำสวนด้วยแล้ว ความต้องการจะยิ่งหลากหลายไปอีกมากทั้งจำนวนตราและจำนวนสูตรปุ๋ยเพราะขึ้นอยู่กับชนิดพืชที่ผลิต

1.3 ความขัดแย้งของผลประโยชน์ตอบแทนที่บริษัทขายปุ๋ยเสนอให้กับสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจในตัวแม่ข่าย

1.4 ความเชื่อผิด สหกรณ์การเกษตรแม่ข่ายบางแห่งไม่มีความเชื่อถือว่าให้กับกลุ่มเกษตรกรที่เป็นลูกค้า จึงไม่กล้าให้เครดิตกับกลุ่มเกษตรกรลูกค้า ในทำนองกลับกันกลุ่มเกษตรกรลูกค้าเมื่อได้รับเงินช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ก็นำเงินส่วนนั้นไปจัดหาปุ๋ยจากบริษัทเอกชน แต่สำหรับส่วนที่ยังไม่พอใช้กลับมาขอรับปุ๋ยจากสหกรณ์แม่ข่าย

#### 2. ปัญหาภายนอกองค์กร

2.1 นโยบายการกระจายเงินช่วยเหลือด้านปุ๋ยของรัฐบาลไม่สมดุล กล่าวคือสหกรณ์การเกษตรได้รับเงินงบประมาณประมาณ 17 ล้านบาทในขณะที่กลุ่มเกษตรกรได้รับเงินช่วยเหลือในส่วนนี้ 28 ล้านบาท โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจารณาจัดสรรให้แก่สหกรณ์การเกษตรที่ไม่มีปัญหาด้านการบริหารการเงินและสินเชื่อ และให้กับกลุ่มเกษตรกรที่สามารถรับการตรวจบัญชีได้แล้วพิจารณาจัดสรรไปตามจำนวนสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร โดยที่กลุ่มเกษตรกรมีจำนวนมากกว่าสหกรณ์การเกษตรจึงได้รับจัดสรรเงินช่วยเหลือสินเชื่อบริษัทมากกว่า ทั้งนี้ได้คำนึงถึงประเด็นที่มีความซ้ำซ้อนกันในตัวบุคคล เพราะเกษตรกรจำนวนมากเป็นสมาชิกทั้งกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์การเกษตรในเวลาเดียวกัน

2.2 การทับซ้อนของการเป็นสมาชิก ดังที่ได้กล่าวถึงในข้อ 2.1 เกษตรกรหลายรายเป็นสมาชิกทั้งสหกรณ์การเกษตรและสมาชิกกลุ่มเกษตรกร จึงเกิดปัญหาที่รับเงินจัดสรรค่าปุ๋ยจากกลุ่มเกษตรกรซึ่งจัดหาซื้อเอง ในส่วนของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ก็ยังมาขอรับสินเชื่อปุ๋ยสหกรณ์อีกเป็นการซ้ำซ้อน

2.3 ขาดอำนาจการต่อรอง ถ้าหากพิจารณาในภาพรวมนั้น จังหวัดสระบุรีทั้งจังหวัดได้รับงบประมาณสนับสนุนเรื่องปุ๋ยเคมีนี้รวม 45 ล้านบาทเพื่อจัดสรรให้กับสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร หากมีการบริหารจัดการจัดซื้อโดยรวมปริมาณทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้วจัดซื้อโดยเครือข่ายฯ น่าจะทำให้เครือข่ายมีอำนาจในการเจรจาต่อรองราคา ทำให้สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในเครือข่ายฯ ได้ปุ๋ยมาใช้ในราคาที่ถูกลงมาก

2.4 ความไม่คล่องตัวในการจัดซื้อ เนื่องจากกระบวนการจัดจำหน่ายปุ๋ยของแต่ละบริษัทมีความซับซ้อนแตกต่างกันไป เช่น ต้องมีการรับตัวแล้วไปเบิกปุ๋ยจากโรงงาน หรือ บางแห่งกระจายถึงกลุ่มโดยตรง ทำให้ไม่สะดวกหรือไม่มีแรงจูงใจที่จะมารวมตัวกันซื้อที่แม่ข่าย เพราะสหกรณ์แม่ข่ายบางแห่งไม่มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการจ่ายปุ๋ยให้ถึงมือลูกค้าและเกษตรกร สมาชิก กลุ่มเกษตรกรและเกษตรกรสมาชิกจึงอยากจะขอรับสินเชื่อไปจัดหาปุ๋ยเอง

2.5 ระเบียบการจ่ายเงินของราชการไม่คล่องตัวและไม่สนับสนุนการรวมตัวเป็นเครือข่ายปุ๋ยเคมี เพราะไม่สอดคล้องกับกระบวนการจำหน่ายปุ๋ยของแต่ละบริษัท ทำให้กลุ่มเกษตรกรและเกษตรกรจัดซื้อปุ๋ยโดยตรงจากบริษัทแม่ไม่ได้ ต้องจัดซื้อปุ๋ยจากร้านค้าในตลาดท้องถิ่น

### เครือข่ายการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว

สำหรับเครือข่ายการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด เป็นแม่ข่ายอยู่นั้น มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการเครือข่ายฯ อยู่บ้างดังนี้

#### 1. ปัญหาภายในองค์กร

1.1 ด้านวิชาการ เกษตรกรสมาชิกบางรายยังขาดความรู้ด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว เช่น การเตรียมดิน การดูแลนาข้าว การตัดต้นสูงทิ้ง การเก็บเกี่ยว การตากข้าว ฯลฯ เพื่อไม่ให้เกิดการปนเปื้อนจากข้าวพันธุ์อื่นในแปลงนาที่ผลิตเมล็ดพันธุ์

1.2 ความไม่แน่ใจในการยอมรับนวัตกรรมใหม่ การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวจำหน่ายเป็นนวัตกรรมใหม่สำหรับเกษตรกรสมาชิก จึงไม่มีความแน่ใจในการเริ่มต้นว่าตนเองจะสามารถทำได้หรือไม่ หากลงมือทำแล้วจะได้ผลออกมาดีหรือไม่ จะได้คุณภาพดีตามที่สหกรณ์แม่ข่ายกำหนดหรือไม่ เพื่อที่จะได้ราคาซื้อขายและรางวัลพิเศษตามที่สัญญาไว้ล่วงหน้ากับแม่ข่าย

1.3 สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ติดขัดกับวิธีการประกอบอาชีพเกษตรแบบเดิม ๆ โดยกระบวนการผลิตแบบเก่าๆ ไม่มีการปรับตัวให้เข้ากับกระแสโลกและโลกาภิวัตน์ และความต้องการของตลาด

1.4 สภาพพื้นที่นาของเกษตรกรสมาชิกไม่เหมาะสม เพราะเมล็ดพันธุ์ข้าวที่แม่ข่ายทั้งสองผลิตอยู่คือ พันธุ์ชัยนาท 1 พันธุ์สุพรรณบุรี 60 พันธุ์สุพรรณบุรี 90 และ พันธุ์เสาไห้ การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวต้องการน้ำมากโดยเฉพาะพันธุ์เสาไห้ ต้องผลิตในที่น้ำลุ่มเท่านั้น ดังนั้นพื้นที่ของเกษตรกรสมาชิกบางรายในจังหวัดสระบุรีไม่มีความเหมาะสมในการผลิตเมล็ดพันธุ์ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมาแล้ว

## 2. ปัญหานอกองค์กร

2.1 การประสานงาน ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวนี้ต้องมีการประสานงานหลายฝ่าย อาทิ เกษตรกรสมาชิกกลุ่มที่ประสงค์จะเข้าร่วมในเครือข่ายฯ สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด ที่เป็นแม่ข่าย สำนักงานเกษตรอำเภอ นักวิชาการเกษตรและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ในการตรวจแปลงนาข้าว และติดตามการดูแลรักษา เพื่อควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพดี มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดของเครือข่ายฯ

2.2 การออกตรวจแปลงนาข้าวของเจ้าหน้าที่นั้นต้องใช้เจ้าหน้าที่หลายฝ่าย จากหลายหน่วยงานและหลายกรม กอง

2.3 การส่งเสริมการผลิตเมล็ดพันธุ์อย่างเป็นระบบ ในปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรแม่ข่ายทั้งสองแห่ง สำนักงานเกษตรจังหวัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้ร่วมกันวางแผนงานการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวสนองความต้องการของเกษตรกรภายในจังหวัดและจำหน่ายให้แก่เกษตรกรจังหวัดอื่นอย่างเป็นระบบ ทั้ง ๆ ที่เมล็ดพันธุ์ข้าว นั้นเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการผลิตข้าว จึงทำให้เกิดผลตามมาว่าเกษตรกรสมาชิกให้ความสนใจในเครือข่ายนี้น้อย ถึงแม้ว่าสหกรณ์แม่ข่ายได้ให้สัญญาผลตอบแทนสูงก็ตาม นอกจากนั้นยังมีผลต่อเนื่องไปยังเครือข่ายซื้อเมล็ดพันธุ์ดีไปใช้ในแปลงนาอีกด้วย

### เครือข่ายเมล็ดพันธุ์

ปัญหาอุปสรรคในการสร้างเครือข่ายซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมไม่ว่าจะเป็นพันธุ์ชัยนาท 1 พันธุ์สุวรรณบุรี 60 พันธุ์สุวรรณบุรี 90 หรือ พันธุ์เสาไห้ นั้นมีเพียงสองประการเท่านั้นคือ

1. เกษตรกรสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในเรื่องการใช้เมล็ดพันธุ์ที่ดี มีคุณภาพว่าเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นในการผลิตข้าวในปัจจุบันนี้ จึงพอใจที่จะเก็บเมล็ดพันธุ์ไว้ใช้เองตามที่เคยปฏิบัติแต่ดั้งเดิมมา หรือพอใจที่จะซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากพ่อค้าในท้องถิ่น โดยเห็นแก่ราคาที่ถูกว่าซื้อจากสหกรณ์แม่ข่ายฯ โดยขาดความรู้ความเข้าใจว่า เมล็ดพันธุ์ที่ซื้อมาถูกกว่านั้น หากเปรียบเทียบคุณภาพและอัตราความงอกแล้ว เมล็ดพันธุ์จากแม่ข่ายนั้นจะกลับถูกกว่าเนื่องจากมีคุณภาพสูงตรงตามข้อกำหนดของพันธุ์ ไม่มีการปลอมปน และมีความงอกสูงกว่าเมล็ดพันธุ์ของพ่อค้าท้องถิ่นอย่างแน่นอน เพราะสหกรณ์แม่ข่ายทั้งสองแห่งมีห้องปฏิบัติการตรวจสอบพันธุ์ข้าวที่ได้รับงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการจัดตั้ง ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของเมล็ดพันธุ์อย่างรอบคอบรัดกุมทุกฤดูกาลผลิต

2. การขาดข้อมูลพื้นฐาน กลุ่มเกษตรกรที่จะมาเข้าเป็นลูกข่ายนั้น ไม่มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดสร้างเครือข่าย เช่นในกรณีนี้กลุ่มเกษตรกรจะไม่มีข้อมูลพื้นฐานการใช้พันธุ์ข้าวของเกษตรกรสมาชิกกลุ่ม จึงไม่สามารถให้คำตอบแก่สหกรณ์แม่ข่ายได้ว่า ในฤดูกาลผลิตหน้านี้ กลุ่มเกษตรกรจะรับเมล็ดพันธุ์ชนิดใดไปกระจายให้เกษตรกรสมาชิกได้ ในปริมาณเท่าใด ถึงแม้ว่าสหกรณ์แม่ข่ายจะมีผลตอบแทนต่อต้านให้แก่กลุ่มเกษตรกรก็ตาม

### เครือข่ายบริการรถเกี่ยวข้าว

สำหรับแนวความคิดในการสร้างเครือข่ายในการให้บริการรถเกี่ยวข้าวแก่เกษตรกรสมาชิกแทนการจัดหาจากเอกชนภายนอกนั้น มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

#### 1. ปัญหาภายในองค์กร

1.1 ผู้บริหารสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์บางแห่งได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการยังมีทัศนคติไม่ดีต่อการทำธุรกิจให้บริการรถเกี่ยวข้าว มีความรู้สึกไม่กล้าเสี่ยงในธุรกิจใหม่ ๆ ที่ไม่เคยคิดถึงมาก่อน และการลงทุนนี้ยังเป็นโครงการที่ใช้เวลานานในการคืนทุน ซึ่งอาจจะพันวาระกรรมการไปแล้วจึงจะเห็นผล

1.2 การบริหารธุรกิจรถเกี่ยวข้าว ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารธุรกิจบริการรถเกี่ยวข้าวเพราะเห็นว่าจะมีปัญหาความขัดแย้งในการจัดซื้อ การบำรุงรักษา และความต่อเนื่องในการบริหารงานของคณะกรรมการแต่ละชุดที่เข้ามาสืบทอดแต่ละปีเนื่องจากกรรมการดำเนินการนั้น

ต้องหมควาระทีละครั้งชุดทุกปีไป และสามารถเป็นกรรมการได้คราวละ 2 ปีติดต่อกันได้ 2 วาระตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2542

1.3 ปัญหาด้านเงินทุน สหกรณ์การเกษตรหลายแห่งไม่มีเงินทุนมากเพียงพอที่จะลงทุนในธุรกิจนี้ ไม่ว่าจะเป็นทุนในการจัดซื้อรถเกี่ยวข้าว รถบันทุกขนาดใหญ่ที่จะขนส่งรถเกี่ยวข้าวไปยังแปลงนา ตลอดจนไม่มีทุนดำเนินการในการจัดจ้างพนักงานขับรถและพนักงานอื่นๆที่จำเป็นในการขยายธุรกิจนี้ จึงมีความเห็นว่าผู้มีหน้าที่ลงทุนในธุรกิจขนาดใหญ่เช่นนี้ น่าจะเป็นขุมทุนสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัด น่าจะเหมาะสมกว่า เพราะในปัจจุบันขุมทุนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรีจำกัดนั้นทำธุรกิจที่ซ้ำซ้อนกับสหกรณ์การเกษตรระดับปฐมที่เป็นสมาชิกอยู่ และทำได้ไม่ดีเท่า จึงเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมสหกรณ์สมาชิกจึงไม่ทำธุรกิจกับขุมทุนสหกรณ์ระดับจังหวัด

1.4 ความจริงใจ ผู้บริหารบางคนยังขาดความจริงใจในการทำธุรกิจให้บริการรถเกี่ยวข้าว เพราะตนเองมีรถเกี่ยวข้าวให้บริการอยู่ในท้องถิ่น หากสหกรณ์มีธุรกิจนี้ขึ้นมาจะทำให้เสียประโยชน์ส่วนตนไปไม่มากนัก

1.5 ผู้ปฏิบัติเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ อาทิ ผู้จัดการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้นในการติดตามดูแลและเป็นธุรกิจที่ใหม่ยังไม่เคยคิดทำมาก่อน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ในเครือข่ายจังหวัดสระบุรีเป็นสตรีแทบทั้งสิ้น จึงมีความรู้สึกว่าการให้บริการรถเกี่ยวข้าวนี้เป็นธุรกิจที่ยุ่งยาก ตรายศรัและอาจจะควบคุมดูแลยาก เพราะเป็นธุรกิจภาคสนามและเป็นธุรกิจที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน

## 2. ปัญหาภายนอกองค์กร

2.1 นโยบาย ทางราชการยังไม่เคยมีนโยบายสนับสนุนธุรกิจให้บริการรถเกี่ยวข้าวที่ชัดเจน เหมือนกับที่เคยมีนโยบายสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆของสหกรณ์ที่ต้องการลงทุนสูง เช่น โรงสีข้าว ตลาดกลาง ลานตากข้าว ห้องปฏิบัติการทดสอบเมล็ดพันธุ์ เป็นต้น

2.2 เจ้าหน้าที่ราชการ เจ้าหน้าที่ราชการของหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรยังไม่ให้การสนับสนุนเพราะยังไม่มีความมั่นใจในเรื่องธุรกิจนี้และมีทัศนคติไม่ดีต่อธุรกิจนี้ โดยคาดคะเนว่า ธุรกิจนี้น่าจะมีปัญหาหลายประการในการดำเนินงาน ทั้งปัญหาในการจัดการปัญหาด้านบุคลากร และความไม่คุ้มค่าในการลงทุนทั้งๆที่พื้นที่จังหวัดสระบุรีมีความต้องการและขาดแคลนบริการรถเกี่ยวข้าวอย่างเห็นได้ชัดเจน เพราะต้องยอมจ่ายค่านายหน้าต่อไร่ให้แก่เอกชนผู้สามารถจัดหาบริการรถเกี่ยวข้าวนี้มาให้บริการได้ และอัตราค่าบริการต่อไร่ที่เอกชนเรียกเก็บนั้น หากนำมาคำนวณจะเห็นว่าสามารถคืนทุนได้ภายใน 5 ปีเท่านั้น

### เครือข่ายปฎิอินทรีย์

สำหรับเครือข่ายการผลิตผลผลิตของสหกรณ์โดยปราศจากสารเคมี หรือการผลิตปฎิอินทรีย์ขึ้นใช้เองในการผลิตของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรนั้น แม้จะได้มีข้อตกลงไว้แล้วแต่ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเมื่อถึงขั้นตอนที่จะไปทำความเข้าใจกับเกษตรกรสมาชิก ดังนี้

#### 1.ปัญหาภายในองค์กร

1.1 เกษตรกรสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในด้านผลดีของการใช้ปฎิอินทรีย์ เช่น ผลดีต่อตนเอง ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม การลดต้นทุนการผลิต เกษตรกรสมาชิกมองเห็นแต่ว่า การใช้ปฎิอินทรีย์ทำให้ข้าวสุกช้ากว่าเกษตรกรสมาชิกรายอื่นในพื้นที่ใกล้เคียงกัน ทำให้เก็บเกี่ยวไม่ทันกาล ประกอบกับเกษตรกรสมาชิกยังไม่ได้รับการส่งเสริมหรือการถ่ายทอดเทคโนโลยีนี้อย่างจริงจังและทั่วถึง ทำให้เกษตรกรมีความไม่แน่ใจที่จะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิต และยังคงยึดอยู่กับเทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ปุ๋ยเคมีเช่นเดิม

1.2 เกษตรกรสมาชิกยังมองไม่เห็นความสำคัญของการใช้ปฎิอินทรีย์และยังเห็นไม่ชัดเจนในเรื่องคุณภาพของปฎิอินทรีย์

1.3 ผู้บริหารสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรยังขาดวิสัยทัศน์ในการใช้ปฎิอินทรีย์ ยังเชื่อมั่นและคิดยึดในการใช้ปุ๋ยเคมีและยังมองภาพของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ได้ไม่ชัดเจน เพราะขาดการติดตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

1.4 ความไม่สะดวกในการผลิตปฎิอินทรีย์ขึ้นใช้เอง และความไม่สะดวกในการใช้ปฎิอินทรีย์

#### 2.ปัญหานอกองค์กร

2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ส่งเสริม สนับสนุนอย่างจริงจัง ปล่อยให้เกษตรกรสมาชิกจัดหาปฎิอินทรีย์เอง ถ้าต้องการจะริเริ่มมีความเปลี่ยนแปลงในระบบการผลิต

2.2 อิทธิพลของกลุ่มผู้ค้าปุ๋ยเคมี ที่มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ดี สามารถสร้างความสะดวกสบายในการจัดหาปุ๋ยเคมีมาให้เกษตรกรสมาชิกได้ใช้ในการผลิตอย่างทันเวลาและความต้องการ

2.3 การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านการให้ความรู้ความเข้าใจ การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง และการสนับสนุนในด้านการผลิตหรือการจัดหาปฎิอินทรีย์มาให้บริการแก่เกษตรกรสมาชิก

### เครือข่ายสหกรณ์โคนม

สำหรับสหกรณ์โคนมทั้ง 9 แห่งนั้น มีปัญหาในการดำเนินงานเครือข่ายดังนี้



1. ขาดจิตสำนึกสหกรณ์ในการที่จะรวมตัวกัน โดยที่สหกรณ์หลายแห่งยังไม่มีความคิดร้อนในเรื่องของการเท้าน้ำมันทั้งเนื่องจากผลิตได้มากเกินไปกว่าปริมาณที่โรงงานแปรรูปจะรับซื้อ เพราะสหกรณ์โคนมเหล่านั้นอยู่ในร่มขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมไทย-เดนมาร์ก สหกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่สนใจรับฟังเรื่องของเครือข่ายๆ เพราะเห็นว่าตนไม่ได้เดือดร้อนอะไร ดังนั้นในการตกลงที่จะดำเนินการจัดตั้งโรงงานแปรรูปขนาดเล็ก ประมาณกำลังผลิต 40 ตัน จึงมีเพียง 2 สหกรณ์โคนมที่ตกลงจะเข้าร่วมด้วย คือ สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนกลาง จำกัด และ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด

2. ชุมชนสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก จำกัด ซึ่งเป็นโครงสร้างระดับมัธยมในจังหวัดสระบุรี ก็มีได้สนใจที่จะทำธุรกิจที่สหกรณ์ระดับปฐมไม่สามารถดำเนินการ เช่น ในเดือนตุลาคม 2546 เกิดโรคระบาดปากและเท้าเปื่อยชนิดรุนแรงในเขตจังหวัดสระบุรี ซึ่งไม่สามารถรอคอยบริการวัคซีนจากสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสระบุรีได้ เพราะไม่ได้ร้องขอวัคซีนจากศูนย์ผลิตที่ปากช่องไว้ล่วงหน้า และเจ้าหน้าที่ให้บริการฉีดวัคซีนของสำนักงานก็มีจำนวนน้อย ไม่สามารถออกไปให้บริการได้ทันทั่วทั้งที่ ในกรณีนี้หากทางชุมชนฯมีวิสัยทัศน์ในเรื่องธุรกิจบริการ ก็น่าจะมีแผนให้บริการฉีดวัคซีนให้กับโคนมของเกษตรกรสมาชิกของสหกรณ์สมาชิก เพราะเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมนั้นจัดว่าเป็นเกษตรกรที่มีรายได้ดี ควรจะรวมตัวกันและพึ่งตนเองได้ ไม่ควรนั่งอมมือรอความช่วยเหลือจากรัฐอย่างเดียว เพราะกำลังเจ้าหน้าที่นั้นมีน้อย และควรต้องช่วยเหลือเกษตรกรชั้นเล็กที่มีฐานะอ่อนแอทางเศรษฐกิจก่อน จึงจะยุติธรรม หากชุมชนฯมีวิสัยทัศน์ในเรื่องธุรกิจบริการเช่นนี้แล้ว ก็อาจจะขยายธุรกิจบริการไปยังบริการอื่นๆ อาทิ บริการผสมเทียม บริการตรวจและรับรองโรคแท้งติดต่อ หรือแม้จะขยายธุรกิจไปยังสายการผลิตอื่น เช่น ธุรกิจแปรรูป ธุรกิจอาหารสัตว์ ก็จะมีส่วนทำให้สหกรณ์สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับชุมชนฯ มากกว่าในปัจจุบันที่สหกรณ์สมาชิกมิได้ทำธุรกิจกับชุมชนฯด้วยสาเหตุที่ว่าชุมชนฯทำธุรกิจที่ซ้ำซ้อนกับสหกรณ์สมาชิกแถมยังทำได้ไม่ดีเท่าหรือดีกว่าอีกด้วย

## 2.8 องค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินการของทีมวิจัยระยะที่ 2

ในการที่ทีมวิจัยได้ลงพื้นที่ไปเพื่อดำเนินการตามกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์/กลุ่มองค์กรประชาชน โดยมุ่งหวังให้สหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนมีส่วนร่วมในการระดมสมองวิเคราะห์ศักยภาพและความต้องการของตนเอง ในการที่จะสร้างและพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรของสหกรณ์/กลุ่มองค์กรประชาชนที่มีความยั่งยืนขึ้นมา ทีมวิจัยได้เรียนรู้เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ทำให้การรวมตัวสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน และ ตัวชี้วัดปัจจัยความยั่งยืนของเครือข่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ปัจจัยการรวมตัวกัน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการรวมตัวกันสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชา

ชนและทำให้การรวมตัวกันสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนประสบความสำเร็จได้นั้นน่าจะมี 3 ประการที่เด่นชัดได้แก่

1) **เครือข่ายความร่วมมือกันนั้นต้องเป็นความร่วมมือในสิ่งที่ต้องการ** ยกตัวอย่างความร่วมมือในสหกรณ์โคนมในการที่จะลงทุนร่วมกันในการจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมขนาดเล็ก หากจะมีความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมเกิดขึ้นได้ในอนาคตอันใกล้ ก็เป็นเพราะสหกรณ์โคนมที่เข้าร่วมตัวกันในเครือข่ายฯ มีความประสงค์หรือความต้องการที่สอดคล้องกันในเรื่องของการแก้ปัญหาที่สหกรณ์ต้องทน้นามดิบที่รับซื้อจากเกษตรกรสมาชิกทั้งทุก 3 วันเพราะถึงเก็บเต็ม ดังนี้เป็นต้น

2) **สหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนต้องมีวิสัยทัศน์และมีความกล้าเสี่ยงในการลงทุนในธุรกิจร่วมกันของเครือข่ายฯ** ยกตัวอย่างเช่น การดำเนินการเครือข่ายให้บริการรถเกี่ยวข้าว ซึ่งในความเป็นจริงนั้น ปัจจุบันเกษตรกรสมาชิกของทั้งสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต่างก็มีความต้องการและมีความจำเป็นต้องจัดหาบริการนี้จากเอกชนทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่จังหวัดสระบุรี แต่บุคคลทุกฝ่ายในขบวนการสหกรณ์ก็ยังขาดวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้ ไม่มีการทำความเข้าใจกับเกษตรกรสมาชิกว่า ในการทำธุรกิจใดๆนั้น หากจะมีความเข้มแข็งและยั่งยืนได้นั้น องค์กรธุรกิจนั้นรวมทั้งขบวนการสหกรณ์ก็ตาม จะต้องพยายามดำเนินธุรกิจครอบคลุมให้ได้ทั้งกระบวนการผลิต จึงจะประสบความสำเร็จในกิจการอย่างยั่งยืนได้ ตัวอย่างที่สองก็คือ ทั้งสหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนยังไม่มีวิสัยทัศน์ในการผลิตแบบอินทรีย์ ซึ่งต้องเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกอย่างแน่นอน ในขบวนการสหกรณ์/กลุ่มองค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรีทั้งหมด มีเพียงกลุ่มเกษตรกรบ้านลำเพียงกลุ่มเดียวที่เข้าใจและมีความริเริ่มในการผลิตข้าวอินทรีย์ โดยเข้าใจว่าการผลิตแบบอินทรีย์นี้นอกจากจะลดต้นทุนการผลิตลงได้ประมาณ 300 บาทต่อไร่แล้ว ยังเป็นความปลอดภัยด้านสุขภาพร่างกาย ต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค และช่วยปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อมอีกด้วย ด้วยเหตุผลทั้งสองนี้ เครือข่ายบริการรถเกี่ยวข้าวและเครือข่ายผลิตข้าวอินทรีย์จึงเกิดขึ้นได้ยากและต้องใช้เวลาอย่างมากในการทำความเข้าใจกับคนทั้งขบวนการสหกรณ์หรือกลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่

3) **จิตตารมณ์ด้านสหกรณ์ที่จะไม่หวังพึ่งรัฐมากไปกว่าการพึ่งพิงกันเอง** ปัจจุบันนี้เกษตรกรสมาชิกทั้งสมาชิกสหกรณ์และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรต่างยังขาดสำนึกหรือจิตตารมณ์สหกรณ์ คือ การที่จะรวมตัวกันเพื่อพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยไม่คิดแต่จะงอมืองอเท้าคอยหวังพึ่งรัฐแต่เพียงอย่างเดียว ปัจจุบันนี้เกษตรกรสมาชิกคอยแต่จะรับฟังว่า ปีงบประมาณนี้รัฐจะให้เงินหรือความช่วยเหลือในด้านใดบ้าง เมื่อได้รับงบประมาณช่วยเหลือมาแล้วก็ยังไม่คิดที่จะรวมพลังกันในการทำให้มีพลังในการต่อรอง เช่นในกรณีของการสร้างเครือข่ายปุ๋ยเคมี ซึ่งเกษตรกรสมาชิกทั้งของสหกรณ์และของกลุ่มเกษตรกรจำเป็นต้องใช้ในการผลิต เมื่อกลุ่มได้รับเงินช่วยเหลือมาแล้วต่างก็นำไปซื้อปุ๋ยแล้วนำไปเสริมมาบิกกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ส่วนที่ยังขาดอยู่ก็มาขอสินเชื่อจากสหกรณ์ ซึ่งถ้ามีจิตตารมณ์สหกรณ์แล้วไว้รู้ ทั้งสหกรณ์และกลุ่มก็ควรจะนำปริมาณมารวมกันเพื่อต่อรองกับผู้ขายส่งหรือผู้ผลิตปุ๋ย อันจะทำให้เกษตรกรสมาชิกได้ใช้ปุ๋ยถูกลงโดยถ้วนหน้า แต่เครือข่ายปุ๋ยเคมีนี้ก็ยังคงเกิดขึ้นยากเพราะการขาด

จิตตารมณ์สหกรณ์ดังที่กล่าวมา นอกจากนั้นจิตตารมณ์สหกรณ์ที่แท้จริงยังควรเป็นสำนึกที่ตระหนักว่าในการมารวมตัวกันนั้น เราควรเป็นทั้งผู้ให้แก่เพื่อนในสิ่งที่เราแข็งแรงและรับจากเพื่อนในสิ่งที่เราอ่อนแอ มิใช่หวังจะเป็นผู้รับจากเพื่อนแต่ทางเดียว เหมือนกับที่การที่เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ก็เพียงเพื่อหวังจะได้รับจากสหกรณ์ในเรื่องของสินเชื่อ ป้าย สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช โดยมีได้เคยคิดเลยว่าตนเองจะให้อะไรกับสหกรณ์และเพื่อนพ้องร่วมขบวนการบ้าง ดังนั้นจิตตารมณ์สหกรณ์ที่ว่านี้จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งในการดำเนินการสร้างและพัฒนาเครือข่ายฯให้ยั่งยืน

## 2. ตัวชี้วัดปัจจัยความยั่งยืนของเครือข่าย

ส่วนปัจจัยแห่งความยั่งยืนที่จะสามารถเป็นตัวชี้วัดหากเกิดเครือข่ายฯขึ้นแล้วนั้น ทีมวิจัยก็ได้เรียนรู้จากการร่วมรับฟังในการระดมสมองกับสมาชิกเครือข่ายหลายต่อหลายครั้งตลอดระยะเวลาหลายเดือนที่ผ่านมาว่า ปัจจัยแห่งความยั่งยืนของเครือข่ายฯที่จะเกิดขึ้นนั้น น่าจะได้แก่ปัจจัยต่างๆเหล่านี้

1) **ความโปร่งใส (Transparency)** เครือข่ายฯที่เกิดขึ้นนั้นต้องเกิดขึ้นในหมู่องค์กรสมาชิกที่สามารถเปิดเผยได้ และหากมีการลงทุนทำกิจการใดๆร่วมกัน ต้องมีบัญชีการร่วมทุนที่ชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้จากทุกฝ่าย

2) **ความมั่นคงต่อสัญญา(Commitment)** เมื่อมีการตกลงที่จะร่วมมือกันในกิจกรรมใดๆแล้ว ทั้งสหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนจะต้องทำตามข้อตกลงที่ได้ให้ไว้ต่อกัน เช่น หากตกลงในการสร้างเครือข่ายฯปุ๋ยเคมี ก็ต้องมีการสำรวจปริมาณการใช้ปุ๋ย รวมปริมาณเข้ามาต่อรองรับร่วมกัน แล้วก็ต้องมีการสั่งซื้อจากสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรต้นสังกัดของตน หรือในกรณีของเครือข่ายเมล็ดพันธุ์ หากมีการตกลงที่จะผลิต/ซื้อเมล็ดภายในเครือข่ายฯ ก็ต้องมั่นคงต่อข้อตกลง ต้องมีการสั่งซื้อ(order) เข้ามาที่แม่ข่าย ชัดเจนและวัดปริมาณได้ว่า เป็นไปตามข้อตกลงที่ได้มีการสำรวจปริมาณไว้ล่วงหน้าก่อนฤดูกาลผลิตหรือไม่

3) **ขนาดของความร่วมมือ (Participation)** ได้แก่ จำนวนของสหกรณ์/กลุ่มองค์กรประชาชนที่เข้าร่วมในเครือข่ายฯ ปัจจัยแห่งความยั่งยืนน่าจะดูได้จากจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมในเครือข่ายฯ และจำนวนนี้ควรจะทวีจำนวนมากขึ้นๆเมื่อกาลเวลาได้ผ่านไป เพราะมีสมาชิกใหม่เข้าร่วมมากขึ้นๆเมื่อได้เห็นความสำเร็จและความยั่งยืนของเครือข่ายฯ โดยเป็นผลมาจากการเกิดการเรียนรู้หรือเห็นประสบการณ์ในความสำเร็จของเครือข่ายฯ

4) **ความต่อเนื่อง (Continuity)** ความต่อเนื่องในที่นี้หมายถึง การที่สหกรณ์/กลุ่มองค์กรประชาชนควรจะมีการวางแผนงานอนาคตร่วมกัน จึงจะทำให้เกิดความยั่งยืนของเครือข่ายฯที่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนั้นก็ยังคงมีความต่อเนื่องในระดับนโยบาย ระดับบริหารและระดับการจัดการด้วย ความต่อเนื่องในระดับนโยบายของสหกรณ์นั้น จะมีปัญหาในข้อกฎหมายเกี่ยวกับวาระของคณะกรรมการดำเนินการที่ต้องหมดลงทีละครั้งชุดทุกปี และกรรมการดำเนินการสามารถอยู่ในตำแหน่งได้วาระละ

2 ปี และติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ ดังนั้นการสร้างเครือข่ายฯ ที่ต้องมีการลงทุนในจำนวนมากจึงมักมีปัญหาด้านความต่อเนื่องระดับนโยบายนี้

**5) ความพึงพอใจ(Satisfaction)** ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นในการดำเนินการเครือข่ายซึ่งสามารถวัดได้ 3 ระดับคือ ระดับสมาชิก องค์กร และสังคม ซึ่งตัวชี้วัดความพึงพอใจระดับสมาชิก อาจจะเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ต่ำลง สุขภาพที่ดีไม่เจ็บไข้ได้ป่วยบ่อยๆ ตัวชี้วัดความพึงพอใจระดับองค์กรอาจจะเป็นประสิทธิภาพในการบริหารที่เพิ่มขึ้น ความสามัคคีในการร่วมกันทำธุรกิจในมวลหมู่สมาชิก การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆรวมทั้งกิจกรรมทางให้ความรู้ กิจกรรมสังคมที่องค์กรจัดขึ้น ฯลฯ สุดท้ายตัวชี้วัดความพึงพอใจทางสังคมอาจจะได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น องค์กรความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาาร่วมกันของทีมนักวิจัย กับองค์กรประชาชนและองค์กรความรู้พื้นบ้าน

### 3. ผลการศึกษาวิจัย ระยะที่ 3

พัฒนาการเครือข่ายในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เป็นการพัฒนาความต่อเนื่องของการเข้าร่วมเครือข่ายของกลุ่ม/องค์กรประชาชนหลังจากที่ได้ตกลงร่วมกันในการที่จะร่วมเครือข่ายของกลุ่มเครือข่ายต่างๆในระยะที่ 2 ในพื้นที่จังหวัดสระบุรีได้ตกลงที่จะร่วมเครือข่ายในระดับพื้นที่ เป็น 4 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ กลุ่มที่ 2 อำเภอเสาไห้และอำเภอหนองแค กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแคและอำเภอเฉลิมพระเกียรติ และกลุ่มที่ 4 อำเภอบ้านหม้อ อำเภอดอนพุด อำเภอหนองโดน และอำเภอพระพุทธบาท และมีเครือข่ายที่เข้าร่วมโครงการตามธุรกิจในระยะแรก จำนวน 6 เครือข่ายได้แก่

- 1) เครือข่ายเงินทุน
- 2) เครือข่ายปุ๋ยเคมี
- 3) เครือข่ายเมล็ดพันธุ์
- 4) เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์
- 5) เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว
- 6) เครือข่ายโคนม

พัฒนาการเครือข่ายในช่วงนี้จะกล่าวถึง เครือข่ายเดิมที่ตกลงร่วมเครือข่ายในระยะที่ 2 กระบวนการพัฒนาเครือข่าย สภาพแวดล้อมของเครือข่ายทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเครือข่าย โอกาสความสำเร็จและยั่งยืนของเครือข่าย ตลอดจนข้อเสนอในการพัฒนาเครือข่ายในระยะต่อไป

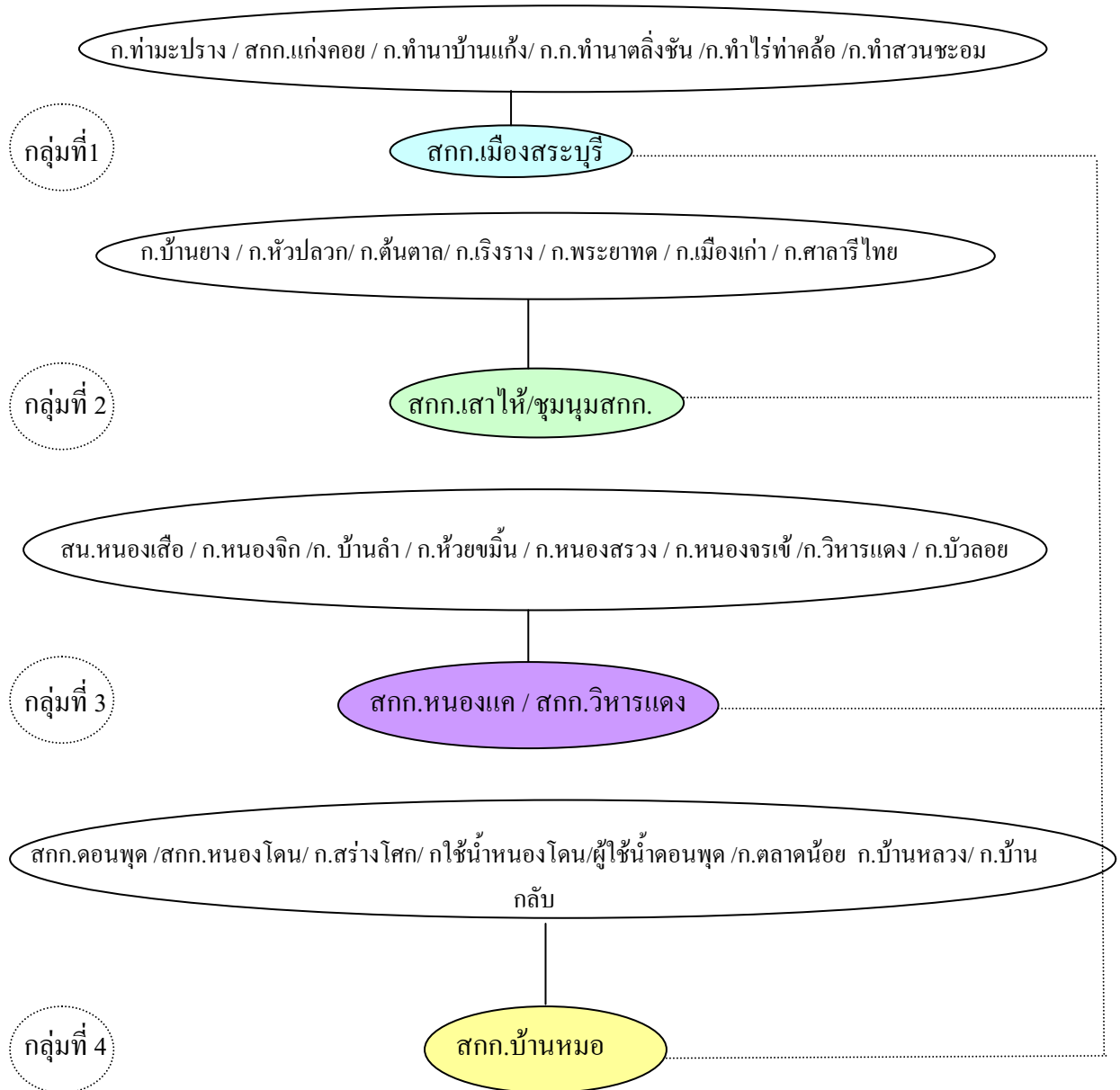
ทั้งนี้ในการประเมินความสำเร็จของกลุ่ม/องค์กรประชาชนพิจารณาจากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยในระยะที่ 2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือประสบความสำเร็จได้แก่

- 1) เครือข่ายความร่วมมือกันนั้นต้องเป็นความร่วมมือในสิ่งที่ต้องการ
  - 2) สหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนต้องมีวิสัยทัศน์และมีความกล้าเสี่ยงในการลงทุนในเครือข่ายนั้นๆ และ
  - 3) จิตตารมณ์ด้านสหกรณ์ที่จะไม่หวังพึ่งรัฐมากกว่าการพึ่งพิงตนเอง
- ส่วนตัวชี้วัดปัจจัยความยั่งยืนของเครือข่าย ได้แก่
- 1) ความโปร่งใส
  - 2) ความมั่นคงต่อสัญญา
  - 3) ขนาดของความร่วมมือ
  - 4) ความต่อเนื่อง
  - 5) ความพึงพอใจ

ผลการศึกษาวิจัยในระยะที่ 3 ทั้ง 6 เครือข่าย ตามลำดับต่อไปนี้

#### 1. เครือข่ายที่ 1 เครือข่ายเงินทุน

ผลการดำเนินงานในระยะที่ 2 นั้นในด้านเครือข่ายเงินทุนของพื้นที่จังหวัดสระบุรี แบ่งตามเขตพื้นที่ เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ กลุ่มที่ 2 อำเภอเสาไห้และอำเภอหนองแค กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแคและอำเภอเฉลิมพระเกียรติ และกลุ่มที่ 4 อำเภอบ้านหมอ อำเภอดอนพุด อำเภอหนองโดน และอำเภอพระพุทธบาท ดังแผนภาพที่ 18 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 18 เครือข่ายเงินทุน

## สถานการณ์ของกลุ่มเครือข่ายเงินทุนในปัจจุบัน

### 1.1 กระบวนการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม

กระบวนการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มเงินทุน จำแนกตามกลุ่มพื้นที่ที่โดยผู้แทนของกลุ่มแต่ละคนซึ่งเป็นกรรมการหรือฝ่ายจัดการของกลุ่มเช่นประธานกรรมการหรือรองประธานกรรมการหรือเลขานุการกลุ่ม หรือผู้จัดการสหกรณ์เข้าร่วมประชุมแบบมีส่วนร่วม กลุ่มละ 2-3 คน ต่างแสดงออกถึงความต้องการที่จะสนับสนุนเงินทุนโดยเฉพาะแม่ข่ายก็พร้อมจะให้ตามความเหมาะสมซึ่งเป็นเรื่อง

จะต้องประสานความร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม และแม้ว่ากลุ่มเองก็ต้องพิจารณาปัจจัยหลายประการที่จะให้ความช่วยในด้านเงินทุนในกลุ่ม ซึ่งกลุ่มที่ขาดแคลนเงินทุนมีความต้องการในระดับสูง ในขณะที่กลุ่มผู้ที่มีเงินเหลือไม่ค่อยแน่ใจในการให้การสนับสนุนนัก

กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนากลุ่มเป็นการเลือกจากตัวแทนกลุ่มที่เป็นประธานกรรมการหรือประธานกลุ่มหรือผู้จัดการ ถึงแม้จะเป็นระดับผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนา/องค์กร แต่ก็ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจโดยเด็ดขาดจำเป็นต้องนำเสนอขอความเห็นจากคณะกรรมการทั้งคณะ รวมทั้งคณะกรรมการเองก็การเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก และฝ่ายจัดการสหกรณ์เองก็ไม่มีอำนาจที่จะดำเนินงานได้ด้วยตนเอง

**1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่ม** สภาพแวดล้อมภายในกลุ่มเครือข่ายแต่ละพื้นที่ค่อนข้างจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคล้ายกัน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร

- 1) กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มสหกรณ์ที่เข้าร่วมเครือข่ายได้แก่ สหกรณ์การเกษตรแก่งคอย จำกัด สหกรณ์นิคมหนองเสือ จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองโดน จำกัด และสหกรณ์การเกษตรดอนพุด จำกัด
- 2) กลุ่มเกษตรกร ได้แก่กลุ่มเกษตรกรต่างๆ เช่น กลุ่มท่ามะปร่าง กลุ่มทำนุบ้านแก้ง และกลุ่มอื่นๆ โดยสภาพพื้นที่ทำการเกษตรของกลุ่มแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เคยชินที่จะได้รับการช่วยเหลือจากส่วนราชการแบบให้เปล่าอยู่แล้ว สถานที่ทำการกลุ่มไม่แน่นอน

**1.3 สภาพแวดล้อมภายในกลุ่ม** สภาพแวดล้อมภายในกลุ่มแบ่งเป็นกลุ่มเช่นเดียวกันคือ กลุ่มสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- 1) กลุ่มสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์นั้นโดยรวมสภาพแวดล้อมภายในในการบริหารจัดการค่อนข้างมีระบบตามสมควร แต่มีข้อจำกัดในด้านกำลังเจ้าหน้าที่และความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเท่าที่ควร และข้อจำกัดในเรื่องของความรู้ความสามารถของกรรมการ แต่สำหรับสหกรณ์การเกษตรดอนพุดจำกัดนั้นในขณะนี้ประสบปัญหาภายในเกิดข้อบกพร่องทางการเงินและการบัญชี ขาดสภาพคล่อง และโดยสภาพของสหกรณ์แล้วอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการดำเนินการ และยังมีเงื่อนไขของระเบียบข้อบังคับ จึงค่อนข้างจะยากที่จะเข้าร่วมเครือข่ายเงินทุนได้

- 2) กลุ่มเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรนั้นมีสมาชิกในกลุ่มจำนวนน้อย มีที่ทำการไม่แน่นอนส่วนใหญ่มักใช้บ้านของประธานกลุ่มหรือเหรัญญิกกลุ่ม มีคณะกรรมการบริหารเพียง 5 คน ธุรกิจที่ดำเนินการมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ระบบการบันทึกบัญชีไม่ค่อยดี ความมั่นคง และความสามารถในการตรวจสอบทางการเงินจะมีน้อย ดังนั้นโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายจึงค่อนข้างน้อย

#### **1.4 ความสำเร็จ/ความยั่งยืน**

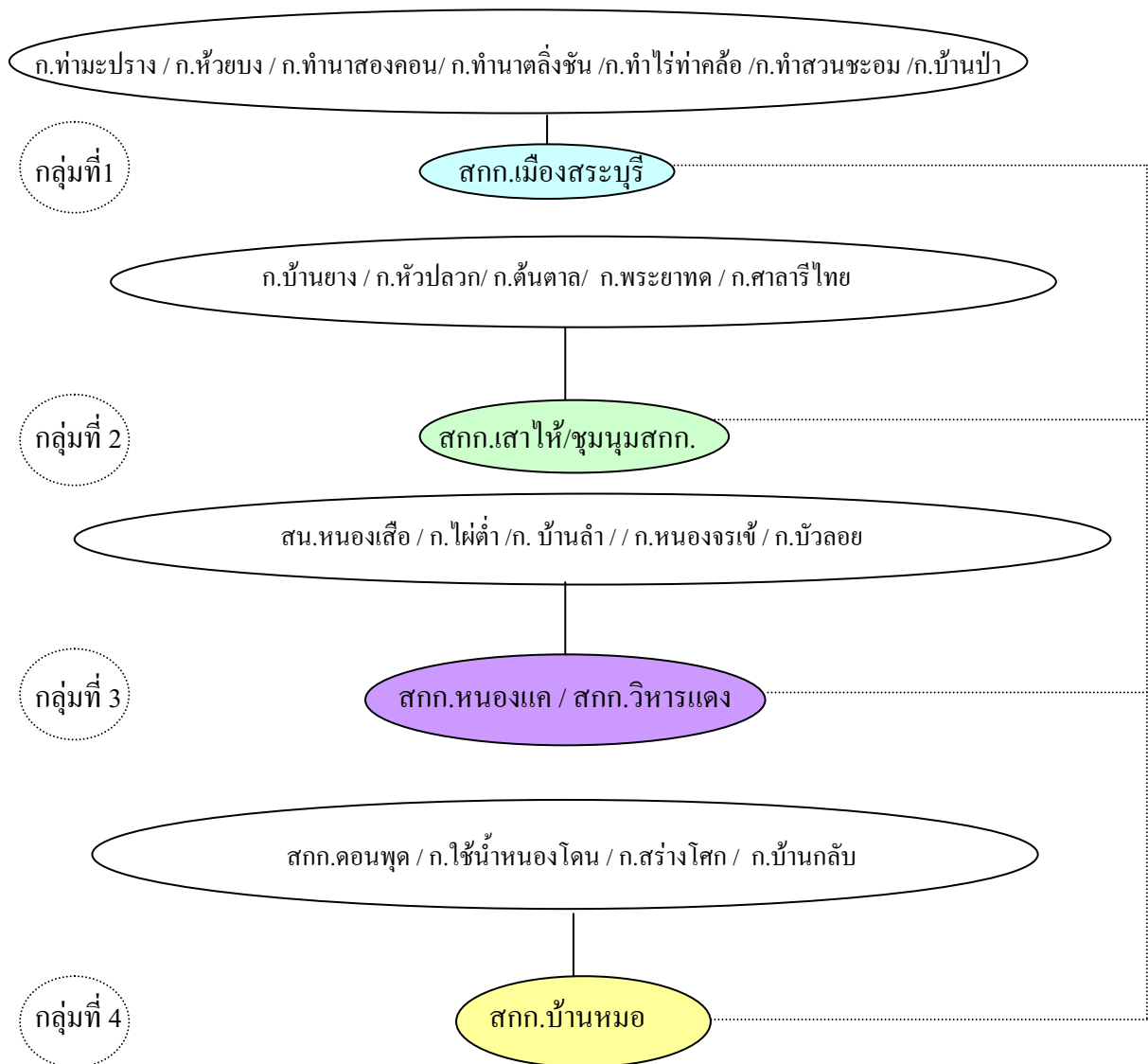
การร่วมเครือข่ายทางการเงินค่อนข้างจะเป็นไปได้ยากโดยเฉพาะในกลุ่มเกษตรกร

เนื่องด้วยความไม่ค่อยโปร่งใสในการบริหารจัดการ ระบบการบันทึกบัญชีและการจัดทำงบการเงินไม่ค่อยสมบูรณ์ ไม่ค่อยมีการบันทึกการประชุม รวมทั้งไม่มีที่ตั้งของสำนักงานที่แน่นอน ในส่วนของกลุ่มสหกรณ์เองโอกาสที่จะร่วมมือเป็นเครือข่ายความร่วมมือพอจะมีบ้าง แต่ยังมีอุปสรรคติดขัดบ้าง ด้วยระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รวมถึงอำนาจในการตัดสินใจของคณะกรรมการ จึงยังไม่อาจจะเกิดแบบยั่งยืนในขณะนี้ ทั้งยังมีทางเลือกอื่นๆสำหรับสหกรณ์ที่มีเงินทุนสิ้น เช่นนำไปขายวงเงินกู้ให้แก่สมาชิก หรือสำรองเพื่อกิจกรรมอื่นที่คาดว่าจะจำเป็นในอนาคต ในขณะที่สหกรณ์ที่ขาดแคลนเงินทุนเองบางแห่งก็ยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะขยายบริการสินเชื่อให้แก่สมาชิก โดยเห็นว่าอาจจะชะลอให้สมาชิกรอรับบริการเมื่อมีเงินทุนเพิ่มได้ ซึ่งสมาชิกเดือดร้อนแต่ก็ไม่สามารถจะทำอะไรได้นอกจากหันไปใช้บริการขององค์กรอื่นหรือนายทุนเงินกู้ในท้องถิ่น

## 2. เครือข่ายที่ 2 เครือข่ายปุ๋ยเคมี

ผลจากการดำเนินงานในระยะที่ 2 นั้นในด้านเครือข่ายปุ๋ยเคมีของพื้นที่จังหวัดสระบุรี แบ่งตามเขตพื้นที่ เป็น 4 กลุ่ม เช่นเดียวกับเครือข่ายเงินทุน ซึ่งมีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเข้าร่วมเครือข่าย ดังแผนภาพที่ 19 ต่อไปนี้





แผนภาพที่ 19 เครือข่ายปฏิกิริยา

## สถานการณ์ของกลุ่มเครือข่ายปฏิกิริยาในปัจจุบัน

### 2.1 กระบวนการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม

กระบวนการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มเงินทุน จำแนกตามกลุ่มพื้นที่โดยผู้แทนของกลุ่มแต่ละคนซึ่งเป็นกรรมการหรือฝ่ายจัดการของกลุ่มเช่นประธานกรรมการหรือรองประธานกรรมการหรือเลขานุการกลุ่ม หรือผู้จัดการสหกรณ์เข้าร่วมประชุมแบบมีส่วนร่วม กลุ่มละ 2-3 คน

กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาการเลือกจากตัวแทนกลุ่มที่เป็นประธานกรรมการหรือประธานกลุ่มหรือผู้จัดการ ถึงแม้จะเป็นระดับผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาการองค์กร

แต่ก็ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจโดยเด็ดขาดจำเป็นต้องนำเสนอขอความเห็นจากคณะกรรมการทั้งคณะ รวมทั้งคณะกรรมการเองก็การเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก และฝ่ายจัดการสหกรณ์เองก็ไม่มีอำนาจที่จะดำเนินงานได้ด้วยตนเอง

ในระยะแรกกลุ่มเครือข่ายมีความกระตือรือร้นที่จะรวมกลุ่มการจัดหาปุ๋ยเคมีจะรวบรวมปริมาณการใช้ปุ๋ยเคมี สูตรและตราต่างๆจากสหกรณ์ต่างๆและกลุ่มเกษตรกรด้วย เพื่อจะได้ทราบข้อมูลความต้องการที่แท้จริงทั้งหมดในแต่ละปี เพื่อจะได้สร้างอำนาจในการต่อรองราคาซื้อขายต่อไป แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้

**2.2 สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่ม** สภาพแวดล้อมภายในกลุ่มเครือข่ายแต่ละพื้นที่ค่อนข้างจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคล้ายกัน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร

1) กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มสหกรณ์ที่เข้าร่วมเครือข่ายได้แก่ สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์นิคมหนองเสือ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสนาให้ จำกัด ชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด สหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรดอนพุด จำกัด

สหกรณ์การเกษตรที่เข้าร่วมเครือข่ายทั้งหมดทำธุรกิจในการจำหน่ายปุ๋ยเคมี ให้กับสมาชิกอยู่แล้วด้วยการดำเนินงานของสหกรณ์เอง ซึ่งประสบกับภาวะการแข่งขันกับบริษัทเอกชนค่อนข้างสูง ได้รับเงินทุนที่ได้รับการอุดหนุนตามโครงการจัดหาปุ๋ยให้เกษตรกรเช่นเดียวกับกลุ่มเกษตรกร แต่ก็ได้รับเงินอุดหนุนมาก่อนข้างล่าช้า แต่สหกรณ์ส่วนใหญ่จะมีเงินทุนหมุนเวียนที่จะจัดหาให้กับสมาชิกได้ตามสมควร และในกลุ่มสหกรณ์เองมีผลประโยชน์ตอบแทนที่เกี่ยวข้องเช่นกันแต่น้อยกว่ากลุ่มเกษตรกรซึ่งคุ้นเคยกับการรับสินเชื่อปุ๋ยจากเอกชนเพราะเงินช่วยเหลือมาไม่ทันเวลา

ความสะดวกของสมาชิกที่จะติดต่อขอรับบริการจากสหกรณ์มีน้อยเนื่องจากสหกรณ์มีพนักงานอยู่ในตัวอำเภอในขณะที่สมาชิกอยู่กระจัดกระจายในพื้นที่ทั้งอำเภอ

2) กลุ่มเกษตรกร ได้แก่กลุ่มเกษตรกรต่างๆ เช่น กลุ่มท่ามะปราง กลุ่มห้วยบง กลุ่มทำนา สองคอน กลุ่มบ้านยาง กลุ่มบ้านกล้วย และกลุ่มอื่นๆ โดยสภาพพื้นที่ทำการเกษตรของกลุ่มแต่ละกลุ่มนั้นแตกต่างกัน กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เคยชินที่จะได้รับการช่วยเหลือจากส่วนราชการแบบให้เปล่าอยู่แล้ว สถานที่ทำการกลุ่มไม่แน่นอน

กลุ่มเกษตรกรได้รับเงินอุดหนุนจากการโครงการช่วยเหลือปุ๋ยแก่เกษตรกรผ่านทางสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเช่นเดียวกับสหกรณ์ แต่เงินทุนได้รับการสนับสนุนนี้มักจะได้รับมาไม่ทันกับความต้องการของสมาชิกกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่มหรือประธานกลุ่มจำเป็นต้องขอสินเชื่อจากบริษัทเอกชนให้สมาชิกไปก่อน ในขณะที่เครือข่ายที่มีแม่ข่ายเป็นสหกรณ์ไม่สามารถให้สินเชื่อกลุ่มเกษตรกรได้ และผู้รับผิดชอบในการจัดหาปุ๋ยมาบริการสมาชิกเองก็ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากบริษัทเอกชน

**2.3 สภาพแวดล้อมภายในกลุ่ม** สภาพแวดล้อมภายในกลุ่มแบ่งเป็น 2 กลุ่มเช่นเดียวกัน คือกลุ่มสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

1) กลุ่มสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์นั้นโดยรวมสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารจัดการค่อนข้างมีระบบตามสมควร แต่มีข้อจำกัดในด้านกำลังเจ้าหน้าที่และความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเท่าที่ควร และมีข้อจำกัดในเรื่องของความรู้ความสามารถของคณะกรรมการดำเนินการ และโดยสภาพของสหกรณ์แล้วอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจต่างขึ้นอยู่กับคณะกรรมการดำเนินการ ความสามารถในการเจรจาต่อรองราคาปุ๋ยของสหกรณ์มีน้อยเนื่องจากปริมาณการซื้อแต่ละฤดูกาลผลิตมีจำนวนไม่มากนักต่อแห่ง

และเนื่องจากความต้องการของเกษตรกรในปุ๋ยต่างๆมีหลายสูตรหลายตรา และสหกรณ์ไม่มีระบบข้อมูลที่จะสามารถทราบความต้องการการใช้ปุ๋ยของสมาชิกได้อย่างแน่นอน จึงไม่อาจทราบความต้องการที่จะสามารถนำมารวมเครือข่ายเพื่อสร้างอำนาจต่อรองได้ สมาชิกสหกรณ์เองก็ไม่มีแผนการทำการเกษตรของตนเองล่วงหน้าจึงไม่ทราบความต้องการปุ๋ยที่แน่นอนด้วย

2) กลุ่มเกษตรกร ในกลุ่มเกษตรกรมีปัญหาว่ามีสมาชิกในกลุ่มจำนวนน้อย มีที่ทำการไม่แน่นอนส่วนใหญ่เป็นบ้านของประธานกลุ่มหรือเหรัญญิกกลุ่ม มีคณะกรรมการบริหารเพียง 5 คน มีธุรกิจที่ดำเนินการเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ระบบการบันทึกบัญชีไม่ค่อยดี รู้สึกรวบรวมเครือข่ายปุ๋ยเฉพาะส่วนที่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐเท่านั้น ความต้องการที่เกินกว่าส่วนเงินสนับสนุนนั้นต่างคนต่างพอใจจัดหาปุ๋ยของตนเอง และยังมีผลประโยชน์แฝงสำหรับกลุ่มอีกด้วย

#### 2.4 ความสำเร็จ/ความยั่งยืน

การรวมเครือข่ายปุ๋ยเคมีในขณะนี้กลุ่มได้พยายามที่จะรวมกลุ่มเครือข่ายโอกาสที่จะเกิดพอมิบ้าง แต่ยังติดขัดอยู่บ้างด้วยข้อจำกัดหลายประการ เช่น

1) ความต้องการปุ๋ยของเกษตรกรมีหลากหลายหลายสูตรหลายตรา การที่จะรวมกลุ่มกันในตราใดตราหนึ่งในปริมาณมากๆค่อนข้างยากอยู่

2) สหกรณ์แต่ละแห่งส่วนใหญ่มีการจำหน่ายปุ๋ยเคมีให้สมาชิกอยู่แล้วทั้งในรูปของเงินสดและให้สินเชื่อซึ่งจะดำเนินการติดต่อประสานงานกับบริษัทหรือร้านจำหน่ายปุ๋ยโดยตรง ซึ่งสหกรณ์จะได้ประโยชน์กับสหกรณ์เอง สหกรณ์จึงยังไม่ค่อยมั่นใจว่าเมื่อรวมเครือข่ายแล้วสหกรณ์จะได้รับประโยชน์ใดเนื่องจากแต่ละสหกรณ์มีปริมาณการจำหน่ายปุ๋ยแต่ละปีจำนวนไม่น้อยอยู่แล้ว ประกอบกับความยุ่งยากในการจัดการปุ๋ยที่มีหลายสูตร หลายตรามาให้บริการในเครือข่าย ผู้รับผิดชอบโดยตรงก็ไม่ค่อยมั่นใจในการเข้าร่วมกลุ่ม และไม่แน่ใจว่ากลุ่มเกษตรกรจะมั่นคงในสัญญาหรือไม่

3) ความร่วมมือของกลุ่มเกษตรกรเกิดขึ้นเฉพาะได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐเท่านั้น หลังจากนั้นความร่วมมือไม่ค่อยจะมี ดังนั้นการสนับสนุนของรัฐจะต้องมีการพิจารณาว่าควรดำเนินการในลักษณะใด หากผู้รับความช่วยเหลือเองยังมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องดังนี้

4) ข้อจำกัดในการสนับสนุนของรัฐที่จัดให้เป็นเงินทุนที่ต้องซื้อปุ๋ยเท่านั้น การจะนำมาลง

ทุนผลิตปุ๋ยอินทรีย์เคมีรวมกันนั้นเพื่อใช้ในเครือข่ายนั้นทำไม่ได้ และการได้รับเงินทุนช่วยเหลือมักมาล่าช้ากว่าความต้องการมาก การที่กลุ่มจะขอสินเชื่อจากสหกรณ์ในส่วนนี้ทำได้ยากโดยข้อจำกัดด้านระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และระเบียบของเงินอุดหนุนด้วย

5) สหกรณ์และกลุ่มชาดระบบข้อมูลความต้องการปุ๋ยที่ชัดเจนและไม่ได้มีการเตรียมการไว้ก่อนฤดูการเพาะปลูก เมื่อเครือข่ายต้องการจะทราบข้อมูลจริงเพื่อจะนำไปสู่การต่อรองจึงไม่อาจจะระบุได้

6) กลุ่ม/องค์กรประชาชนเห็นว่าการรวมกันซื้อจะเป็นประโยชน์แต่ที่มีระบบการซื้อขายและกระจายปุ๋ยให้ถึงมือเกษตรกรโดยเครือข่ายยังไม่สามารถทำได้ สถานการณ์ในปัจจุบันสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรก็ยังสามารถดำเนินการได้อิสระโดยสมาชิกของสหกรณ์ และกลุ่มองค์กรเองไม่ประสบปัญญามากนัก หรือสมาชิกบางส่วนก็สามารถจัดหาได้ด้วยตนเอง องค์กรที่รับผิดชอบโดยตรงทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เห็นว่าการจะสร้างเครือข่ายเป็นภาระงานที่ต้องใช้พลังความร่วมมือและความสามารถสูงกลุ่ม/องค์กรชาดบุคคลที่จะสานต่อแนวคิดการรวมกลุ่มเครือข่ายดังกล่าว

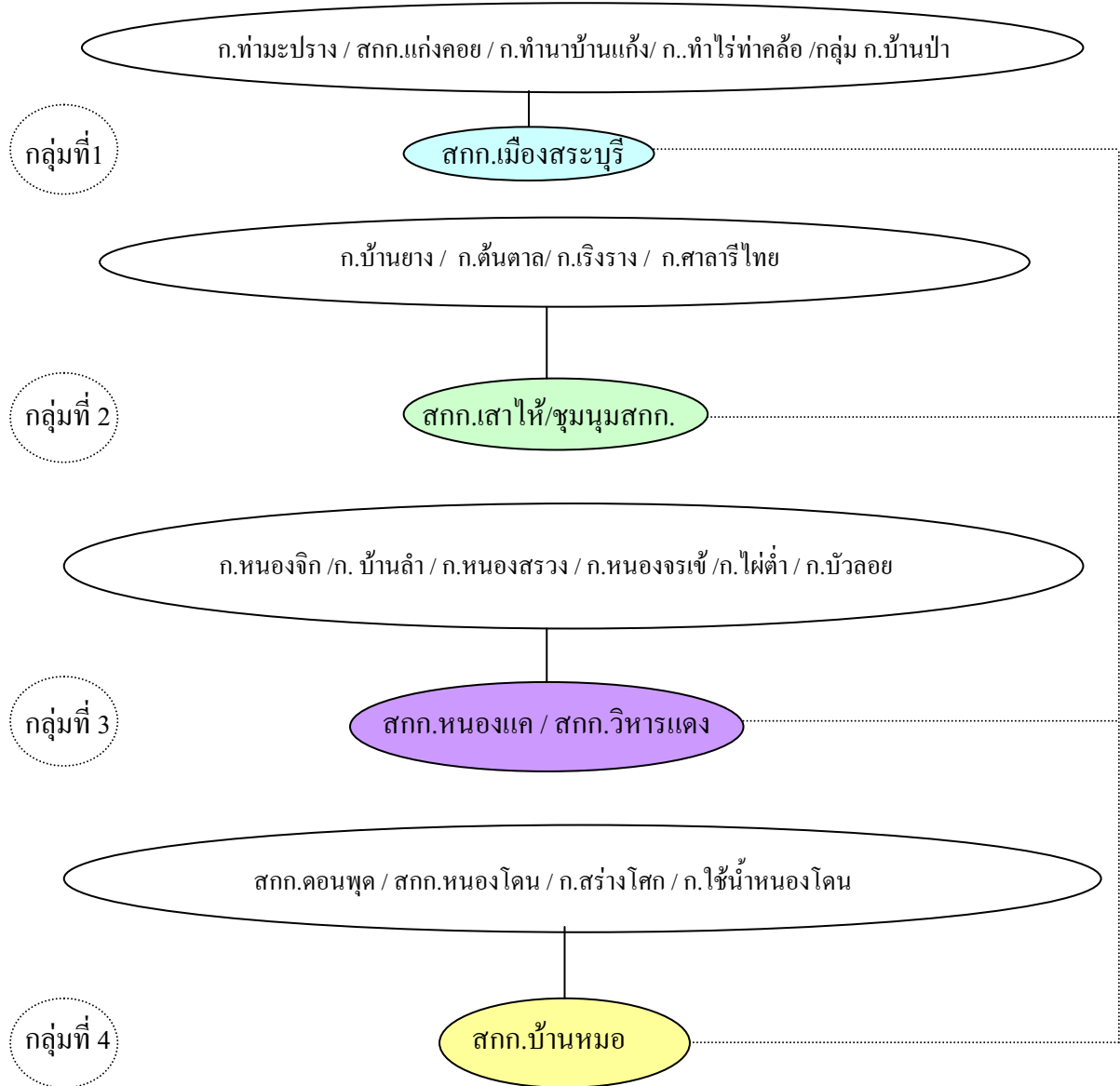
7) กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ไม่มีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาบริการเพื่อความก้าวหน้าของกลุ่ม/องค์กร เนื่องด้วยข้อจำกัดของกรรมการที่เป็นเกษตรกรต้องทำงานในไร่นา และต้องมาบริหารสหกรณ์เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานตามปกติและปกติภาระงานในความรับผิดชอบก็มากอยู่แล้ว การพัฒนางานใหม่ไม่มีหลักประกันได้ว่างานจะสำเร็จและไม่กระทบต่อภาระงานเดิมหรือไม่ และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้ก็อาจจะไม่เพิ่มขึ้น ยิ่งกว่านั้นหากมีความผิดพลาดเสียหายเกิดขึ้น เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ทัศนคติเช่นนี้ทำให้โอกาสที่จะสร้างงานใหม่จึงเป็นไปได้ยาก

การพัฒนาเครือข่ายกลุ่มองค์กรประชาชนนั้น ควรจะเริ่มพัฒนาดังแต่ระดับสมาชิกภายในกลุ่มก่อนเพื่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือ ลำพังเพียงพัฒนากรรมการและเจ้าหน้าที่ให้เกิดความร่วมมือเช่นที่ทีมวิจัยทำอยู่ แม้จะเกิดการรวมกลุ่มจริงแต่ถ้าขาดความร่วมมือที่แท้จริงจากสมาชิกความสำเร็จและยั่งยืนคงเป็นไปได้น้อยในสภาวะการแข่งขันเช่นในปัจจุบันนี้

### 3. เครือข่ายที่ 3 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว แบ่งตามพื้นที่เป็น 4 กลุ่มเช่นเดียวกัน แต่จำนวนกลุ่มที่เข้าร่วมเครือข่ายจะต่างกันออกไป กลุ่มที่ 1 สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรีจำกัดเป็นแม่ข่าย ในเครือข่ายประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรแก่งคอยจำกัด และกลุ่มเกษตรกร อีก 4 กลุ่ม กลุ่มที่ 2 สหกรณ์การเกษตรเสาไห้จำกัดและชุมนุมสหกรณ์ฯประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกรอีก 4 กลุ่ม กลุ่มที่ 3 สหกรณ์การเกษตรหนองแคจำกัดและสหกรณ์การเกษตรวิหารแดงจำกัด และประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกรอีก 6

กลุ่ม และกลุ่มที่ 4 สหกรณ์การเกษตรบ้านหม้อจำกัด และสหกรณ์การเกษตรดอนพุฒจำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองโดนจำกัด และกลุ่มเกษตรกรอีก 2 กลุ่ม ดังรายละเอียดเครือข่ายตามแผนภาพที่ 20



แผนภาพที่ 20 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

#### สถานการณ์ของกลุ่มเครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

เครือข่ายการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวในระยะแรกดำเนินไปด้วยดี ทางแม่ข่ายได้อำนวยความสะดวก ในด้านห้องปฏิบัติการทดสอบความงอก และการดูแลกระบวนการผลิต ส่งเจ้าหน้าที่ออก

ส่งเสริมให้ดำเนินการตั้งแต่การปลูก การดูแลรักษา จนถึงการเก็บเกี่ยว และตรวจสอบคุณภาพหลังเก็บเกี่ยว

ในระยะต่อมามีบริษัทธุรกิจเอกชนเข้าไปส่งเสริมการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวในพื้นที่และให้ราคาสูงกว่ามากทำให้สมาชิกเครือข่ายบางกลุ่มหันไปผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวให้กับเครือข่ายบริษัทเอกชนแทน กระบวนการพัฒนาเครือข่าย เป็นลักษณะเดียวกับเครือข่ายอื่นๆ

**3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่ม** สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่มเครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ประกอบด้วย ทั้งกลุ่มสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรมีดังนี้

1) นโยบายรัฐ นโยบายที่มาจากหน่วยงานไม่ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเครือข่าย เช่นบางกลุ่มได้รับการสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าวจากส่วนราชการ ดังนั้นทำให้ความจำเป็นในการเข้าร่วมกลุ่มจึงลดน้อยลง

2) การแข่งขันจากธุรกิจเอกชน เช่นบริษัทเอกชนได้รับซื้อเมล็ดพันธุ์ในราคาที่สูงกว่าที่เครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด ทำให้สมาชิกบางส่วนหันไปร่วมผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวให้แก่บริษัทเอกชน

3) การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวต้องใช้กระบวนการในการเพาะปลูกยุ่งยากมากตั้งแต่การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ การดูแล จนถึงการเก็บเกี่ยว และการตรวจสอบคุณภาพก่อนการรับซื้อ

4) ความจำกัดของพื้นที่ในการเพาะปลูกข้าวบางพันธุ์ และบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงควรต้องมีการเพาะปลูกเหมือนกันด้วยจึงจะเหมาะสม

**3.2 สภาพแวดล้อมภายในกลุ่ม** ประกอบด้วย

1) สหกรณ์และกลุ่มองค์กร สหกรณ์และกลุ่มองค์กรบางแห่งไม่มีเสถียรภาพ ไม่มี ความคล่องตัวด้านการเงิน การบริหาร โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรไม่มีที่ทำการที่แน่นอน ขาดความ เชื่อถือและความไว้วางใจจากเครือข่าย นอกจากนั้นสหกรณ์และกลุ่มองค์กรยังขาดความรู้ในเชิง บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2) ผู้นำสหกรณ์และผู้นำกลุ่มองค์กร ผู้นำบางคนตัดสินใจดำเนินงานเองโดยไม่ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มสมาชิก ในทำนองเดียวกันการตัดสินใจในการดำเนินการใดๆของผู้นำมักจะอยู่ บนผลประโยชน์ ความชอบ วิสัยทัศน์และทัศนคติของตนเอง ทำให้องค์กรและสมาชิกเสีย ผลประโยชน์ไม่สามารถเข้าร่วมเครือข่ายได้

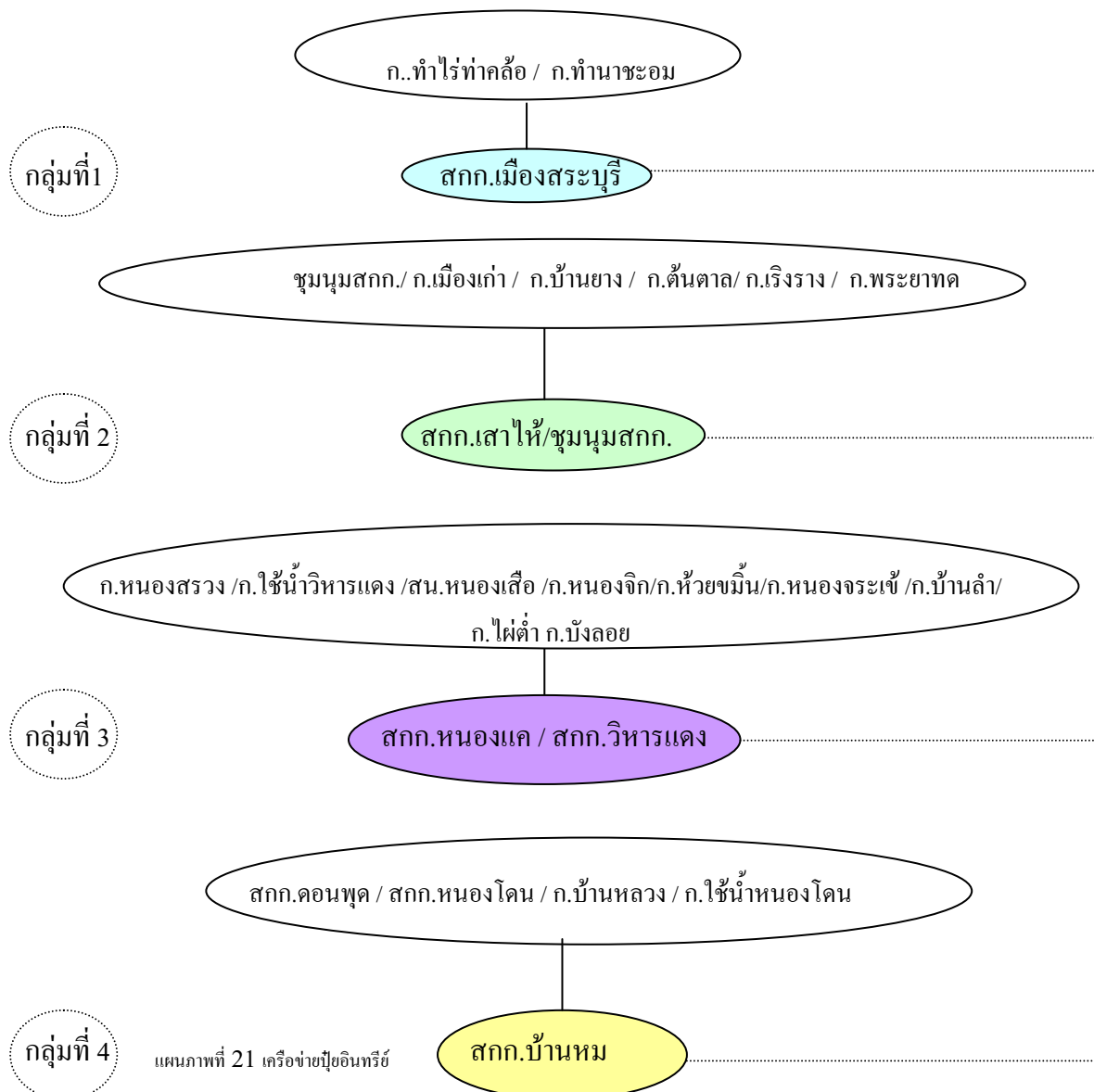
3) สมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านผลดีของการเข้าร่วมเครือข่าย รวมทั้งขาด จิตสำนึกของการร่วมกันเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างจริงจัง มักจะมองที่ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นตัว เงินเฉพาะหน้ามากกว่าผลดีระยะยาวของกลุ่มองค์กรที่จะเข้มแข็งและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งไม่ ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรสหกรณ์

**3.3 ความสำเร็จยั่งยืน**

เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ปัจจุบันมีเครือข่ายความร่วมมืออยู่แล้วและได้ขยายออกไปยังกลุ่มอื่น บางที่เห็นความสำคัญและการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า แต่ด้วยข้อจำกัดจากปัญหาหลายประการที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแต่ยังคงมีโอกาสพัฒนาขึ้นไปได้ถ้าได้รับการส่งเสริมสนับสนุนอย่างจริงจัง

#### 4. เครือข่ายที่ 4 เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์

กลุ่มเกษตรกรยังให้ความสำคัญต่อการใช้ปุ๋ยอินทรีย์น้อยมากแม้ว่าจังหวัดจะเน้นส่งเสริมการเกษตรปลอดสารพิษ การใช้สารอินทรีย์ และการรณรงค์เรื่องครัวไทยสู่ครัวโลก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนโยบายของรัฐที่ไม่เอื้ออำนวยและขาดระบบสนับสนุนให้เกษตรกรหันมายอมรับปุ๋ยอินทรีย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญเหมือนปุ๋ยเคมีเพราะงบประมาณสนับสนุนค่าปุ๋ยทั้งหมดในจังหวัดสระบุรีเป็นค่าปุ๋ยเคมีนอกจากนี้อาจเป็นเพราะการส่งเสริมให้ความรู้แก่เกษตรกรเรื่องปุ๋ยอินทรีย์ยังมีน้อยและไม่ลึกซึ้งพอให้เกษตรกรยอมรับ ดังรายละเอียดเครือข่ายตามแผนภาพที่ 21



#### 4.1 สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่ม

1) นโยบายรัฐ นโยบายที่มาจากหน่วยงานราชการไม่ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเครือข่าย เช่น สนับสนุนการใช้ปุ๋ยเคมียังมีมากแต่ยังไม่มียุทธศาสตร์การส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์อย่างชัดเจน

3) มีการแข่งขันจากธุรกิจเอกชน/บริษัทเอกชนในการจำหน่ายปุ๋ยเคมีอย่างกว้างขวาง ซึ่งธุรกิจเอกชนสามารถดำเนินการได้อย่างเสรี โดยการที่สามารถลด แลก แจก แถม ในขณะที่สหกรณ์ดำเนินการได้ภายใต้ข้อจำกัดตามระเบียบข้อบังคับ

3) การส่งเสริมความรู้ เกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการส่งเสริมความรู้ในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ อย่างลึกซึ้งให้สอดคล้องกับสังคม

4) ผลผลิตที่ได้และการเก็บเกี่ยว ผลผลิตที่ได้ยังมีปริมาณไม่มากพอตามที่เกษตรกรต้องการแม้ว่าโดยรวมแล้วต้นทุนจะต่ำกว่าแต่เกษตรกรยังไม่ทราบข้อมูลด้านต้นทุนการผลิตนี้โดยทั่วถึง นอกจากนั้นการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ข้าวจะสุกแก่พร้อมเกี่ยวไม่ค่อยพร้อมกันและจะล่ากว่านาข้าวที่ใช้ปุ๋ยเคมี ทำให้ไม่สะดวกและทันเวลาที่รถเกี่ยวนอกพื้นที่เข้ามาให้บริการ

**4.2 สภาพแวดล้อมภายในกลุ่ม** สภาพแวดล้อมภายในกลุ่มมีลักษณะเช่นเดียวกับเครือข่ายเมล็ดพันธุ์เนื่องจากเป็นกลุ่มเครือข่ายที่ใกล้ชิดกัน

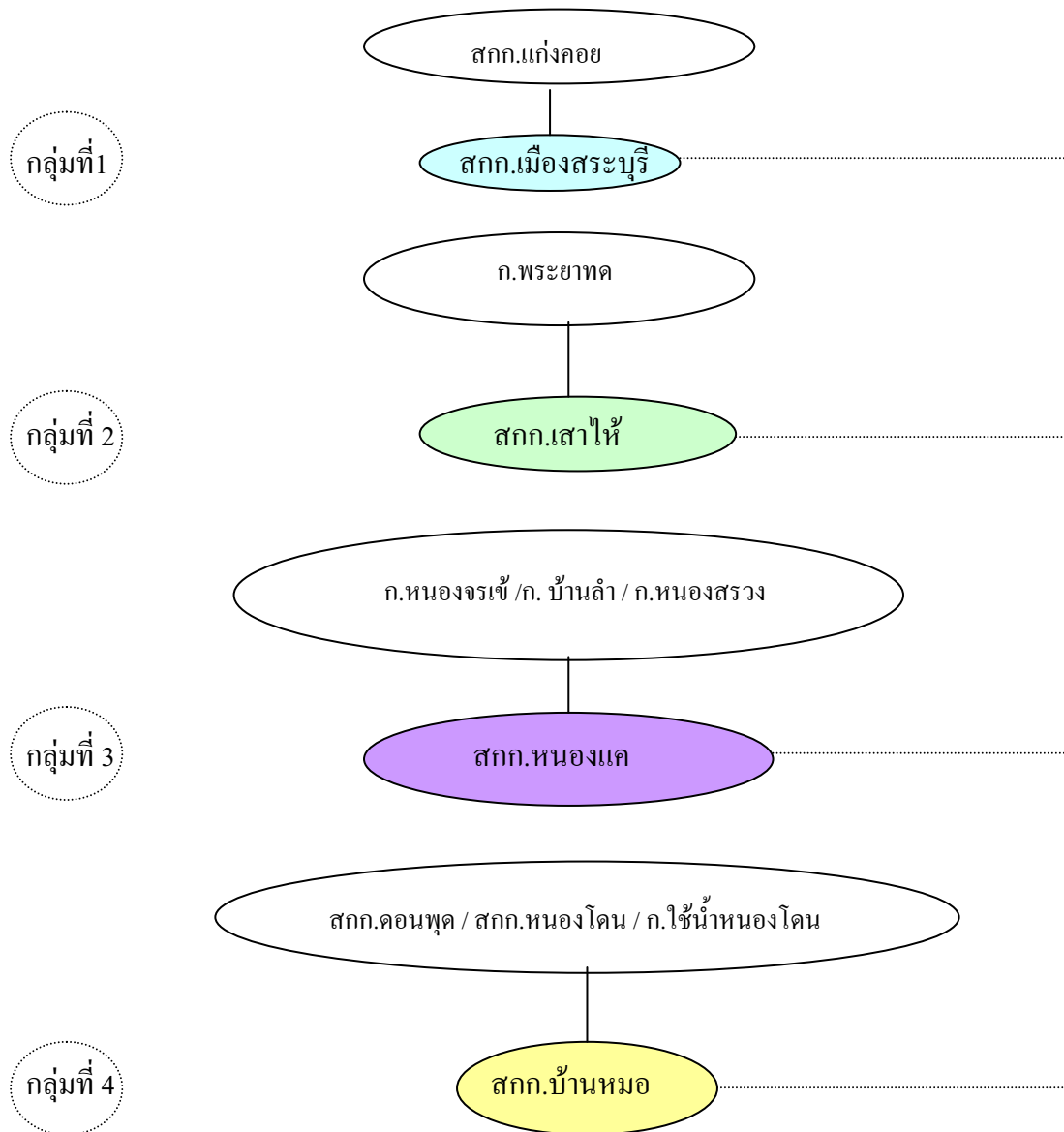
#### 4.3 ความสำเร็จ/ยั่งยืน

การรวมเครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์เพิ่งอยู่ในระยะเริ่มต้น ระหว่างการทดลองใช้ที่ยังไม่แพร่หลายมากนัก แม้แต่บางหน่วยงานจะบริการแจกฟรีก็ยังมีผู้สนใจไม่มาก เนื่องจากการรับรู้ของประชาชนยังน้อยอยู่ การที่จะจัดทำได้ด้วยตัวเองยังทำได้ยาก และวิธีการใช้ก็ยังยุ่งยากเช่นกัน ในอนาคตอาจจะเป็นการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จได้

### 5. เครือข่ายที่ 5 เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว

เกษตรกรให้ความเห็นว่าเป็นเครือข่ายที่สำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการผลิตข้าว สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ และเก็บเกี่ยวข้าวให้เสร็จทันเวลา แต่เป็นเครือข่ายที่ต้องลงทุนสูง ใช้ระบบการบริหารจัดการที่ละเอียดอ่อนมาก ต้องการผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และเสียสละจึงจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนกลุ่มธุรกิจเอกชนทั่วไปที่เป็นเจ้าของคนเดียวตัดสินใจได้เร็วรายละเอียดเครือข่ายรถเกี่ยวข้าวนี้เป็นไปตามแผนภาพที่ 22





แผนภาพที่ 22 เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว

### 5.1 สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่ม

- 1) การแข่งขันจากธุรกิจเอกชน ธุรกิจเอกชนให้บริการด้านนี้จำนวนมากทั้งในเขตพื้นที่เอง และนอกพื้นที่ที่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง
- 2) ข้อจำกัดในการลงทุนในการดำเนินงานต้องใช้ต้นทุนสูงในการจัดหา และต้องมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินการและให้บริการ

3) ผลผลิตข้าวที่พร้อมจะเก็บเกี่ยวจะพร้อมเก็บเกี่ยวพร้อมกันจำนวนมากต้องมีระบบบริการที่ดีและทันต่อเวลาการเก็บเกี่ยว

## 5.2 สภาพแวดล้อมภายในกลุ่ม

1) กลุ่มขาดแคลนเงินทุนที่จะลงทุนในการจัดหาเครื่องจักรเกี่ยวข้าวที่เพียงพอกับความต้องการ เนื่องจากข้าวจะมีผลผลิตเก็บเกี่ยวได้พร้อมกัน

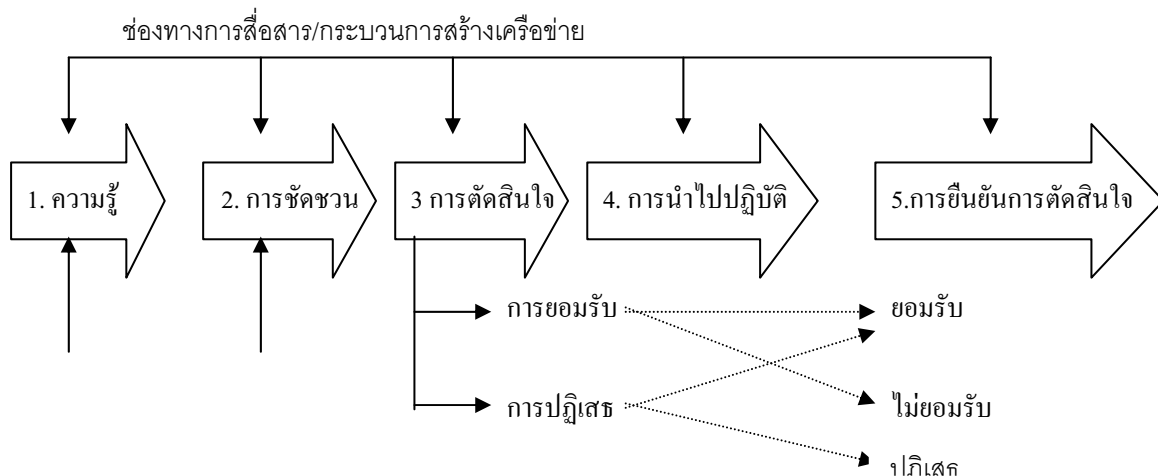
2) ข้อจำกัดในด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการบริหารจัดการและใช้บุคลากรหลายคน และต้องรวดเร็วทันเวลาด้วย สหกรณ์ไม่มีบุคลากรที่สามารถเพียงพอ และระเบียบในการบริหารจัดการยังยุ่งยาก

## 5.3 ความสำเร็จ/ยั่งยืน

การร่วมเครือข่ายรถเกี่ยวข้าวทุกกลุ่มเห็นความจำเป็นในการต้องมีสำหรับบริการแก่สมาชิกและเป็นการลงทุนที่จะสามารถคุ้มทุนได้ภายในระยะเวลา 5 ปี แต่จะประสบปัญหาในด้านเงินลงทุนที่จะจัดหาเครื่องจักร 10 ชุดจึงจะเพียงพอต่อความต้องการในพื้นที่จังหวัด และปัญหาทางเทคนิคในการบริหารจัดการและดูแลรักษารถเครื่องเกี่ยวข้าว จึงคาดว่า เครือข่ายนี้คงจะไม่เกิดในระยะเวลาสั้นๆอย่างแน่นอน

## ความคาดหวังในระยะที่ 4 สำหรับเครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ปุ๋ยอินทรีย์และรถเกี่ยวข้าว

แม้ว่าในระยะนี้ เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์และเครือข่ายรถเกี่ยวข้าวต้องเกิดขึ้นอย่างถาวร ถ้าหากมีการฟื้นฟูและพัฒนาอย่างต่อเนื่องต้องเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและสังคม เพราะการยอมรับผลผลิตของการจัดตั้งเครือข่ายต่างๆของสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์หรือกลุ่มองค์กรนั้น ก็เหมือนกับกระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม (innovation decision process) ตามแนวคิดของโรเจอร์ส ซึ่งเมื่อสมาชิกได้รับความรู้ มีการชักชวนแล้วก็จะตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธ ผู้ที่ยอมรับเครือข่ายก็ต้องช่วยกันพัฒนาและจัดตั้งเครือข่ายให้เกิดขึ้นหรือนำไปปฏิบัติต่อไป ส่วนบางกลุ่มก็อาจปฏิเสธหรือไม่เข้าร่วมเครือข่าย และบางส่วนบางกลุ่มก็อาจจะยอมรับหรือเข้าร่วมเครือข่ายในระยะที่ 4 และบางกลุ่มก็อาจเปลี่ยนใจตัดสินใจไม่เข้าร่วมเครือข่ายต่อไป ดังแผนภาพที่ 23



แผนภาพที่ 23 รูปแบบของกระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมของโรเจอร์ส ที่มา : ปรับปรุงจาก Rogers 1983 :

ความคาดหวังในเขตพื้นที่ถ้าเข้าร่วมเครือข่ายส่งเสริมการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง กลุ่มที่จะปฏิเสธการเข้าร่วมซึ่งเป็นกลุ่มที่ยอมรับเข้าก็อาจตัดสินใจเข้าร่วมเครือข่ายหลังจากการกลุ่มอื่นเข้าร่วมเครือข่ายแล้ว

#### ข้อเสนอแนะสำหรับเครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ปุ๋ยอินทรีย์และรถเกี่ยวข้าว

- 1) การเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆเข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดโดยการประสานงานหรือทำงานร่วมกับสหกรณ์จังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการการพัฒนาของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนให้สอดคล้องกัน
- 2) การให้ความรู้เทคโนโลยีของแต่ละเครือข่าย เพื่อให้เกษตรกรทราบ เนื้อหาของเทคโนโลยีที่จะยอมรับแต่ละชนิดอย่างลึกซึ้ง เช่น เทคโนโลยีปุ๋ยอินทรีย์ เทคโนโลยีชีวภาพ โดยการบรรยาย สาธิต หรือทัศนศึกษา
- 3) การเลือกใช้กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เหมาะสม บูรณาการกระบวนการกลุ่ม กระบวนการทางสังคม พื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี ต่างๆมาผนวกรวม กันให้สอดคล้องกับความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีแต่ละท้องถิ่น
- 4) การใช้วิกฤตของสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นโอกาส ทั้งนโยบายธุรกิจ และภาคราชการ
- 5) การพัฒนาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในให้เข้มแข็ง ทั้งการบริหารงานสหกรณ์ สมาชิก ผู้นำกลุ่มต่างๆ

### 6. เครือข่ายที่ 6 เครือข่ายสหกรณ์โคนม

เครือข่ายสหกรณ์โคนมในจังหวัดสระบุรีจะเป็นเครือข่ายที่แยกออกมาจากเครือข่ายกลุ่ม/องค์กร ประชาชนหรือสหกรณ์อื่นอย่างชัดเจน ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเป็นระยะเช่นเดียวกัน

#### 6.1 เครือข่ายของ สหกรณ์โคนมในระยะแรกที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

##### 6.1.1. กระบวนการพัฒนาเครือข่ายในระยะแรก

- 1) ร่วมประชุมในการประชุมต่าง ๆ วาระและติดตามประสานข้อมูลทุก 2 สัปดาห์
- 2) จัดหาผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและต่างประเทศเดินทางไปพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้ความรู้
- 3) จัดหาองค์กรเอกชนไปร่วมการประชุมให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ

### 6.1.2. บริบทการเชื่อมโยงเครือข่ายในระยะแรก

สหกรณ์โคนมในพื้นที่จังหวัดสระบุรีนั้น มีด้วยกันทั้งหมด 10 สหกรณ์และมีชุมนุมสหกรณ์โคนม 1 แห่ง รวมเป็น 11 แห่ง และมีกลุ่มเกษตรกรที่ประกอบอาชีพด้านการเลี้ยงโคนมอีกจำนวนหนึ่ง ดังมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด
2. สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด
3. สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินชัยสนุ่น จำกัด
4. สหกรณ์โคนมวิหารแดง จำกัด
5. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (มิตรภาพ) จำกัด
6. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (ลำพญากลาง) จำกัด
7. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (ชัยกระดาน) จำกัด
8. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (หนองย่างเสือ) จำกัด
9. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (พระพุทธบาท) จำกัด
10. สหกรณ์โคนมวังม่วง จำกัด
11. ชุมนุมสหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก จำกัด

เมื่อทีมวิจัยได้เชิญสหกรณ์โคนมมาร่วมประชุมด้วยในครั้งแรกนั้น มีสหกรณ์โคนมที่มาร่วมเพียง 2 แห่งคือ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด และ สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด ปัญหาของสหกรณ์โคนมทั้งสองที่ได้รับฟังคือมีปริมาณน้ำนมดิบที่เกินปริมาณที่โรงงานรับซื้อ และต้องเทน้ำนมดิบทิ้งประมาณเดือนละเกือบ 100 ตัน ซึ่งกลุ่มพญาทตในเครือข่ายย่อยเสาะหา ก็ได้ไปรับมาทดลองทำปุ๋ยน้ำ แต่ยังไม่ได้ผลการทดลองที่เป็นรูปธรรมนัก นอกจากนั้นทีมวิจัยยังได้ติดต่อบริษัทชิตโตกรุ๊ป ซึ่งมีความสนใจจะผลิตฮอร์โมนพืชจากน้ำนม ว่าจะรับซื้อน้ำนมส่วนเกินนี้หรือไม่ ทางบริษัทขอเวลาศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อนในขณะนี้ยังไม่ทราบผลการพิจารณา

ต่อมาเมื่อทีมวิจัยได้พยายามจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม สหกรณ์โคนม โดยไปอาศัยขอใช้เวลาของการประชุมของปศุสัตว์จังหวัด แล้วขอช่วงเวลาที่พอถึงเครือข่ายพันธมิตรที่จะช่วยแก้ปัญหาของกลุ่ม ทำให้กลุ่มแข็งแรงและเข้มแข็งขึ้น เช่นการประชุม ในเดือนตุลาคม 2546 ทุกสหกรณ์โคนมประสบปัญหาเดียวกันคือ มีโรคปากและเท้าเปื่อยชนิดรุนแรงระบาด วัคซีนและกำลังเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดไม่พอเพียงให้บริการแก่ทุกสหกรณ์โคนมได้ ชุมนุมสหกรณ์โคนมฯ น่าจะเข้ามาบทบาทและหน้าที่แก้ปัญหานี้โดยจัดจ้างเอกชนผลิตวัคซีนแล้วจ้างเจ้าหน้าที่ออกให้บริการแก่กลุ่มสหกรณ์โคนมสมาชิก แต่ชุมนุมไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้เลย การรวมตัวของกลุ่มสหกรณ์โคนมในจังหวัดสระบุรี มีลักษณะการแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 ค่ายอย่างเห็นได้ชัด คือ กลุ่มสหกรณ์โคนมที่อยู่ใต้ปีกขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมไทย-เดนมาร์ก และ กลุ่มสหกรณ์โคนมอิสระ สหกรณ์โค