

รายงานการวิจัย

โครงการแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี

(บทสรุปผู้บริหาร)



โดย

รองศาสตราจารย์ โอภาวดี เข้มทอง และ คณะ

หน่วยงาน

สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี

โทรศัพท์ 0-2503-3577

0-2504-7777 ต่อ 8047 ,8048,8049

โทรสาร 0-2503-3578

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1	วัตถุประสงค์ของการวิจัยและสรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่าย	2
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
	สรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่ายเมื่อสิ้นสุดโครงการ	3
	เครือข่ายเดิมก่อนทำโครงการ	3
	เครือข่ายโครงการในระยะแรก	5
	การพัฒนาเครือข่ายในระยะ 2	7
	การพัฒนาเครือข่ายในระยะ 3	13
	การพัฒนาเครือข่ายในระยะสุดท้าย	20
บทที่ 2	สรุปผลการศึกษาวิจัย	22
	วัตถุประสงค์ 1	22
	วัตถุประสงค์ 2	26
	วัตถุประสงค์ 3	29
	วัตถุประสงค์ 4	30
	วัตถุประสงค์ 5	31
	วัตถุประสงค์ 6	32
บทที่ 3	บทสังเคราะห์	36
	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	36
	ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ	39
	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	41

บทที่ 1

วัตถุประสงค์การวิจัย และ สรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่าย

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรีตั้งแต่เริ่มโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 6 ประการด้วยกันนั้นคณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยแล้วสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

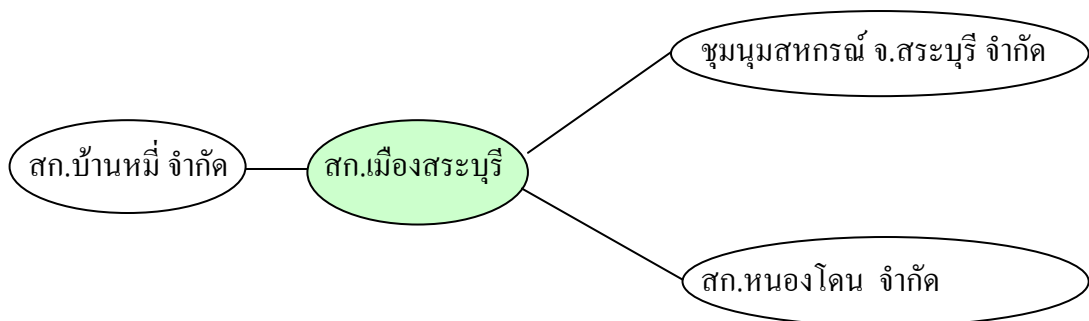
- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของ กลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน
- 2) เพื่อศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในลักษณะของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ
- 3) เพื่อศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม//องค์กรประชาชน ในพื้นที่ที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 4) เพื่อศึกษาหารูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลในขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้
- 5) เพื่อศึกษาหารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ
- 6) เพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กร/ประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

2. สรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่ายเมื่อสิ้นสุดโครงการ

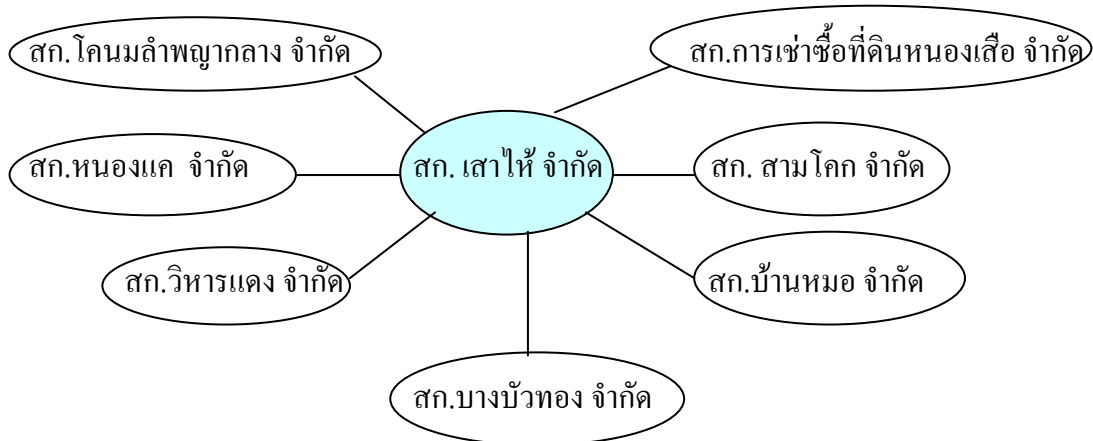
ผลจากการศึกษาการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ตั้งแต่เริ่มโครงการ ได้ศึกษาบริบททั่วไปของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี ซึ่งได้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกันอยู่เดิมบ้างแล้ว และเมื่อมีโครงการวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ได้มีการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายตั้งแต่ระยะแรกจนถึงสิ้นสุดโครงการดังนี้

1. เครือข่ายเดิมก่อนทำโครงการ

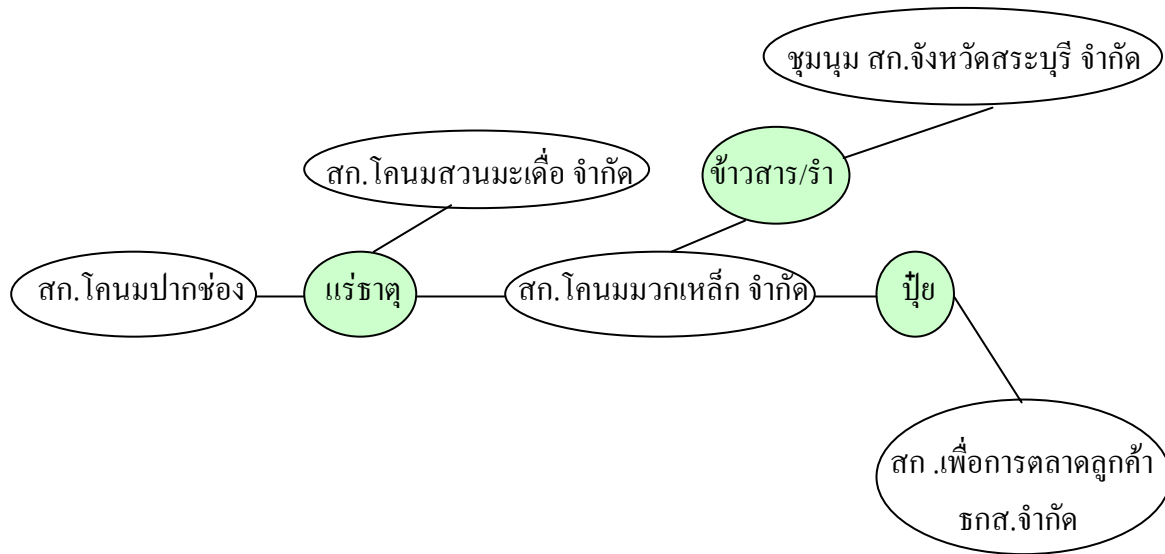
รูปแบบที่ 1 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจประเภทเดียว : เงินฝาก



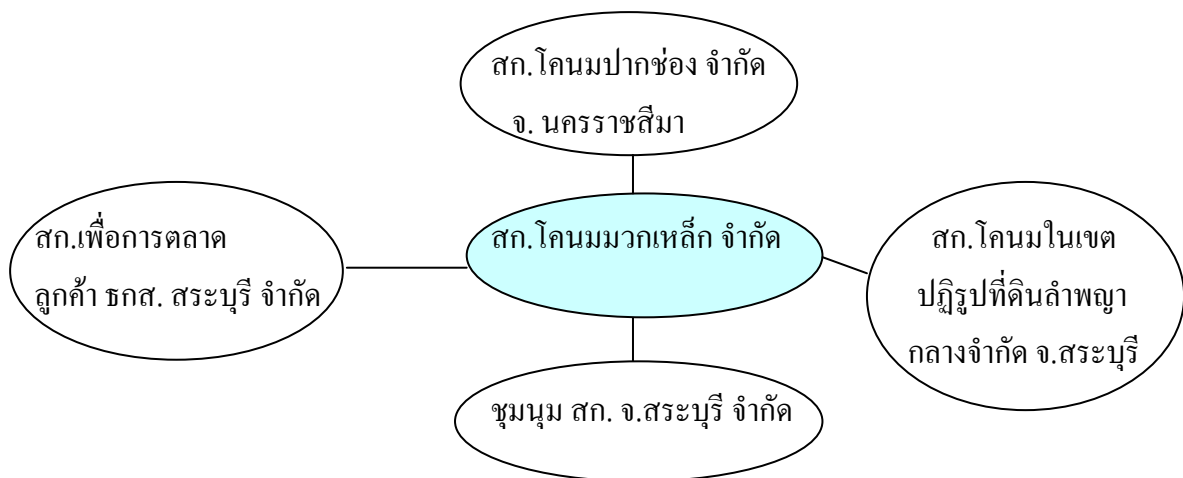
รูปแบบที่ 2 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจประเภทเดียว : ข้าวสาร



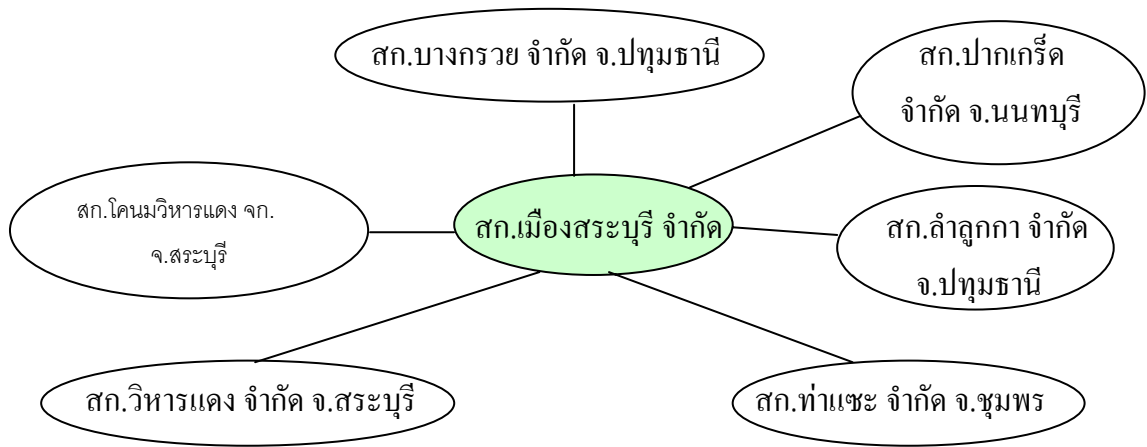
รูปแบบที่ 3 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจมากประเภท



รูปแบบที่ 4 การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ในจังหวัดทั้งประเภทเดียวกันและต่างประเภท



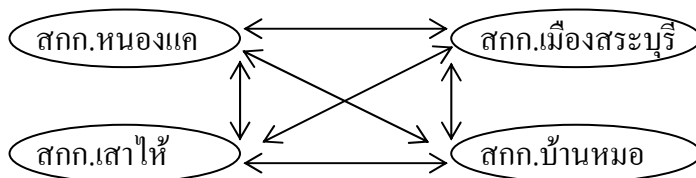
รูปแบบที่ 5 การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ทั้งในจังหวัดและนอกจังหวัด



โดยสรุปการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรีนั้น มีหลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ในภาคการเกษตร

2. เครือข่ายโครงการในระยะแรก

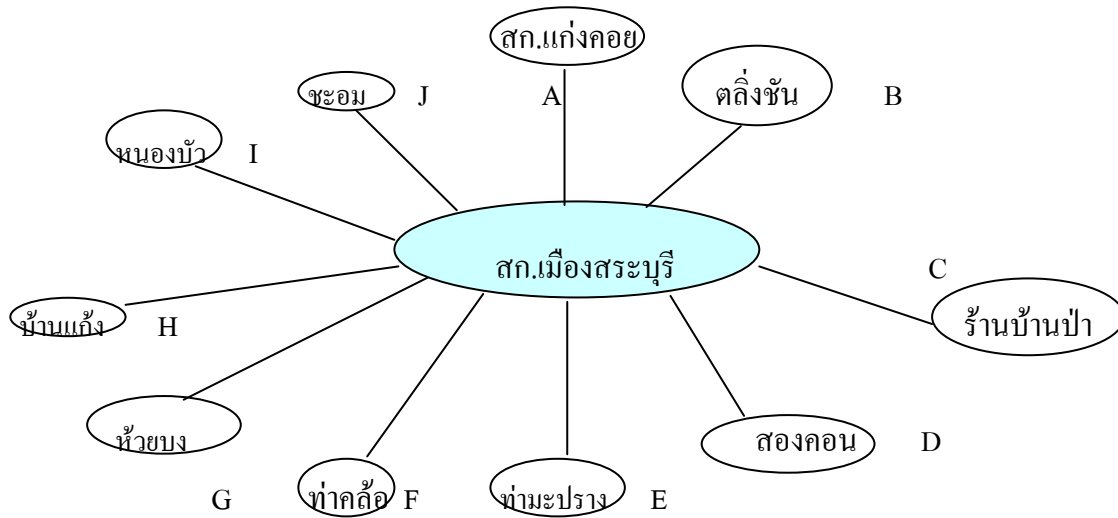
รูปแบบของการเชื่อมโยงเครือข่าย มี 4 กลุ่ม(ไม่รวมกลุ่มโคนมในอำเภอมวกเหล็ก)เป็นแกนนำในแต่ละพื้นที่อำเภอ แล้วให้ทั้ง 4 กลุ่มเชื่อมโยงกันและกันอีกทอดหนึ่ง สรุปจากแผนภาพที่ 7



สรุปจากแผนภาพที่ 7 การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน กลุ่มหลัก

กลุ่มที่ 1. กลุ่มอำเภอเมือง, แก่งคอย, เฉลิมพระเกียรติ

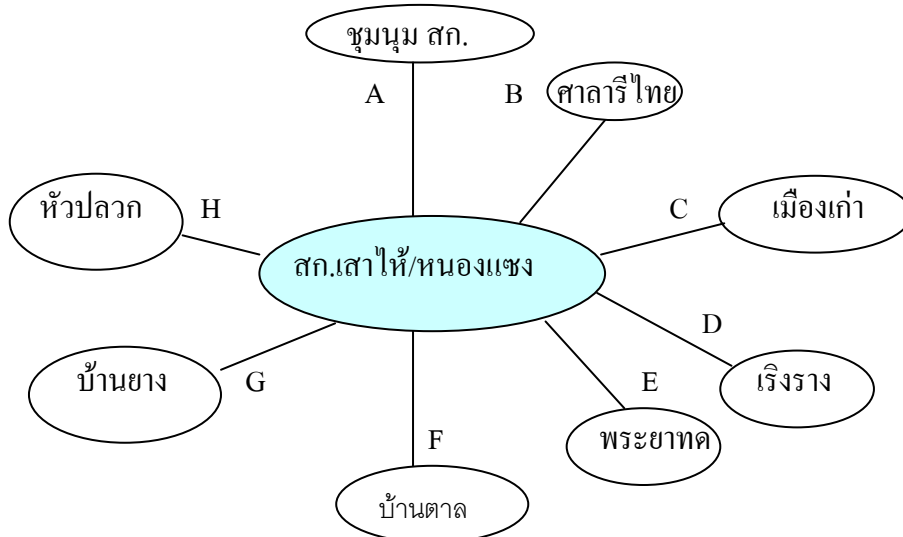
การสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนดำเนินการที่สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด ประกอบด้วยสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร 11 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัดเป็นแกนนำ กลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิด โดยสรุปจากแผนภาพที่ 8 ดังนี้



สรุปจากแผนภาพที่ 8 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 1 กลุ่มอำเภอเมือง, แก่งคอย, เฉลิมพระเกียรติ

กลุ่มที่ 2. กลุ่มอำเภอเสาไห้, หนองแขง

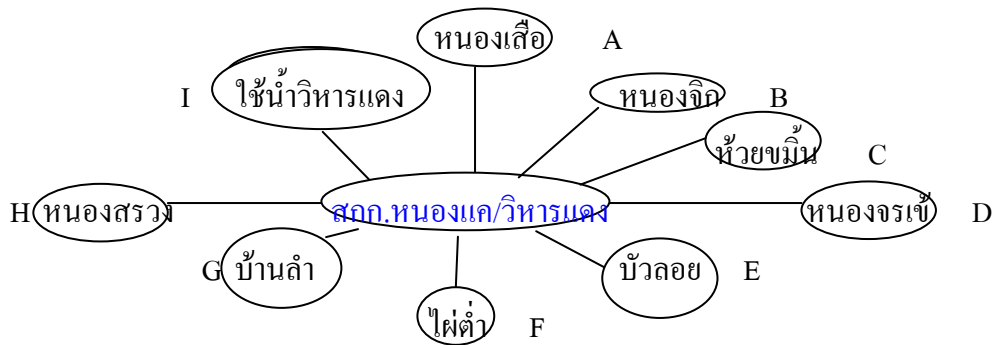
การดำเนินการสร้างเครือข่ายมีสหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด เป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่ม ทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดโดยสรุปจากตามแผนภาพที่ 9



สรุปจากแผนภาพที่ 9 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 2 กลุ่มอำเภอเสาไห้ และอำเภอหนองแขง

กลุ่มที่ 3. กลุ่มอำเภอหนองแค, วิหารแดง

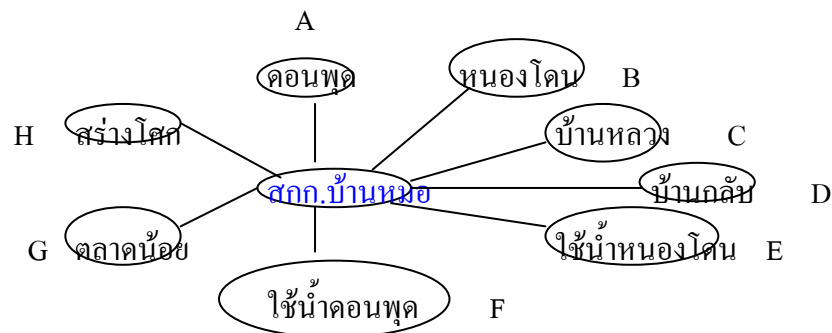
การดำเนินการโดยมีสหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัดเป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดโดยสรุปจากแผนภาพที่ 10



สรุปจากแผนภาพที่ 10 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 3 กลุ่มอำเภอหนองแค
และอำเภอวิหารแดง

กลุ่มที่ 4 กลุ่มอำเภอบ้านหมอ ดอนพุด หนองโดนและ พระพุทธบาท

ดำเนินการโดยมีสหกรณ์การเกษตรบ้านหมอจำกัดเป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายรวมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิด โดยสรุปจากแผนภาพที่ 11



สรุปจากแผนภาพที่ 11 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 4 กลุ่มอำเภอบ้านหมอ ดอนพุด
หนองโดนและ พระพุทธบาท

2. การพัฒนาเครือข่ายในระยะ 2

ภาพรวมการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี เครือข่ายที่กลุ่ม/องค์กรประชาชนร่วมกันพิจารณาเพื่อร่วมกิจกรรมในลำดับแรก 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) เงินทุน 2) ปุ๋ยเคมี

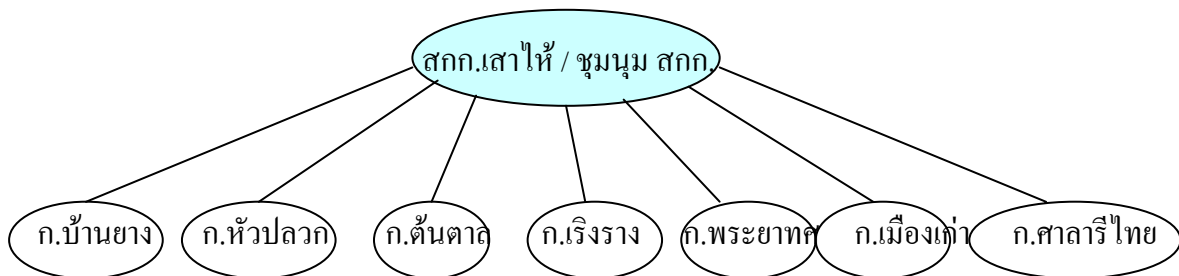
3) เมล็ดพันธุ์ข้าว 4) ปุ๋ยอินทรีย์ 5) เครื่อง (รถ) เกี่ยข้าว และ 6) โคนม ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวม ในแต่ละเครือข่าย แยกตามกลุ่มท้องที่อำเภอ ดังนี้

1. เครือข่ายเงินทุน

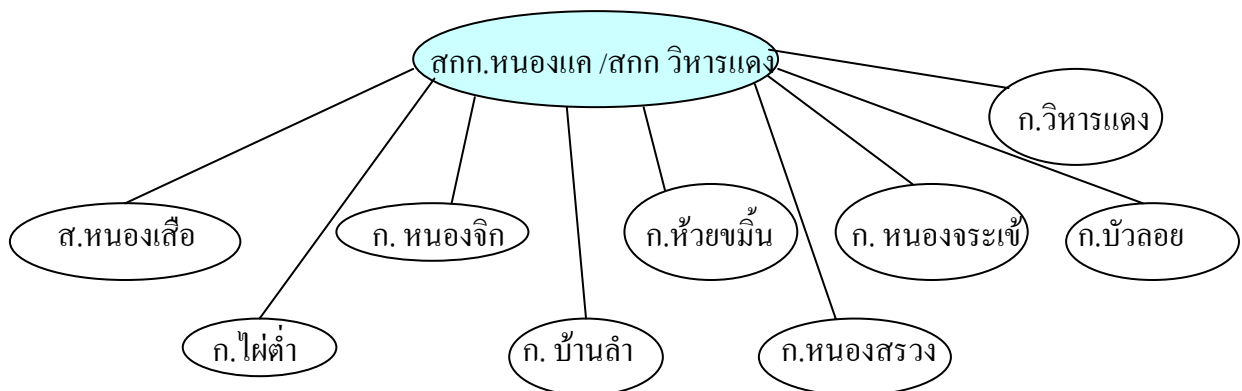
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



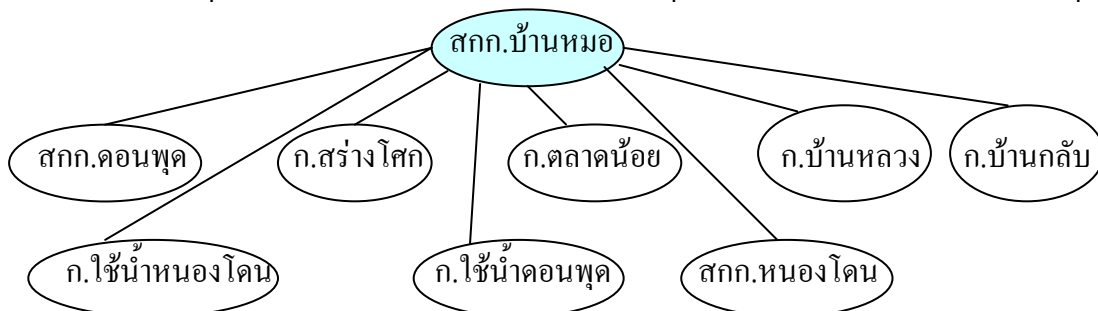
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสาไห้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง

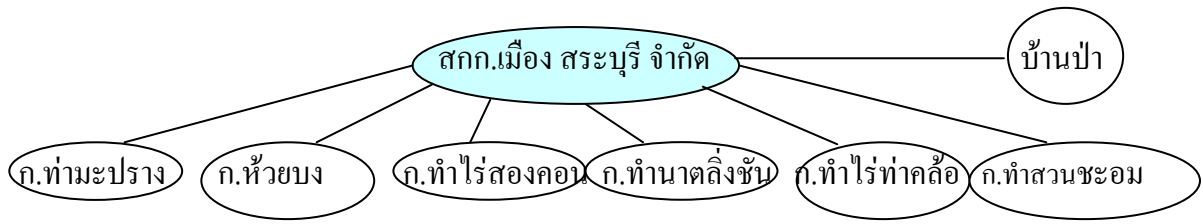


กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอคอนฟูด อำเภอหนองโดนและอำเภอพระพุทธบาท

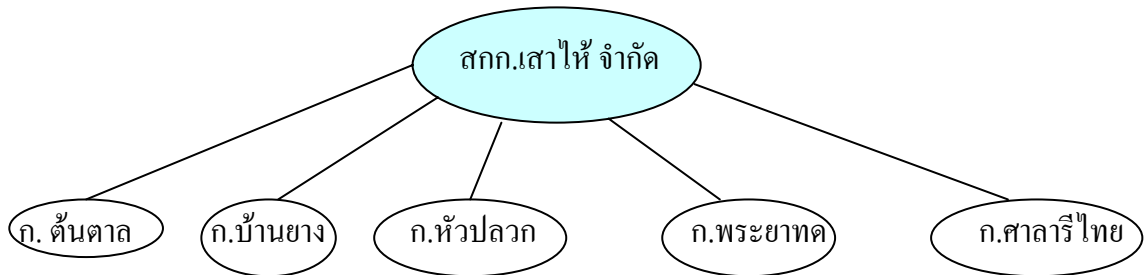


2. เครือข่ายปั๊ยกะมี

กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



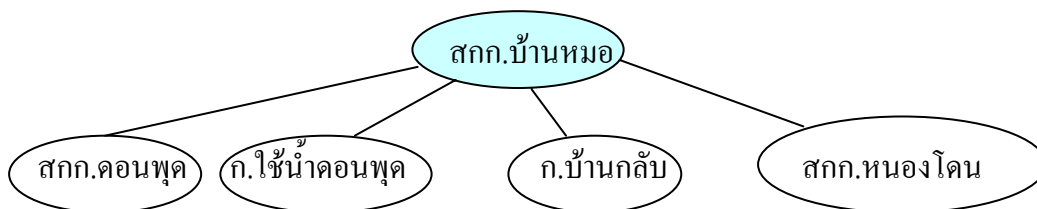
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสาไห้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



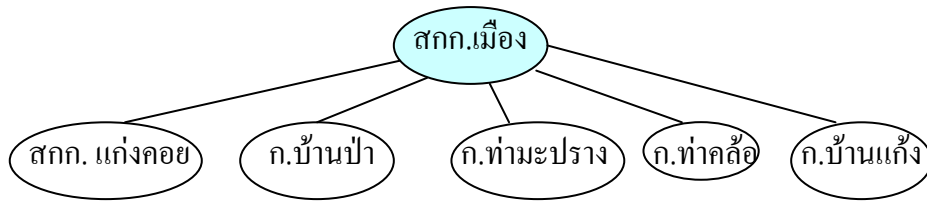
กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบัวห่ม อำเภอคอนฟูต หนองโดนและอำเภอพระพุทธบาท



สรุปจากแผนภาพที่ 13 เครือข่ายปั๊ยกะมี

3.เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

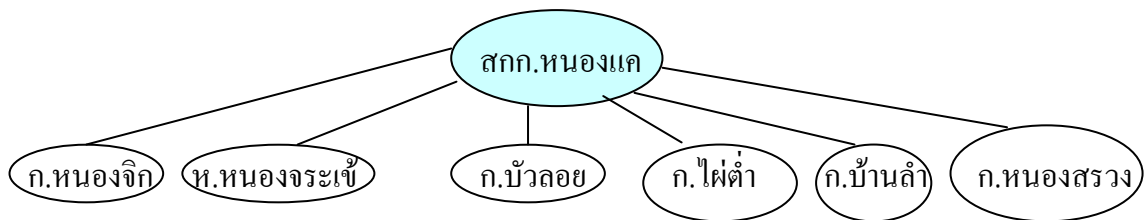
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



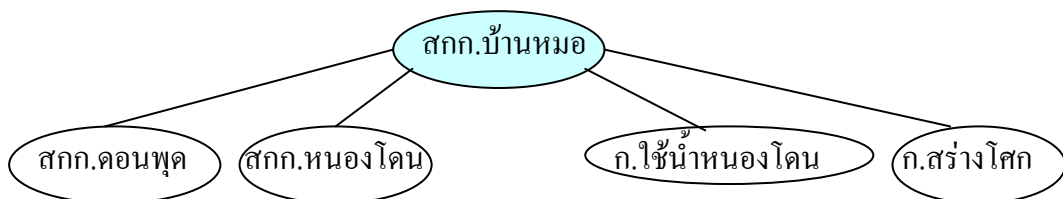
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาห์ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบัวห่ม อำเภอคอนฟูด อำเภอหนองโดนและอำเภอพระพุทธบาท



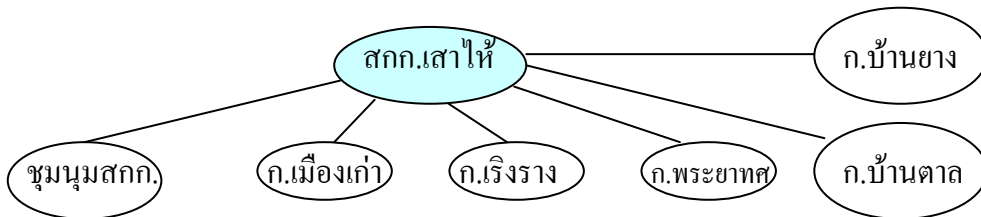
สรุปจากแผนภาพที่ 14 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

4.เครือข่ายปัญญาอินทรีย์

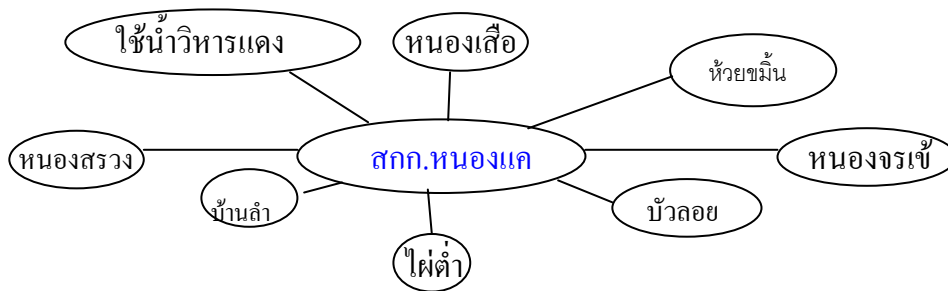
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



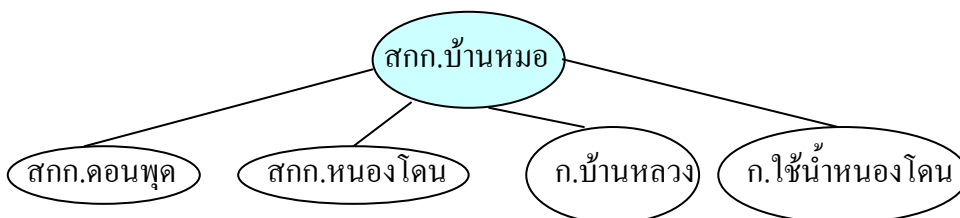
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาให้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



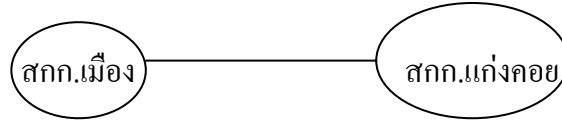
กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอคอนฟูด อำเภอหนองโคนและอำเภอพระพุทธบาท



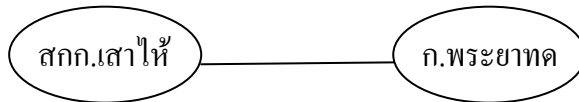
สรุปจากแผนภาพที่ 15 เครือข่ายปัญญาอินทรีย์

5. เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว

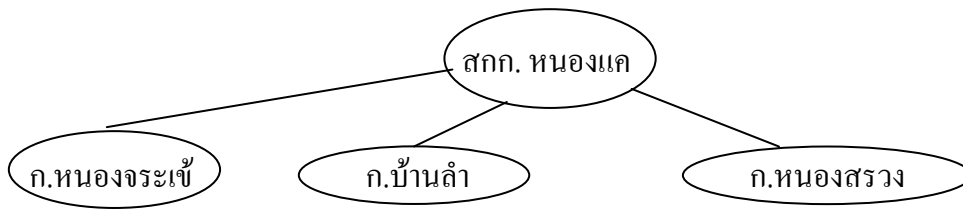
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



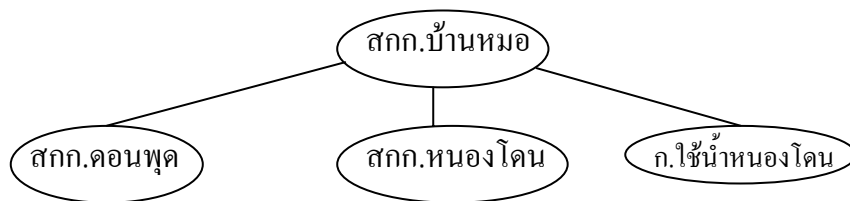
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาให้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง

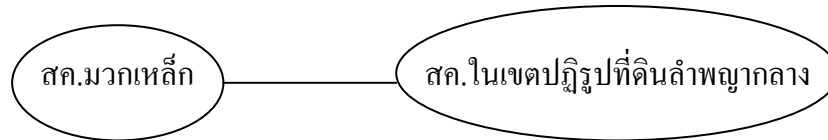


กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหมอ อำเภอคอนปุด อำเภอหนองโดนและอำเภอพระพุทธบาท



สรุปจากแผนภาพที่ 16 เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว

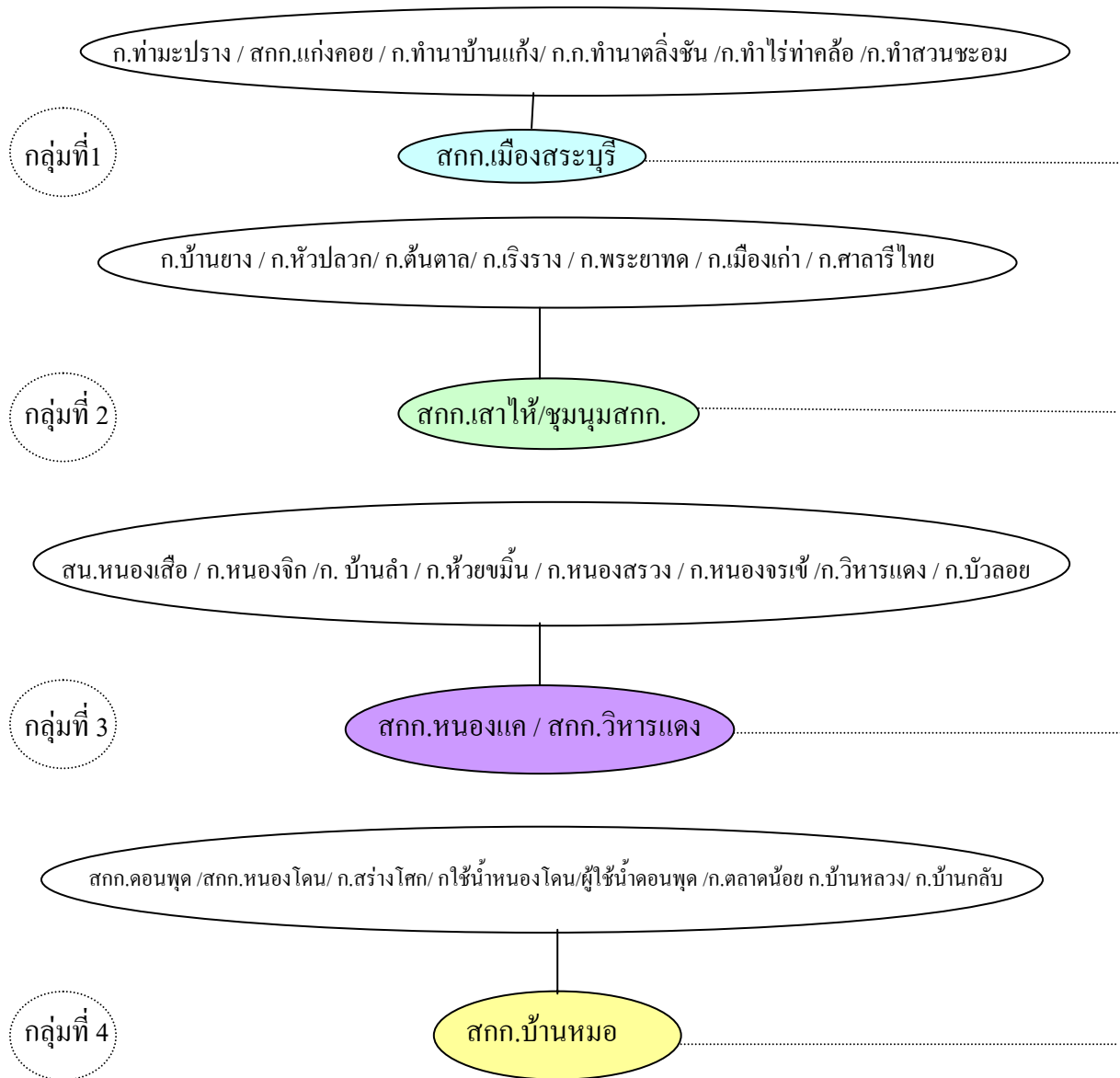
6. เครือข่ายโคนม



3. การพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3

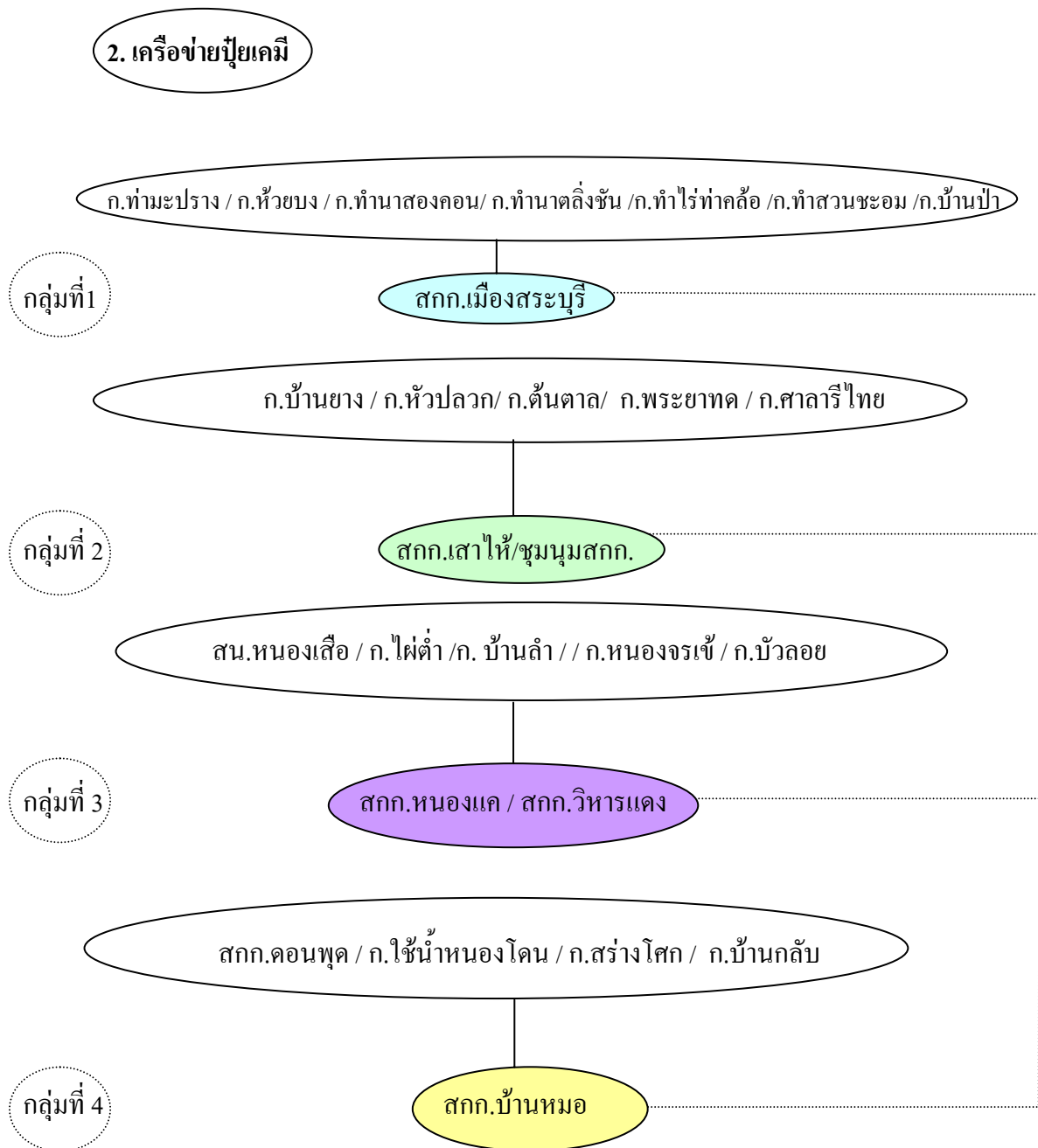
1. เครือข่ายเงินทุน

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



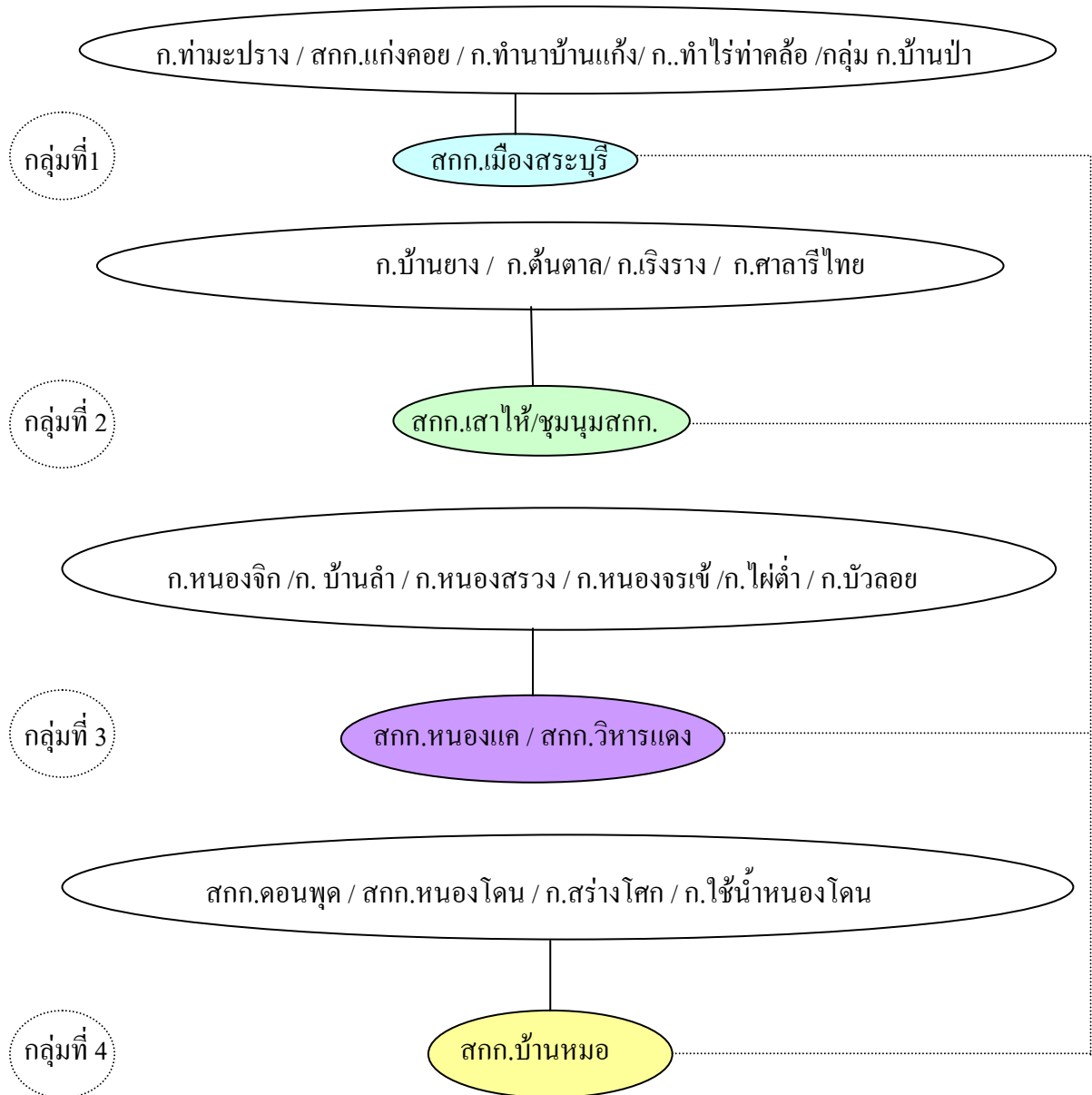
สรุปจากแผนภาพที่ 18 เครือข่ายเงินทุน

2. เครือข่ายปุ๋ยเคมี

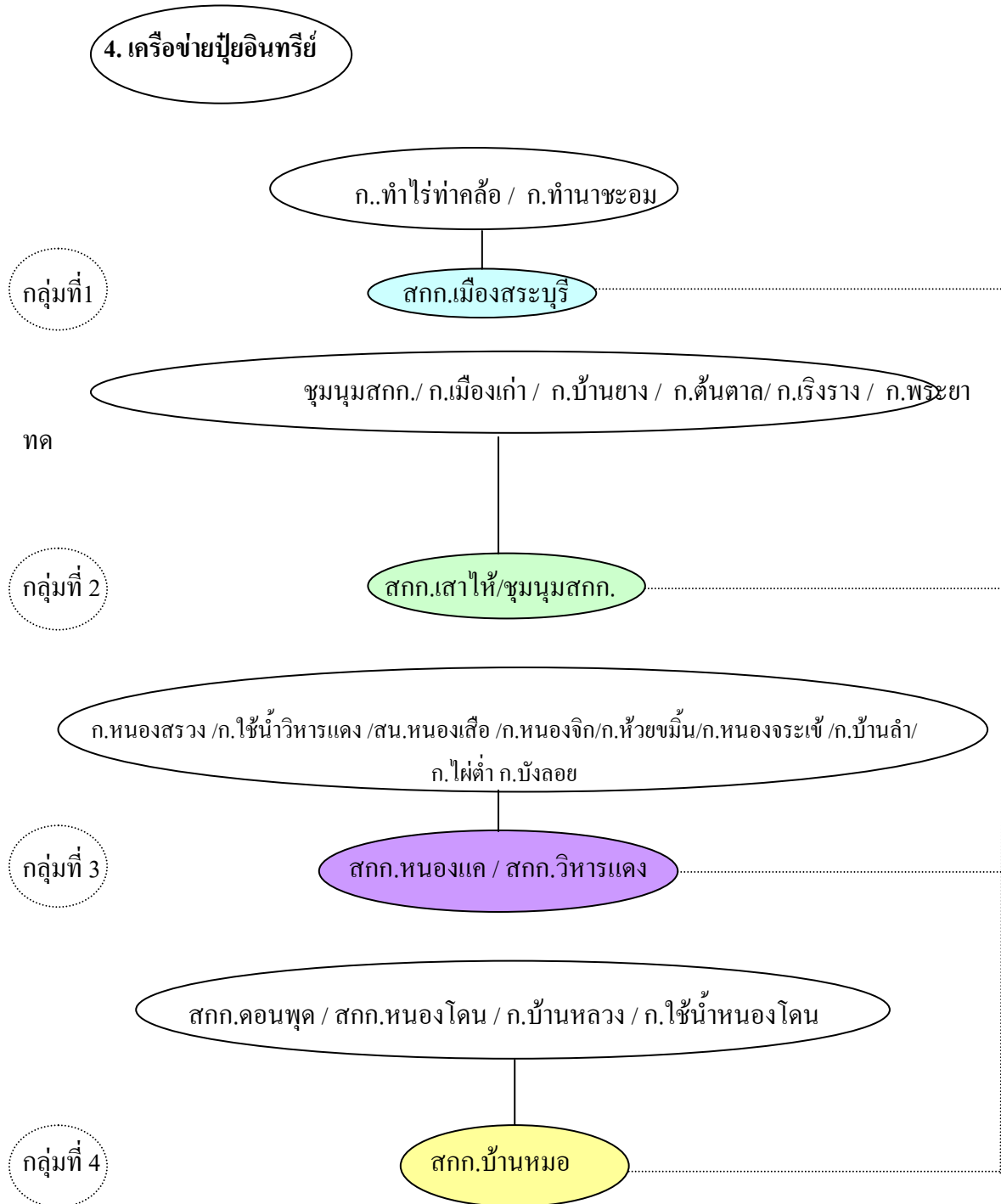


สรุปจากแผนภาพที่ 19 เครือข่ายปุ๋ยเคมี

3. เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

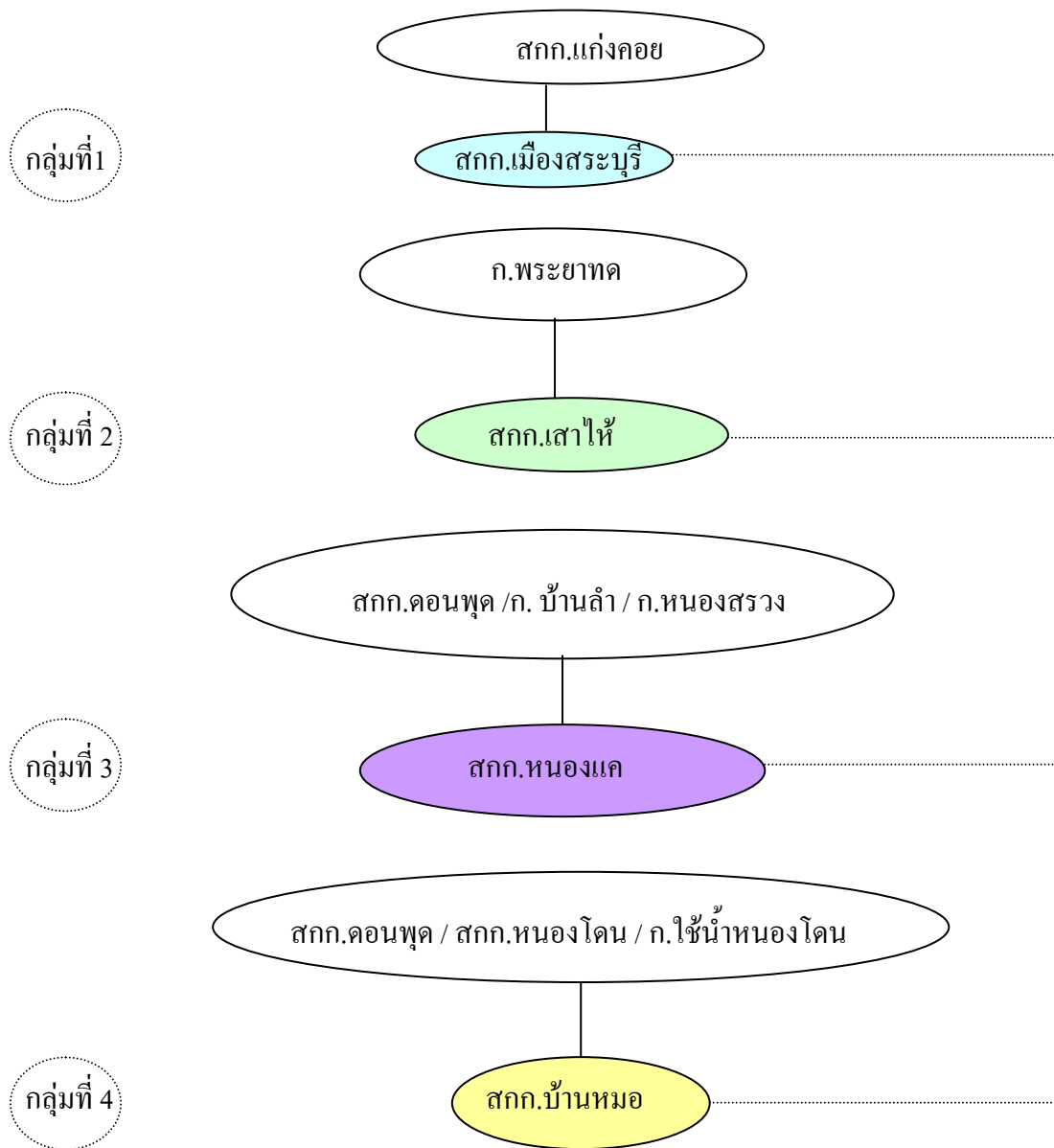


สรุปจากแผนภาพที่ 20 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

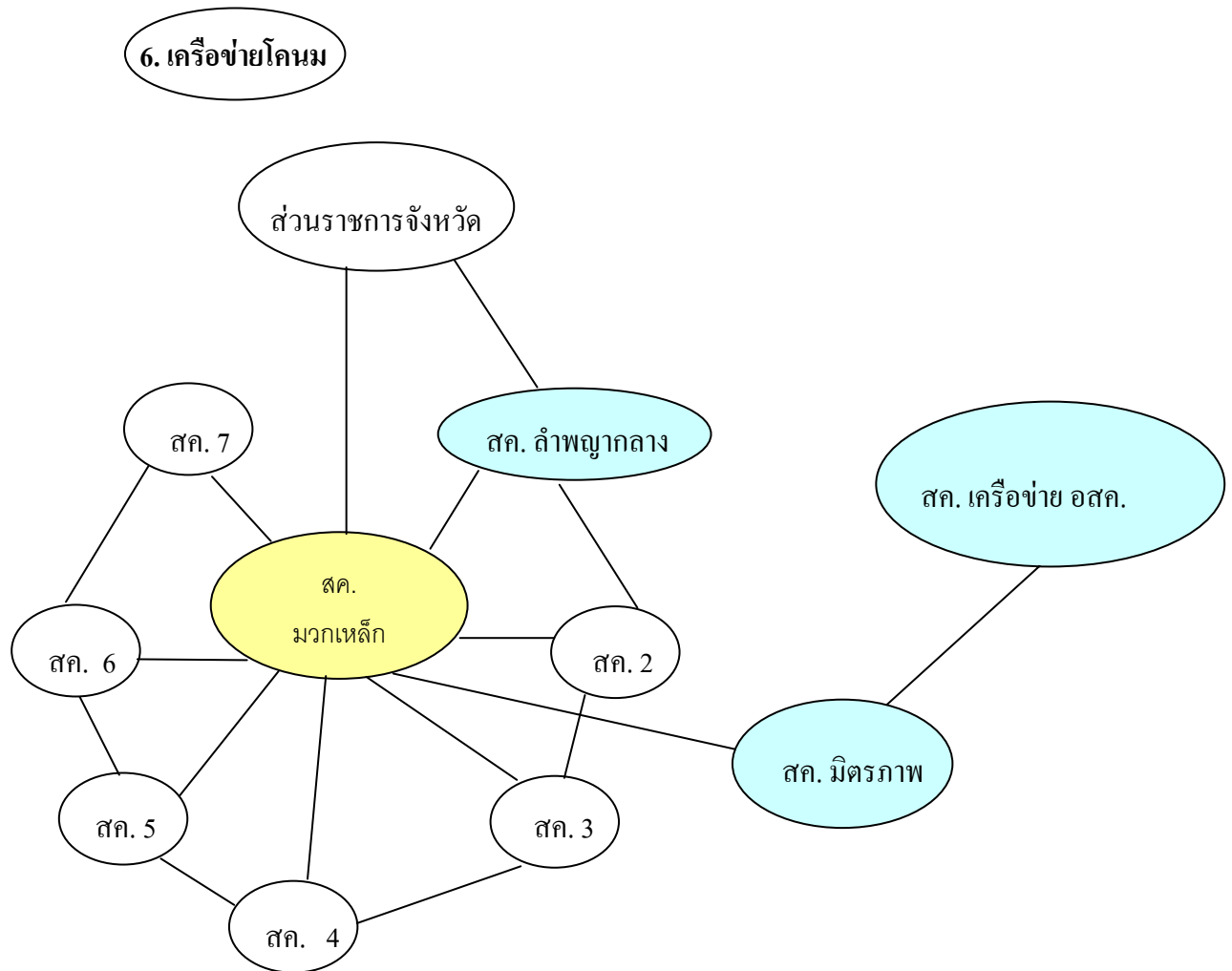


สรุปจากแผนภาพที่ 21 เครือข่ายปฏินิพนธ์

5. เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว



สรุปจากแผนภาพที่ 22 เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว

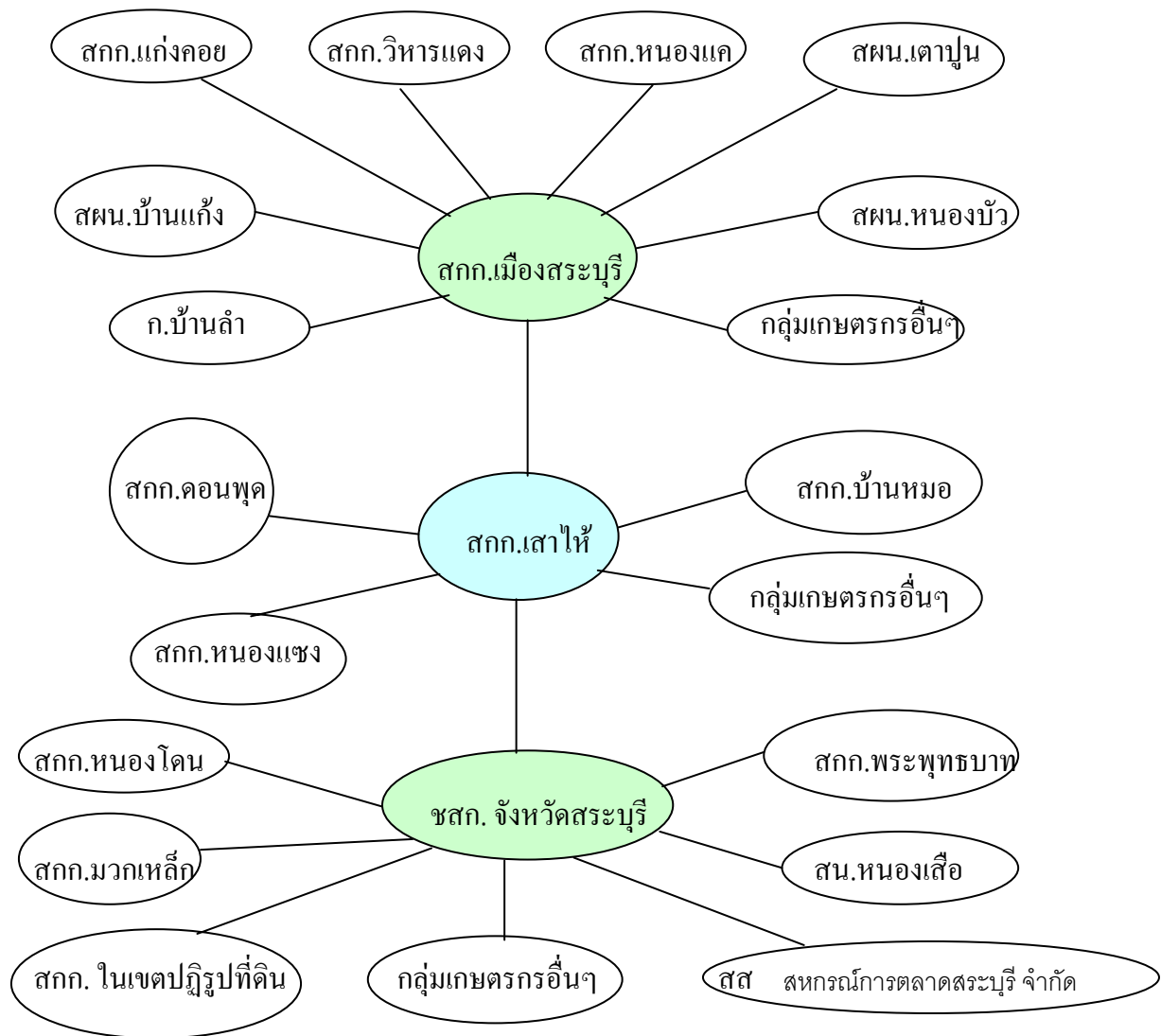


สรุปแผนภาพที่ 26 การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์โคนม เพื่อการแก้ปัญหานมล้น

เครือข่ายเกิดใหม่

การพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3 นี้ได้พัฒนาเครือข่ายใหม่ ได้แก่

- 1) เครือข่ายเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการ โดยการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี ร่วมกับแม่ข่าย ให้ความรู้ การอบรม ช่วยเหลือสนับสนุนการจัดทำบัญชีกลุ่มเกษตรกร 44 แห่ง
- 2) เครือข่ายโรงสีข้าว ที่ตกลงร่วมกันดำเนินกิจกรรมโรงสีข้าว จากแผนภาพที่ 31
- 3) เครือข่ายการตลาด ที่ช่วยประสานการจำหน่ายนมแปรรูปบรรจุกล่อง



สรุปจากแผนภาพที่ 31 เครือข่ายโรงสีข้าว

4. การพัฒนาเครือข่ายในระยะสุดท้าย

การพัฒนาเครือข่ายในระยะสุดท้ายซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3 ซึ่งเครือข่ายที่คาดว่าจะสามารถทำธุรกรรมร่วมกันจะมีเพียง เครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายโคนม เครือข่ายการตลาด และเครือข่ายการเรียนรู้การบริหารจัดการ ซึ่งผลสุดท้ายโดยสรุปดังนี้

1) เครือข่ายโรงสีข้าว ซึ่งมีขุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด เป็นแม่ข่าย และประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด สหกรณ์การเกษตรพระพุทธบาท จำกัด ผลการพัฒนาเครือข่ายไม่สามารถรวมกันดำเนินธุรกิจการสีข้าวร่วมกันได้เนื่องจากปัญหาหลายประการ เช่น ความสามารถในการแปรรูปข้าว ความสามารถทางการตลาด ชนิดของข้าว ศักยภาพในการบริหารจัดการ และกำลังการผลิตที่แตกต่างกัน เป็นต้น แต่เครือข่ายเองก็ยังมีความพยายามที่จะร่วมงานกัน โดยขุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี รับที่จะเป็นแม่ข่ายในการประสานงานต่อไปเมื่อสิ้นสุดโครงการวิจัยแล้ว

2) เครือข่ายโคนม ผลจากการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3 พบว่า สหกรณ์ที่มีปัญหาน้ำนมล้นพร้อมที่จะแก้ไขปัญหารวมตัวกันเป็นเครือข่ายและทำธุรกรรมแปรรูปน้ำนมสดเป็นนมกล่องสำเร็จรูปร่วมกันหรือนมผง และพยายามที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายกับองค์กรอื่นๆ ในด้านการตลาดจำหน่ายน้ำนมแปรรูป จำหน่าย แต่สหกรณ์ในเครือข่ายไม่สามารถที่จะดำเนินการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง จะทำการแปรรูปเฉพาะเมื่อมีปัญหาเท่านั้น ซึ่งเมื่อถึงระยะสุดท้ายปัญหาน้ำนมล้นไม่มีสหกรณ์ก็ไม่คิดที่จะร่วมเครือข่าย กันอีกจึงไม่มีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

3) เครือข่ายการตลาด มีลักษณะเช่นเดียวกันเครือข่ายโคนม ซึ่งสหกรณ์อื่น เช่น สกอ.อบต. ที่ช่วยเชื่อมเครือข่ายในการจำหน่ายนมแปรรูปให้โครงการนมโรงเรียน แต่เมื่อเครือข่ายสหกรณ์โคนมไม่มีการผลิตอย่างต่อเนื่อง ก็ไม่สามารถทำธุรกิจที่แน่นอนได้ ส่วนกิจกรรมการตลาดอื่นๆก็จะมีการติดต่อประสานงานกันโดยตรงซึ่งเป็นการทำกิจกรรมการตลาดร่วมกันกันอยู่แล้ว

4) เครือข่ายการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการ เป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัด และสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์จังหวัด มาช่วยสนับสนุนจ้างลูกจ้างชั่วคราวมาช่วยสอนการทำบัญชีสหกรณ์และกลุ่มฯ ซึ่งเมื่อส่วนราชการไม่มีงบประมาณมาสนับสนุนในปีต่อไป เครือข่ายดังกล่าวก็เกิดการเรียนรู้และได้ตกลงกันว่าให้ลูกจ้างชั่วคราวรวมตัวกันเป็นทีมและสหกรณ์และกลุ่มจะเป็นผู้จ่ายค่าตอบแทนในการทำบัญชีรายเดือนและการปิดงบฯให้

นอกจากนั้นเครือข่ายยังได้ร่วมกันพิจารณาที่จะดำเนินการเครือข่ายปุ๋ยเคมีอีกครั้งหนึ่ง เพราะเห็นว่ามีความสำคัญและแต่ละสหกรณ์ยังมีความต้องการปุ๋ยเคมีแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้อาจจะดำเนินการโดยขุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัดรับไปเป็นผู้ประสานงานโครงการพัฒนาเครือข่ายปุ๋ยเคมีขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง หรือ อาจจะมอบหมายให้ชมรมผู้จัดการสหกรณ์จังหวัดสระบุรี รับไปดำเนินการ แต่ในระยะแรกนี้จะมอบให้ขุมนุมสหกรณ์รับไปดำเนินการก่อน

บทที่ 2

สรุปผลการศึกษาวิจัย

สรุปผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งหมด 6 วัตถุประสงค์ด้วยกัน ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1

ศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ได้ดำเนินการในระยະที่ 1 ผลสรุปเป็นดังต่อไปนี้

1.1 สถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

สถานการณ์ของกลุ่มที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย สหกรณ์ภาคการเกษตร กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์นอกภาคการเกษตรและสหกรณ์โคนม ในการทำกระบวนการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์ตนเอง จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส ของกลุ่ม/องค์กรประชาชนสรุปแยกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

1) กลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- มีเงินทุนอย่างเพียงพอ ได้แก่สหกรณ์การเกษตร บ้านหมอ สหกรณ์การเกษตรเมือง และสหกรณ์การเกษตรหนองเสือ - บุคลากรในสหกรณ์มีการทำงานเป็นทีมสามารถทำงานร่วมกันได้ดี - มีการผลิตข้าวที่มีคุณภาพดี มีวัสดุอุปกรณ์ที่ครบถ้วนที่ใช้ในการดำเนินงาน - มีสมาชิกส่วนหนึ่งให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี - สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจมีกำไรและมีการจัดสรรกำไรคืนสมาชิกเฉลี่ย ร้อยละ 5 ขึ้นไป - มีการผลิตสินค้าอื่นที่สนองความต้องการได้เช่น การผลิตไม้ดอกไม้ประดับ ของ สหกรณ์การเกษตรสวนป่า เป็นต้น	- สมาชิกส่วนหนึ่งไม่ให้ความร่วมมือ ขาดความเข้าใจในการดำเนินงานสหกรณ์ - มีหลายสหกรณ์ที่ไม่มีสำนักงานของตนเอง หรือสำนักงานอยู่ไกลสมาชิก - ผลผลิตของสมาชิกไม่สามารถกำหนดราคาได้ - บางสหกรณ์ขาดแคลนเงินทุน ในการขยายงาน หรือซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น - บางสหกรณ์ขาดแคลนบุคลากร หรือมีบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ - สหกรณ์ถูกจำกัดเรื่องสมาชิกมีสมาชิคน้อย - ขาดแคลนสิ่งบริโภค ผลิตได้ไม่ดีหรือผลิตไม่ได้การบริหารงานขาดความคล่องตัว

อุปสรรค	โอกาส
1. เงินทุนหมุนเวียนมีน้อย 2. สมาชิกมีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์มาก 3. ราคาผลผลิตทางการเกษตรและการตลาดไม่แน่นอน 4. สหกรณ์ไม่สามารถบริการให้สมาชิกได้อย่างทั่วถึง 5. สหกรณ์มีสินค้าไม่หลากหลายให้สมาชิกได้เลือกบริการ	1. สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากทางราชการเป็นอย่างดี ทั้งด้านเงินทุน ความร่วมมือ และการส่งเสริมให้ความรู้ 2. สหกรณ์ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 3. สหกรณ์มีแนวทางในการพัฒนาธุรกิจได้อีกหลายด้าน แต่ด้วยข้อจำกัดด้านเงินทุนไม่เพียงพอในบางสหกรณ์ และการขาดความร่วมมือที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง

2) กลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตร(สหกรณ์ออมทรัพย์)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีเงินทุนที่เพียงพอและเหลือล้นเป็นจำนวนมาก 2. มีระบบการจัดการที่ดี ระบบบัญชีดี การตรวจสอบบัญชีดี โอกาสที่จะทุจริตยาก 3. สมาชิกมีคุณภาพดี เข้าใจสหกรณ์ และสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด 4. การให้บริการของสหกรณ์สะดวก เช่น การกู้ยืมง่าย กู้ได้มากกว่าภูษาคาร ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคาร เป็นต้น 5. สหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกต่อเนื่องและสมาชิกพึงพอใจ	1. มีเงินคงเหลือมาก ล้นระบบเป็นภาระของสหกรณ์ที่จะสามารถหาผลตอบแทน 2. ระเบียบจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีการเปลี่ยนแปลงซ้ำไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัว ควบคุมมากเกินไป 3. ไม่มีผู้บริหารมืออาชีพ 4. สมาชิกมีหนี้มาก สามารถก่อหนี้ได้หลายทาง สมาชิกมีรสนิยมสูง ขาดวินัยในการใช้จ่ายเงิน

อุปสรรค	โอกาส
1. ข้อกำหนดทางกฎหมายสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ถูกจำกัดการลงทุนด้านอื่นๆ 2. ขาดความต่อเนื่องของกรรมการบริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ 3. การดำเนินงานของสหกรณ์มีเฉพาะในหน่วยงานและต้องดำเนินงานกับสมาชิกเท่านั้นทำให้การขยายฐานการทำธุรกิจถูกจำกัด 4. ความรู้ความเข้าใจในวิธีการสหกรณ์ทั้งของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่ยังมีน้อย 5. คณะกรรมการไม่กล้าเสี่ยงต่อการลงทุนเพราะต้องรับผิดชอบหากเกิดปัญหา	1. สหกรณ์มีอำนาจในการตัดสินใจกำหนดนโยบายต่างๆด้วยคณะกรรมการมากพอสมควร เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้และเงินฝาก 2. สมาชิกสหกรณ์เป็นบุคคลในหน่วยงานสามารถติดตามและตรวจสอบและสามารถหักเงินได้รายเดือน ณ.ที่จ่ายได้ ทำให้เกิดหนี้สูญไม่มาก 3. ภาวะการเงินของสถาบันการเงินภายนอกปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งและมีแนวโน้มลดลง

3) กลุ่มสหกรณ์โคนม

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ 2. เป็นอาชีพที่มั่นคง มีรายได้แน่นอน ผลผลิตมีตลาดรองรับแน่นอนมีผลพลอยได้จากการเลี้ยงวัว เช่น ลูกวัว มูลวัว	1. การประชุมใหญ่สามัญและวิสามัญ องค์ประชุม 100 คน น้อยไป ควรกำหนดตามร้อยละของสมาชิก 2. กรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิก ยังขาดความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ 3. คุณภาพของผลผลิตไม่คงที่และระบบการควบคุมคุณภาพของสหกรณ์ยังไม่ดีพอ 4. ขาดการส่งเสริมจากภาครัฐในด้านเทคโนโลยี เช่น ไม่มีเครื่องมือตรวจคุณภาพ การช่วยเหลือไม่ทันกาล การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 5. ไม่ได้รับความเป็นธรรมและเสมอภาคในการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ 6. มีน้ำนมเสียจำนวนมากเนื่องจากมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน 7. สมาชิกไม่ซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ จะส่งนมกับแหล่งรวมนมมากกว่า 1 แห่ง

อุปสรรค	โอกาส
1. มีการแบ่งกลุ่มสหกรณ์อย่างชัดเจนระหว่างกลุ่ม อสค.และกลุ่มที่ไม่ใช่ อสค. เกิดการแข่งขันกันเองระหว่างกลุ่ม 2. น้ำนมดิบจำเป็นต้องจัดส่งโรงงานทันทีที่ไม่สามารถ เก็บไว้ได้นาน ต้องอาศัยโควตารับซื้อน้ำนมจาก บริษัทเอกชน 3. ปริมาณน้ำนมดิบไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ 4. ความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ยังน้อย 5. นโยบายการเปิดการค้าเสรีของรัฐบาลส่งผลกระทบรุนแรงต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและสหกรณ์โคนม	1. มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหลายหน่วยงาน 2. การตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยังมีมาก 3. รัฐบาลส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนและประชาชนคืมนมโดยถ้วนหน้า

1.2 ความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ความสนใจในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรีนั้น ผลสรุปเป็นดังนี้

1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนมีความ เข้าใจในความหมายของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มในแนวทางเดียวกัน แต่ก็ยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ ในมิติเดิมทางความคิดของการรวมตัวกันในระบบสหกรณ์ คือ เป็นการรวมตัวในแนวราบโดยไม่มีกฎหมายรองรับ

2) กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า เครือข่ายการรวมตัวที่ยั่งยืนนั้น ต้องเป็นเครือข่ายทางธุรกิจที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตาม win-win theory คือทุกฝ่ายได้เต็มเต็มส่วนพร้อมหรือระบายส่วนเกินของตนเอง และระบบธุรกิจที่จะดำเนินการนั้นต้องโปร่งใส และ ตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่มาร่วมมือกัน

3) กลุ่ม/องค์กรประชาชน มีความยินดีที่จะช่วยกันสร้างแนวทางความร่วมมือทางธุรกิจขึ้นมา โดยขอนำแนวคิดและผลของการระดมสมองกลับไปถ่ายทอดในกลุ่มของตนเอง ก่อนที่จะขอคำแนะนำเสนอที่ประชุมรวมนี้

4) การร่วมมือทางธุรกิจที่กลุ่มคิดว่า อาจเป็นไปได้คือการลงทุนในธุรกิจปุ๋ยอินทรีย์เคมีจากมูลวัว และ ปุ๋ยอินทรีย์น้ำจากนมที่ไม่ผ่านคุณภาพรับซื้อของโรงงานแปรรูป เพราะกลุ่ม/สหกรณ์การเกษตรที่ผลิต กุหลาบ และ องุ่น ต้องใช้ปุ๋ยน้ำและฮอร์โมน ในปริมาณมาก สหกรณ์การเกษตรที่ผลิตข้าว ส้ม และ ไม้ล้อย่อม ก็มีความต้องการปุ๋ยอินทรีย์และปุ๋ยอินทรีย์เคมีในปริมาณมาก

เช่นกัน การร่วมมือกันในด้านเงินทุนระหว่างสหกรณ์มีเงินต้น และ สหกรณ์ที่มีเงินทุนขาด และ ความร่วมมือทางด้านการรวมซื้อรวมขายสินค้า(joint purchasing) เช่น สินค้าปัจจัยการผลิต และ สินค้าอุปโภค บริโภค

5) กลุ่ม/องค์กรประชาชนทุกแห่งที่มาเข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ รับจะนำความคิดและแนวทางกลับไปศึกษาต่อและเสนอผ่านสหกรณ์จังหวัดเพื่อที่จะขอให้มีการประชุมระดมสมองในครั้งต่อไปเพื่อลงลึกในข้อมูลทางธุรกิจที่ชัดเจนและ ศึกษารูปแบบความเป็นไปได้ในการที่จะลงทุนร่วมกันในธุรกิจที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับทุกกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จะร่วมสร้างเครือข่ายในครั้งนี้

นอกจากนั้นเมื่อศึกษาบริบทของพื้นที่จังหวัดสระบุรี ทั้งสภาพภูมิศาสตร์ บุคคลในจังหวัด และการประกอบอาชีพ พบว่าจังหวัดสระบุรีมีพื้นที่ที่กว้างขวางพอสมควร มีอาชีพที่แตกต่างกันมาก การติดต่อเชื่อมโยงกันจึงค่อนข้างทำได้ยาก ส่วนใหญ่มีอาชีพความเป็นอยู่ในระดับกลางถึงความเป็นอยู่ที่ดี มีวิถีชีวิตของคนภาคกลางใกล้เคียงกับกรุงเทพมหานคร โอกาสความเดือดร้อนต่างมีไม่มาก บุคคลมาจากหลากหลายกลุ่มชนด้วยกัน

วัตถุประสงค์ที่ 2

ศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในลักษณะของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ

การศึกษารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางของกลุ่ม/องค์กรประชาชนนั้นคณะผู้วิจัย เลือกใช้กระบวนการ AIC ที่เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ตั้งแต่ “A” (appreciation) ก่อให้เกิดพลังความผูกพันทางจิตวิญญาณระหว่างกัน “I” (influence) ก่อให้เกิดการเรียนรู้จนได้วิธีการ “C” (control) ก่อให้เกิดการจัดการและการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดพลังที่ไม่มีขอบเขต

ผลของกระบวนการ AIC จะสร้างพลังสร้างสรรค์ขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความรักความเมตตา “A”(appreciation) นั่นคือ ธรรมะอย่างสูง ได้แก่ความรัก และความเมตตาคนอื่น นั้รับฟัง อดทนและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งตรงกับหลักของพระพุทธศาสนา เพราะ “A” (appreciation) ทำให้เกิดพลังความดีเข้ามา อาจเรียกว่าเป็น “การพัฒนาทางจิตวิญญาณ” (spiritual development) เมื่อคนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความรักความเมตตาต่อกันแล้ว ก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานด้วยกันที่เรียกว่า การคิดและเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ โดยการปฏิบัติจริง (interactive learning through action) จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จเพราะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงซึ่งมีพลังมาก เพราะฉะนั้นการพัฒนาต้องการการเรียนรู้อย่างมากของทุกฝ่าย นั่นคือ

ต้องมี “I” (influence) ได้แก่การเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดพลัง ต้องมี “C” (control) การจัดการซึ่งได้แก่การจัดการและแผนปฏิบัติที่กำหนดว่าใครจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร มีค่าใช้จ่ายเท่าไร จะได้มาจากไหน ถ้าไม่พอจะทำอย่างไร เป็นต้น

นอกจากนั้นยังใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และความร่วมมือในรูปแบบสหกรณ์ โดยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่เริ่มโครงการ

ผลจากการศึกษาดังแต่กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่าย สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของเครือข่าย ตลอดจนการเกิดเครือข่ายที่มีความสำเร็จ/ความยั่งยืน ของเครือข่าย ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เป็นไปได้ที่จะช่วยสร้างความร่วมมือในการพัฒนาและเข้าร่วมเครือข่ายในทางทฤษฎี แต่วิธีการที่จะนำกระบวนการพัฒนาเครือข่าย และกระบวนการมีส่วนร่วมนั้นมาใช้ในทางปฏิบัติต้องใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย และต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้สามารถอย่างสูงและต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง และควรจะต้องลงลึกถึงระดับรากหญ้าหรือระดับชุมชนที่เกิดหรือปัญหาร่วมกัน การที่ทีมวิจัยเริ่มต้นการสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับผู้บริหาร/จัดการนั้น แม้ผู้แทนกลุ่ม/องค์กรฯจะมีความเข้าใจในผลของการร่วมมือกันในเครือข่ายพันธมิตร รับแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังเกิดปัญหาและอุปสรรคในด้านกฎระเบียบและข้อจำกัดในการบริหารองค์กร และปัญหาในการถ่ายทอดแนวคิดในการพัฒนาเครือข่ายฯให้ถึงระดับสมาชิกของตน ยิ่งในกลุ่มองค์กรที่ยังรวมตัวกันไม่แข็งแรงด้วยแล้วยังเป็นการยากที่จะเข้าร่วมกับเครือข่ายใหญ่ ด้วยข้อจำกัดในองค์กรของตนเอง การทำงานวิจัยครั้งนี้จึงดูเหมือนการกระทำที่ข้ามขั้นไป น่าจะเริ่มต้นจากการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้แข็งแรง โปร่งใส และมีจิตตรมย์สหกรณ์เสียก่อน จึงจะพร้อมเข้าร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์ที่ดูจะเข้มแข็งกว่าในการบริหารองค์กรและความร่วมมือกันในมวลหมู่สมาชิก

ดังนั้น คณะผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วมควรพัฒนาในระดับกลุ่มสมาชิกควบคู่พร้อมกันไปด้วยกับการพัฒนาระดับผู้แทนกลุ่ม/องค์กรประชาชนและฝ่ายจัดการ เนื่องจากถ้าระดับกลุ่มสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ระดับนโยบาย(กรรมการ)มีวิสัยทัศน์ที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มซึ่งจะนำมาสู่การแก้ปัญหาในระดับองค์กรได้ ในขณะที่เดียวกันระดับปฏิบัติการ(ฝ่ายจัดการ)ก็จะสามารถดำเนินการได้ตามนโยบายที่กรรมการกำหนดหรือถ้าพิจารณาในระดับของปัญหา ทั้งฝ่ายสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ ปัญหาที่ต้องการแก้ไขต่างกัน การจะพัฒนาน่าจะพัฒนาทีละกลุ่มย่อยแล้วจึงค่อยนำมาเชื่อมร้อยเรียงเป็นกลุ่มใหญ่ แล้วจึงพัฒนาไปสู่เครือข่ายระดับองค์กรต่อไป

ในขณะเดียวกันทีมวิจัยไม่ว่าจะเป็นทีมวิจัยจากส่วนกลางหรือทีมวิจัยในท้องถิ่นที่ต้องการพัฒนากระบวนการกลุ่ม ควรต้องจัดหาทีมเฉพาะกิจที่มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่มใน

การพัฒนาทีมงานที่จะสามารถนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติสู่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนานและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และต้องพยายามสร้างผู้นำกลุ่มเพื่อเป็นแกนนำที่มีประสิทธิภาพในพัฒนาเครือข่ายต่อไป

2. การเกิดกลุ่มเครือข่าย การเกิดกลุ่มเครือข่ายโดยธรรมชาติแล้วในระดับกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะเกิดเครือข่ายอยู่แล้วในระยะแรกที่ได้มีการกระตุ้นโอกาสที่จะพัฒนาต่อยอดในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้น โดยข้อแม้ที่ว่ามีองค์กรหรือผู้นำที่ช่วยกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์ของเครือข่ายในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นอย่างหลวมๆตามแรงกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นเครือข่าย เงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์ เครือข่ายรถเกี่ยวข้าว เป็นต้น เพราะสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รุนแรงและกระทบต่อความเป็นอยู่ของตนเองมากนัก และผู้บริหารสหกรณ์ยังไม่ค่อยตระหนักที่จะต้องแก้ปัญหา เพราะมิได้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มากนักและตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้รับผลกระทบอย่างใดเพราะมักจะเป็นเกษตรกรรายใหญ่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบน่าจะเป็นสมาชิกบางส่วนที่เป็นเกษตรกรรายย่อยเท่านั้น ซึ่งก็ผลกระทบนี้ก็ไม่รุนแรงพอและสามารถหาทางออกได้ด้วยตนเอง โดยอาจจะไปขอรับบริการจากองค์กรอื่น

3. ปัญหาอุปสรรค ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาเครือข่าย เกิดทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม การพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนมีปัญหาและอุปสรรคสำคัญดังนี้

(1) ปัญหาพื้นฐานอันเนื่องมาจากการเกิดกลุ่ม/องค์กรประชาชน การจัดตั้งเกิดมาจากระบบการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐในอดีตจนถึงปัจจุบัน จึงไม่ได้สะท้อนถึงปัญหาความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกภายในกลุ่ม นอกจากนั้นยังสะท้อนถึงกระบวนการแก่งแย่งประชาชนเพื่อการความเจริญก้าวหน้าในส่วนราชการที่รับผิดชอบ กลายเป็นการสร้างลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาในรูปแบบการพึ่งตนเอง ซึ่งก็จะนำไปสู่การขาดจิตตารมณ์สหกรณ์ร่วมกัน เกษตรกรเกิดความเคียดแค้นที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว ไม่เคยมีความคิดจะเป็นผู้ให้ การรวมตัวกันก็เพื่อเป็นกลุ่มจัดตั้งเฉพาะกิจเพื่อรับผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเกษตรกร กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ กลุ่มถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือกลุ่มสตรีโอท็อป

(2) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำแนะนำต่างไม่เอื้อต่อการพัฒนาเครือข่าย เนื่องจากปัญหาพื้นฐานตาม (1) ต่างฝ่ายต่างพยายามปกป้องตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่อง และทำให้กระบวนการในการพัฒนาเป็นไปได้ยากหรือล่าช้ามาก

(3) ความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กรประชาชนเองไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์หรือกลุ่มองค์กรอื่นๆ ไม่แสดงศักยภาพในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกที่จะเข้ามาขอใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการให้มากขึ้น ปัจจุบันการได้รับบริการของสมาชิกไม่เพียงพอที่จะช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของสมาชิกได้ จึงเป็นเหตุให้สมาชิกต่างคนต่างพึ่งตนเองหรือหาแหล่งที่พึ่งจาก

หลายแหล่ง จนกลายเป็นวาทันหลักในเรื่องการขอรับสินเชื่อ รับจากแหล่งหนึ่งไปใช้อีกแหล่งหนึ่ง ทำให้แก้ไขปัญหายากยิ่งขึ้น

(4) เป้าหมายร่วมของกลุ่มคนในองค์กรสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรนั้นต่างกัน และระหว่างบุคคลที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ สมาชิก กรรมการและฝ่ายจัดการซึ่งทั้งสามฝ่ายขาดการพัฒนาเป้าหมายในการพัฒนาสหกรณ์ที่ตรงกันและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

(5) ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทำให้สมาชิกมีทางเลือกที่จะได้รับบริการที่ตนคิดว่าดีที่สุดมากมาย ความสามารถทางธุรกิจของกลุ่มและองค์กรประชาชนมีน้อยจึงทำให้ยากที่จะแข่งขันกับธุรกิจเอกชน

(6) ขาดองค์กรหรือผู้นำที่เข้มแข็งที่จะช่วยกระตุ้นหรือพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างแท้จริงซึ่งต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เป็นไปตามกระแสเช่นอดีตและปัจจุบัน

(7) กฎหมายสหกรณ์ฉบับปัจจุบันที่กำหนดวาระของคณะกรรมการดำเนินการให้มีเพียง 2 วาระ วาระละ 2 ปี นั้น และในแต่ละปีให้มีผู้หมดวาระทีละครึ่งชุด ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในนโยบายบริหาร และการลงทุนขนาดใหญ่แทบจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้ยากมาก หากวัตถุประสงค์เบื้องหลังของกฎหมายมาตรานี้คือการพยายามป้องกันทุจริตในสหกรณ์ โดยไม่ให้คณะกรรมการอยู่ในตำแหน่งยาวนานแบบฝังรากลึก ก็ควรไปดำเนินการแก้ไขแบบอื่น เช่น กำหนดให้มีคณะกรรมการสรรหาไว้ในกฎหมายเพื่อทำการสรรหาบุคคลที่ดี เชื่อสัตย์และมีความสามารถขึ้นมารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ

วัตถุประสงค์ที่ 3

ศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

นอกจากกระบวนการ AIC ที่กล่าวข้างต้นนั้นคณะผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT) ในการร่วมคิดเพื่อการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ผลจากการวิเคราะห์และวิธีการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน คณะผู้วิจัยเห็นว่าควรมีแนวทางพัฒนา ดังนี้

(1) กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาควรพัฒนาในหมู่ของกลุ่ม/องค์กรที่มีปัญหาร่วมกันจริงๆและปัญหานั้นๆควรเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างแรงต่อตนเองและกลุ่ม/องค์กร ดังเช่น ตัวอย่างของเครือข่ายโคนม และเครือข่ายโรงสีข้าว

(1) กระบวนการในการพัฒนากลุ่ม ต้องพัฒนาในระดับเครือข่าย พร้อมๆกับการพัฒนาใน

ระดับองค์กรรากหญ้า โดยที่ในระดับองค์กรต้องพัฒนาทั้ง กรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก ส่วนการพัฒนาในระดับเครือข่ายต้องพัฒนากลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมทั้งส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(2) ควรพัฒนาจิตตารมณ์สหกรณ์ไปพร้อมๆกันกับการพัฒนาเครือข่ายในเวลาเดียวกันและการพัฒนาจิตตารมณ์สหกรณ์นั้น ต้องพัฒนาทั้งฝ่ายเกษตรกร และฝ่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยฝ่ายรัฐต้องไม่ทำงานในลักษณะช่วงชิงประชาชน และใช้เม็ดเงินหรือผลประโยชน์เข้าต่อ จนเกษตรกรเกิดความเคียดแค้นที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว รัฐไม่ควรนำเงินงบประมาณไปใช้ในลักษณะหวังความนิยมในการเลือกตั้งในอนาคตก้อนใกล้ เพราะผลที่เกิดขึ้นกับมวลชนนั้น จะติดฝังในจิตใจในระยะยาวนานมากกว่า

วัตถุประสงค์ที่ 4

ศึกษาหารูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลในขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

จากการที่คณะผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการ AIC ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เข้ามาร่วมในโครงการโดยคณะนักวิจัยเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมและเป็นผู้สังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด พบว่าในระยะแรกของโครงการ แนวความคิดของบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปน้อย ความสัมพันธ์ระหว่าง ประธานกรรมการ – คณะกรรมการ- ฝ่ายจัดการ(ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่) ยังคงสภาพเดิม คือประธานกรรมการบางคนยังมีอำนาจสิทธิขาดสูงสุด ทุกคนเกรงกลัว ฝ่ายจัดการไม่กล้าเสนอแนวความคิดความเห็นเกรงจะไม่มั่นคงต่อตำแหน่งหน้าที่และต้องรับผิดชอบเพิ่มเติม ดังนั้นแนวความคิดของบุคคลในสหกรณ์จึงไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงแตเมื่อนำกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เช่น จัดทำ Walk Rally สอดแทรกเพิ่มเติมปรากฏว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมในหลายด้าน ได้แก่ ลดกำแพงเงาที่ขวางกั้นระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการลงบางส่วน เช่น มีการถกประเด็นอย่างเปิดเผย กล้าพูด กล้าแสดงออก เสนอแนวความคิดมากขึ้น นั้นแสดงว่าแนวทางที่จะต้องนำเสนอเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จึงควรจะมาจก 2 แนวคิดใหญ่คือ

1) ลดความรู้สึกลี้ภัยติดในอำนาจของตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการลงหรือต้องลดอัตตาตัวตนลงบ้าง

2) เพิ่มความรู้สึกลึกซึ้งความกล้าของฝ่ายจัดการให้มากขึ้น ซึ่งความกล้าในที่นี้หมายถึง ความกล้าคิดใหม่ๆ กล้าเสนอความเห็นใหม่ๆ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และกล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

จากแนวคิดทั้งสองข้างต้น คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนา คือ การศึกษาอย่างมีส่วนร่วมใกล้ชิดต่อกัน เรียนรู้ร่วมกันอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาอบรมทั้งที่จัดโดยสหกรณ์เองหรือจัดโดยหน่วยงานอื่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานร่วมกัน การพัฒนานี้

ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง กำหนดอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกปี เมื่อจัดดำเนินการแล้วควรจะมีการประเมินผลทุกครั้ง สรุปเพื่อหาแนวทางการพัฒนาใหม่ ๆ ยิ่งขึ้นไป

วัตถุประสงค์ที่ 5

ศึกษาหารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ

ผลจากการศึกษาการพัฒนาเครือข่ายตั้งแต่ระยะแรกของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ตกลงที่จะสร้างเครือข่ายการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เป็นรูปแบบความตกลงร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบในรูปแบบของแม่ข่ายผู้ประสานลูกข่ายที่ต้องการเข้าร่วมเครือข่ายและมีการประชุมปรึกษาหารือที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจัดได้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างไม่เป็นทางการ อาจกล่าวได้ว่าได้มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนตั้งแต่แรก มิได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมิได้มีการวางแผนการดำเนินงาน ตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานอย่างชัดเจนด้วย เช่นเดียวกัน เครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นจึงเป็นแบบหลวมๆหรือเฉพาะกิจเท่าที่มีความจำเป็น

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการพัฒนาหรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันนั้น หลังจากที่ได้วิเคราะห์ตนเอง และกำหนดปัญหาหรือกิจกรรมที่จะต้องทำร่วมกันแล้วนั้นเครือข่ายควรจะร่วมกันกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนโดยควรจะใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามกระบวนการบริหารจัดการโดยเริ่มตั้งแต่

- 1) การวิเคราะห์ตนเองทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย ว่าถ้าเครือข่ายจะดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายนั้น มีจุดแข็ง มีจุดอ่อน มีโอกาส และข้อจำกัด อย่างไร
- 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันในการดำเนินงานของเครือข่ายเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการควรจะเป็นอย่างไร
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธวิธีเพื่อให้การดำเนินงานของเครือข่ายไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร
- 4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการกำหนดแผนที่จะดำเนินงานของโครงการว่าจะเริ่มดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อไร อย่างไร ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติ ต้องมีงบประมาณในการดำเนินการอย่างไร และผลประโยชน์ที่จะได้นั้นจะให้ผลตอบแทนกลับคืนอย่างไร
- 5) การปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการนำแผนปฏิบัติการของเครือข่ายไปปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้ และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในขั้นสุดท้าย

ทั้งนี้ถ้าเครือข่ายได้คิดวิเคราะห์และได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนการพัฒนาเครือข่ายน่าจะเกิดผลที่เป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ที่ 6

พัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กร/ประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ผลการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ได้พยายามพัฒนารูปแบบของการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งในระยะแรกเป็นเครือข่ายตามพื้นที่เพราะถือตามความสะดวกในการติดต่อตามพื้นที่ ตามอำเภอที่ในระยะต่อมาได้พัฒนาเป็นเครือข่ายตามการดำเนินธุรกิจ ร่วมกับเครือข่ายตามพื้นที่ โดยมีแม่ข่ายแต่ละพื้นที่ในการดำเนินการรวมเครือข่ายทางธุรกิจ และรวมเครือข่ายสหกรณ์โคนม และได้พยายามรวมกันดำเนินกิจกรรมที่คาดว่าจะดำเนินการได้ ในระยะสุดท้ายจะคงเหลือเครือข่ายทางธุรกิจที่คาดว่าจะดำเนินการได้เพียงเครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายสหกรณ์โคนม และเครือข่ายการตลาด และมีเครือข่ายความร่วมมือการบริหารจัดการ และจะพัฒนาเครือข่ายปุ๋ยเคมีขึ้นมาใหม่

ดังนั้นการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่ที่ควรจะเป็นควรจะเป็นเครือข่ายทางด้านการดำเนินธุรกิจร่วมกันและเพื่อประโยชน์ในการประสานงานระหว่างเครือข่ายควรที่จะเป็นเครือข่ายตามพื้นที่ควบคู่กันไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มจะเกิดได้ต้องเกิดจากการมีปัญหาาร่วมกันอย่างแท้จริง และเมื่อเกิดไม่ว่าจะรูปแบบใดควรมีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลอย่างจริงจังจึงจะเกิดเครือข่ายที่มั่นคงและยั่งยืน

โดยสรุปในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ที่คณะผู้วิจัยพัฒนาเครือข่ายโดยมุ่งเน้นที่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เป็นสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรเป็นส่วนใหญ่เพราะเป็นความต้องการของกลุ่ม/องค์กรที่มีปัญหาาร่วมกันและมีความต้องการร่วมกันโดยกระบวนการแล้วเลือกบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาเครือข่าย เป็นกรรมการบริหารสหกรณ์หรือกลุ่ม เช่น ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการที่สนใจเข้าร่วม เจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ซึ่งเข้าร่วมจากแต่ละสหกรณ์จำนวน 3- 5 คน ซึ่งในการเข้าร่วมแต่ละครั้งตลอดระยะเวลา 2 ปี นี้ก็มีการเปลี่ยนแปลงบุคคลไปบ้างหรือมีกลุ่มใหม่เข้าร่วมอยู่เสมอ

การวิจัยนี้ยังไม่ได้ลงไปสร้างเครือข่ายในระดับสมาชิกสหกรณ์และในระดับสมาชิกของกลุ่ม ดังนั้นการสร้างเครือข่ายในระหว่าง กรรมการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงสมาชิกจึงอาจขาดตอนไป เช่น กรรมการที่เข้าร่วมเครือข่ายก็ไม่มีอำนาจเต็มในการจะสร้างเครือข่ายต่อไปในระหว่างกรรมการด้วยกัน ผู้จัดการเองก็ไม่ได้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง และยิ่งกับสมาชิกแล้ว สหกรณ์ได้มีการลงไปถึงกลุ่มสมาชิกน้อยมาก เพียงปีละครั้ง ดังนั้นคณะผู้วิจัยเห็นว่า

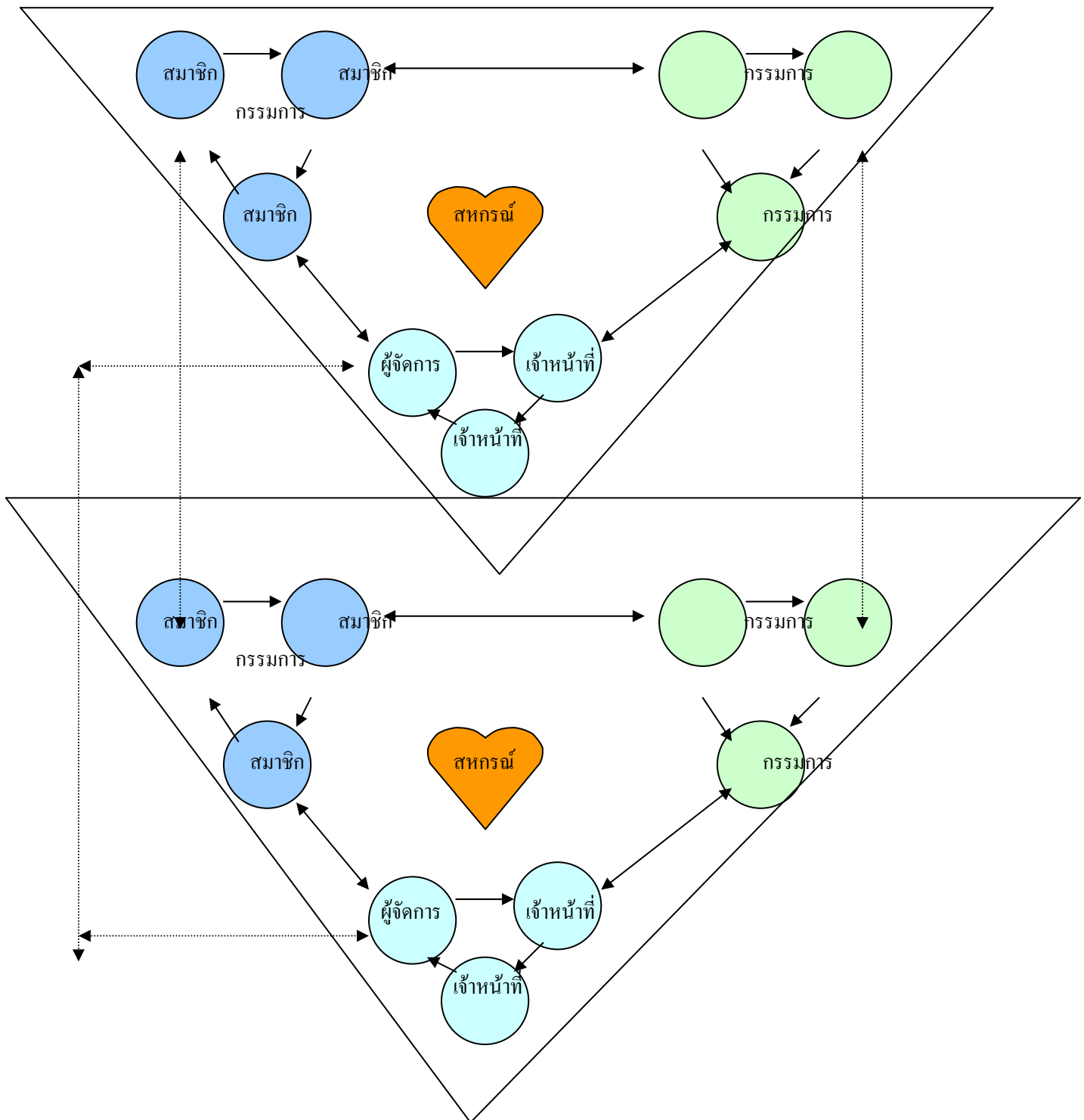
การสร้างเครือข่ายไม่ว่าจะใช้กระบวนการใดก็ตามควรจะเริ่มขึ้นตั้งแต่เครือข่ายความร่วมมือระดับสมาชิกด้วย

ในขณะเดียวกัน ตัวกลุ่ม/องค์กรประชาชนเองต่างก็มีปัญหาของแต่ละกลุ่มที่ต้องดำเนินการและพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งก่อน ตัวผู้จัดการสหกรณ์เองมีภาระความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินงานในหน้าที่ของตนเองมากอยู่แล้ว การสร้างหรือพัฒนาเครือข่ายใหม่แม้ว่าจะเห็นประโยชน์แต่เป็นภาระงานและความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารก็ยังมิได้มีการเสริมแรงจูงใจ หรือให้สัญญาในการตอบแทนหากผลงานดีขึ้นในการสร้างเครือข่าย

ส่วนของกรรมการบริหารงานสหกรณ์ก็มีความเห็นตรงกับฝ่ายจัดการเนื่องจากเป็นภาระงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้นในขณะที่กรรมการเข้ามาบริหารสหกรณ์เพียงระยะสั้นเท่านั้น การสร้างเครือข่ายที่เกินกำลังความสามารถของสหกรณ์และของกรรมการจึงไม่อาจจะเกิดได้ สหกรณ์จะพยายามทำเท่าที่ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่กล้าที่จะสร้างงานใหม่เกรงกลัวจะเป็นหนักคิดตัวต่อเนื่องไปแม้จะพ้นวาระไปแล้วก็ตาม

ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแบบในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือที่คาดว่าจะเป็นการพัฒนาที่ระบบในสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์แต่ละสหกรณ์เข้มแข็งพอและสามารถยืนได้ด้วยตนเองและสร้างเครือข่ายความร่วมมือไปพร้อมๆกัน เรียกว่า ตัวแบบสามประสานฐานพลังสร้างสรรค์เครือข่าย หรือ THM (Tri-Heart Model) ดังแผนภาพต่อไปนี้

ตัวแบบสามประสาน สถานพลังสร้างสรรค์เครือข่าย



จากตัวแบบสามประสาน สานพลังสร้างสรรค์เครือข่าย นี้ควรมีการสร้างสรรค์เครือข่ายในระดับขององค์กรสหกรณ์เองให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ไปพร้อมๆกับการสร้างสรรค์เครือข่ายระดับองค์กร โดยจะต้องสร้างสรรค์เครือข่ายทั้งระดับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิก ซึ่งเมื่อเกิดเครือข่ายที่เข้มแข็งแล้วก็จะนำมาสู่องค์กรสหกรณ์ที่เข้มแข็ง และพัฒนาไปสู่เครือข่ายระหว่างสหกรณ์ต่อไปในการพัฒนาเครือข่ายอาจจะพัฒนาเครือข่ายที่ละเครือข่ายตามลำดับความสำคัญหรือตามความจำเป็น

บทที่ 3

บทสังเคราะห์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คำว่า เครือข่ายพันธมิตรนั้น ในภาษาอังกฤษ อาจใช้ได้หลายคำ ได้แก่ **partnerships, alliance, collaborative, coalitions** หรือ **network** ซึ่งอาจจะมีความหมายทางเทคนิคที่แตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งความแตกต่างที่ว่านี้ อาจจะแตกต่างกันในแง่ระดับของความร่วมมือ ขนาดของความร่วมมือ รูปแบบของความร่วมมือ และประเภทของความร่วมมือ การเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรกันนั้น ทุกฝ่ายจะต้องตระหนักในบทบาท หน้าที่ และระดับของการมีส่วนร่วมในเครือข่ายของตน ทุกฝ่ายต้องเข้าใจและยอมรับในการตัดสินใจร่วมกันโดยใช้มติเอกฉันท์ มนตราบทที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรให้เข้มแข็งและยั่งยืน ก็คือ “ยิ่งเป็นผู้ให้คนอื่นมากเท่าไร ก็ย่อมจะได้รับการกลับมาตอบแทนนั้นในอนาคตข้างหน้า” (Susan Ortega 2004)

เครือข่ายพันธมิตรจังหวัดสระบุรีนั้น เข้าใจดีถึงประโยชน์และความจำเป็นของการสร้างเครือข่าย โดยไม่จำเป็นต้องให้ทีมวิจัยมาบอก ทุกฝ่ายทราบดีว่า การมีเครือข่ายจะทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง (โดยการรวมกันซื้อปัจจัยการผลิต) การมีเครือข่ายจะทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันในการตลาด เช่น การใช้เศษเหลือของอีกฝ่ายไปเป็นปัจจัยการผลิตของอีกฝ่าย หรือว่าการมีเครือข่ายจะทำให้การแข่งขันกันขาย ตัดราคากันเอง ลดน้อยลง จะทำให้มีพลังทางการตลาดมากขึ้น และอาจทำให้มีการขยายตลาดร่วมกันออกไปภายนอกจังหวัดหรือภายนอกประเทศ

แต่ในการดำเนินการนั้น เครือข่ายพันธมิตรจังหวัดสระบุรี มิได้ดำเนินการไปตามทฤษฎีที่ยกมาข้างต้น เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จประการแรกของการดำเนินเครือข่ายคือ **การทำความเข้าใจอย่างชัดเจน ในเรื่องของวิสัยทัศน์และพันธกิจของเครือข่ายที่ได้ระบุเป้าหมายและผลลัพธ์สุดท้ายไว้อย่างชัดเจน (Clearly define mission/vision with specific goals and outcome)**

ประการต่อมา หลังการกำหนดพันธกิจร่วมและเป้าหมายร่วมที่ชัดเจนแล้ว ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สองคือ **เครือข่ายพันธมิตรจะต้องกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกเครือข่ายทุกฝ่ายอย่างชัดเจน (Identify roles and responsibilities for each member)** การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบนี้จะทำให้พันธมิตรแต่ละฝ่ายสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้นั้น การแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบนี้ก็ควรแบ่งตามความชำนาญเฉพาะทางของแต่ละฝ่าย แต่ละองค์กร ซึ่งที่ประชุมควรได้ทำให้ทุกฝ่ายตระหนักและภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อเครือข่ายฯ ซึ่งปัจจัยนี้สามารถอธิบายได้ดีถึงผลลัพธ์ของเครือข่ายสระบุรีในช่วงเวลาสองปีนี้ได้ เพราะเครือข่ายฯมีการประชุมมีข้อตกลงร่วมกัน แต่ไม่มีการ

กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรสมาชิก ดังนั้นจึงไม่มีองค์กรใดรับผิดชอบต่อการจัดการไม่บรรลุข้อตกลงร่วมของเครือข่ายฯ

ปัจจัยที่สามที่ถึงความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตรก็คือ องค์กรสมาชิกเครือข่ายควรมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ ความมีอำนาจหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (**Members should share leadership, authority, and decision making**) สมาชิกเครือข่ายฯทุกฝ่ายควรมีได้รับการยกย่องชมเชยในบทบาทในการเป็นผู้ให้แก่เครือข่ายฯ แต่ก็ต้องระมัดระวังมิให้การเป็นผู้ให้เช่นนั้นทำให้มีอิทธิพลครอบงำสมาชิกอื่นๆในเครือข่ายฯ การพบปะอภิปราย และมีข้อยุติร่วมที่สมาชิกในเครือข่ายฯเห็นพ้องต้องกันในทางที่ทำให้เกิดการเป็นผู้ให้และผู้รับที่สมดุล เป็นวิธีการที่ดีที่สุดของเครือข่ายฯ ความหลากหลายและแตกต่างกันขององค์กรสมาชิกน่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดของการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในลักษณะนี้

ปัจจัยที่สี่ในความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตร ก็คือ ความเท่าเทียมกัน โดยที่ภาษาอังกฤษนั้น กล่าวว่า **mentorship is suitable than teachership for network or partnership, because teachership used with superior (teacher) to inferior (student) but mentorship used with partner which equal with another partner.** ดังนั้นในเครือข่ายพันธมิตรสระบุรีนั้น ไม่ว่าจะเป็นชุมนุมฯ สหกรณ์ใหญ่ สหกรณ์เล็ก หรือ กลุ่มเกษตรกร ต่างก็มีบทบาทและความสำคัญต่อเครือข่ายฯ โดยเป็นที่ปรึกษาซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกันทั้งสิ้น

ปัจจัยที่ห้าที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างมากต่อเครือข่ายพันธมิตร คือ **ความต่อเนื่อง (Continuity)** ในสถานการณ์ของเครือข่ายสระบุรีนี้เห็นได้ชัดมาก ในหลายองค์กร นับจากวันแรกที่เริ่มต้นการประชุมวิเคราะห์ตนเองเพื่อหาข้อสรุปและความพร้อมในการเข้าร่วมเครือข่ายฯนั้น มาจนถึงวันสุดท้ายที่มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อช่วยกันประเมินผลตนเองในการดำเนินการเครือข่ายฯ หลายองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายฯ อาทิ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสระบุรี จำกัด. เปลี่ยนทั้งประธานคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ โดยเฉพาะผู้จัดการนั้น เปลี่ยนไปถึง 4 คนในช่วง 2 ปีนี้ ประธานฯเปลี่ยนไป 2 คน สกค.หนองแคว จำกัด เปลี่ยนประธานฯไป 2 คน เปลี่ยนผู้จัดการไป 2 คน สกค.วังม่วง จำกัด เปลี่ยนประธานฯ และผู้จัดการ เช่นเดียวกัน สกค.มวกเหล็ก จำกัดเปลี่ยนประธานฯ เปลี่ยนเลขานุการ และเปลี่ยนผู้จัดการหลายคน สกค.ดอนพุด จำกัด เปลี่ยนกรรมการทั้งหมด และ ผู้จัดการหนีหายไปเพราะถูกดำเนินคดี ความไม่ต่อเนื่องในด้านตัวบุคคลผู้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายนี้ มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตร เพราะไม่เพียงแต่ความคิดเห็นที่เปลี่ยนไปตามตัวบุคคล แต่ในบางครั้งก็ยังมีกรณีไม่ยอมรับความคิดเห็นของอดีตผู้บริหารเพียงเพราะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง

ปัจจัยที่หกที่มีผลต่อความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตร คือ **ความโปร่งใส (Transparency)** ความโปร่งใสนี้ไม่ได้มีความหมายเพียงการที่สมาชิกสามารถเปิดเผยบัญชีของตนให้เครือข่ายๆ ได้เท่านั้น แต่ยังหมายถึงความโปร่งใสในการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรมที่เครือข่ายๆ ตกลงจะทำร่วมกัน แต่เมื่อมีได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบโดยชัดเจน จึงได้มีผลมาถึงความโปร่งใสที่จะเกิดขึ้น เพราะมิได้มีการกำหนด กติกา ข้อตกลง หรือวิธีการที่จะทำงานร่วมกันโดยชัดเจน

ปัจจัยที่เจ็ดที่มีผลต่อความสำเร็จได้แก่ **ความมั่นคงต่อสัญญา (Commitment)** กิจกรรมหลายอย่างที่เครือข่ายๆ ระบุไว้ได้ตกลงไว้ว่าจะทำร่วมกัน แต่แล้วก็ไม่เกิดขึ้นเพราะความไม่มั่นคงต่อสัญญา ไม่ว่าจะเป็นการซื้อปุ๋ยร่วมกัน แม่ข่ายย่อยต่างก็หวั่นวิตกว่า หากสั่งซื้อหรือสำรองปุ๋ยมาแล้ว สมาชิกไม่มารับไปกระจายตามที่ตกลงไว้ ผู้ที่จะเสียหายคือแม่ข่ายย่อย สมาชิกก็จะต้องคำนึงในการประชุมใหญ่ปลายปี การตกลงเข้าเครือข่ายผลิตเมล็ดพันธุ์ แต่เปลี่ยนใจไปผลิตให้กับเอกชนเพียงเพราะได้ผลประโยชน์เฉพาะหน้าดีกว่า หรือข้อตกลงของสกก.กับเครือข่ายตลาด โดยขอให้เครือข่ายตลาดมารับซื้อนมเมื่อมีปัญหา แต่พอปัญหาหมดไปชั่วคราวก็บอกยกเลิกไม่ต้องขายให้เครือข่ายๆ อีกต่อไปหรือการร่วมมือจะสร้างโรงงานแปรรูปนมของสหกรณ์สุดท้ายก็ยุติไป ความไม่มั่นคงต่อสัญญานี้ อาจมีบางส่วนที่มีผลต่อเนื่องมาจาก ความไม่ต่อเนื่องของผู้บริหาร แต่บางส่วนก็มาจากความไม่มีจิตสหกรณ์ ต้องการเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียวจากเครือข่ายๆ ถ้าไม่เดือดร้อนก็ไม่ต้องการรวมกับเครือข่ายๆ

ปัจจัยที่แปดที่มีผลคือ **ขนาดของความร่วมมือในเครือข่าย (Participation)** จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายพันธมิตรควรจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามกาลเวลาที่ผ่านไป เนื่องจากได้เห็นความสำเร็จของเครือข่ายๆ จึงเกิด **demonstration effect** ทำให้อยากเข้ามาร่วมมือด้วยความสำเร็จของเครือข่ายๆ ระบุไว้ เห็นได้จากเครือข่ายพัฒนาการบริหารจัดการ ซึ่งสมาชิกในปี 2548 เข้าร่วมโครงการมากขึ้นกว่าปี 2547 เนื่องจากเห็นว่า การเข้าร่วมในเครือข่ายๆ ทำให้องค์กรของตนมีความสามารถในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกรที่มีความอ่อนด้อยทางด้านบริหารจัดการ ได้เข้าร่วมในเครือข่ายนี้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมากมาย เพราะเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับกรมส่งเสริมสหกรณ์เองก็มีนโยบายมาคัดต่อนหากกลุ่มเกษตรกรใดไม่สามารถปิดบัญชีได้ หรือไม่มีธุรกิจระหว่างปี ก็ให้ยุบเลิกกลุ่มไปเสีย จึงทำให้กลุ่มเกษตรกรมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในเครือข่ายบริหารจัดการหรืออาจมองอีกมุมหนึ่งก็คือ กลุ่มเกษตรกรกลัวจะถูกยุบกลุ่มจึงต้องเร่งดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

ปัจจัยที่เก้าคือ **ความเป็นองค์กรรูปนัย (Formal organization)** ของเครือข่ายๆ การเป็นองค์กรรูปนัยนี้สำคัญมากสำหรับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ แต่อาจจะสำคัญน้อยลงสำหรับเครือข่ายพันธมิตรทางสังคม วัฒนธรรม เครือข่ายทางสังคมนั้น อาจจะรวมตัวกันแบบอรูปนัยหรือ **Informal** ก็ย่อมได้ ไม่มีผลต่อความสำเร็จในระดับที่มีนัยสำคัญนัก แต่หากเป็นเครือข่าย

พันธมิตรทางธุรกิจแล้ว หากไม่มีการรวมตัวกันโดยมีกฎหมายรองรับแล้ว การทำธุรกิจใดๆก็ค่อนข้างยาก อาทิ การดำเนินการเครือข่ายปั๊มติ้นนั้น เครือข่ายฯได้ตกลงกันหลายครั้งว่าจะให้ผู้ใดเป็นผู้ทำสัญญากับเอกชน หากจะใช้ชมรมสหกรณ์จังหวัดที่สนับสนุนสหกรณ์กระตุ้นให้จัดตั้งขึ้นทุกจังหวัด ก็มีสมาชิกอยู่เพียง 5 สหกรณ์เท่านั้น หากจะให้ สกต.ก็มีความรู้สึกลัวว่า สกต.ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า ธกส. ก่อนสมาชิกในเครือข่ายฯ นั่นคือความไม่เท่าเทียมกัน หากจะให้ชุมนุมสกก. ทำหน้าที่ชุมนุมฯก็ต้องบวกราคาปั๊มเพิ่มไปตามระเบียบการดำเนินงานของชุมนุมฯ ซึ่งก็เท่ากับชุมนุมฯ ทำหน้าที่เป็นยี่ปัว ดังนั้นก็ไม่บรรลุลวัตถุประสงค์รวมของเครือข่ายพันธมิตร ในกรณีการส่งออกข้าวสารไปต่างประเทศก็เช่นกัน ความจริงเครือข่ายฯไม่มีปัญหาในเรื่องกำลังผลิตของโรงสี ไม่มีปัญหาเรื่องเงินทุนในการรวบรวมข้าวเปลือก แต่จากการเปิดใจในที่ประชุมประเมินผลตนเองนั้น เครือข่ายฯต่างไม่แน่ใจที่จะลงนามในสัญญาซื้อขายเพราะเกรงว่า หากภาคใดภาคหนึ่งไม่ทำตามข้อตกลง ก็จะมีการผิดสัญญาและผู้ทีลงนามก็จะเป็นผู้ถูกปรับได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สืบเนื่อง คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความพึงพอใจในการดำเนินการเครือข่ายนี้ ต้องสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับสมาชิก ระดับผู้บริหารองค์กร และระดับองค์กร ปัจจุบันการดำเนินเครือข่ายฯของสระบุรีนี้ แม้ว่าระดับสมาชิกจะได้ประโยชน์จากการรวมตัวเป็นเครือข่ายพันธมิตร แต่ก็เกิดความขัดแย้งกับความพึงพอใจของผู้บริหาร และความพึงพอใจของฝ่ายจัดการ ส่วนความพึงพอใจที่จะเกิดขึ้นระดับองค์กรและสังคมนั้น ยังไม่มีผู้ใดสนใจ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัวออกไปมาก ยกตัวอย่างเช่น การดำเนินการเครือข่ายปั๊มติ้น เห็นได้ชัดว่า สมาชิกองค์กรพึงพอใจเพราะได้ใช้ปัจจัยการผลิตที่ถูกลงอย่างแน่นอน แต่ฝ่ายผู้บริหารต้องเสี่ยงในการผูกพันสัญญาต่อเครือข่าย ฝ่ายจัดการอาจต้องทำงานมากและหนักขึ้น โดยมีได้มีผลตอบแทนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ในเมื่อก่อนมีเครือข่ายฯ ปรธานฯและฝ่ายจัดการที่ขายปุ๋ยได้ตามยอดก็ได้ไปทัศนศึกษาต่างประเทศโดยการสนับสนุนค่าใช้จ่ายจากบริษัทขายปุ๋ย ส่วนกลุ่มเกษตรกรขนาดใหญ่เมื่อได้รับเงินช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ หากนำไปซื้อปุ๋ยกับเอกชนก็อาจมีส่วนต่างที่เป็นเงินนอกบัญชี สมาชิกเองมิได้สนใจว่าราคาปุ๋ยจะเป็นเท่าใด เพราะจะใช้คืนเมื่อขายผลผลิตได้ ดังนั้น ความพึงพอใจของแต่ละกลุ่มจึงขัดแย้งกันอย่างเห็นได้ชัด แต่ตราบดีที่สมาชิกไม่เดือดร้อนอะไรในสถานการณ์การผลิตที่เคยเป็นอยู่เดิม การดำเนินเครือข่ายฯก็เป็นสิ่งทำได้ยาก

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการที่ทีมวิจัยได้คลุกคลีกับเครือข่ายสระบุรีอย่างใกล้ชิดมาตลอดเวลาสองปี ได้เรียนรู้ร่วมกันในการดำเนินการเครือข่ายฯและช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันนี้ จากผลการเรียนรู้ร่วมกัน การประเมินผลตนเองแบบเปิดใจยอมรับของทุกฝ่าย ทำให้เกิดข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่สมาชิกของเครือข่ายฯเห็นพ้องต้องกันดังต่อไปนี้

1) **เจ้าภาพ** การดำเนินเครือข่ายจะต้องมีเจ้าภาพ หรือมีผู้นำในการดำเนินการเครือข่ายนั้น คำว่า เจ้าภาพนี้ ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นผู้เสียสละออกเงิน หรือ แรง หรือ เวลา มากกว่าผู้อื่น แต่หมายความว่า อาจจะเป็นที่มีประสบการณ์ ความชำนาญงานในกิจกรรมนั้นๆมากกว่าสมาชิกอื่น หรือเป็นผู้ที่สะดวกในการเป็นศูนย์กลางติดต่อประสานงานเครือข่ายๆโดยเหตุผลทางภูมิศาสตร์

2) **การจัดรูปองค์กรเครือข่าย** ในกรณีนี้หมายถึงการแบ่งแยกหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบที่แต่ละองค์กรต้องดำเนินการในเครือข่ายๆ ซึ่งอาจจะไม่ต้องถึงกับจดทะเบียนดำเนินการในรูปของบริษัทร่วมทุน แต่อย่างน้อยก็ต้องมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นหลักฐาน ในกรณีของการดำเนินเครือข่ายๆทางธุรกิจ ก็อาจจะต้องจัดองค์กรแบบรูปนัย หรืออาจมอบหมายให้สมาชิกที่สามารถดำเนินการได้ตามกฎหมายเป็นผู้รับผิดชอบ อาทิ ชุมชนสหกรณ์การเกษตร หรือ ชุมชนสหกรณ์โคนม ซึ่งเป็นองค์กรความร่วมมือตามกฎหมายในแนวดิ่ง (vertical integration) ส่วนเครือข่ายๆที่อาจต้องการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันและเกื้อกูลกันในแนวนอน (horizontal integration) ก็อาจจะจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ เป็นบริษัทร่วมทุนหรือบริษัทร่วมค้า สหกรณ์ ก๊วยมได้ เหมือนกับที่คิปปนุชหลายๆแห่งมาลงทุนร่วมกันในโรงงานแปรรูปขนาดใหญ่ หรือลงทุนร่วมในโรงงานอาหารสัตว์ เป็นต้น

3) **ความโปร่งใส** เครือข่ายๆ ควรวางระบบการบริหารจัดการที่สามารถให้สมาชิกตรวจสอบได้ทุกเมื่อ ทุกเวลา หากต้องการ นอกจากนั้น ทุกองค์กรควรชี้แจงพันธกิจของเครือข่ายๆให้สมาชิกในองค์กรของตนเข้าใจด้วยเป็นประจำ โดยผ่านสื่อต่างๆ อาทิ ป้ายประชาสัมพันธ์ เสียงตามสายโดยหอกระจายข่าวๆ (Community Audio Tower) หรือวิทยุชุมชน สารสนเทศ (ถ้ามี) และในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ในกรณีที่สมาชิกของทุกองค์กรในเครือข่ายๆเข้าใจดีในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเครือข่ายๆ เครือข่ายพันธมิตรก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างดีในระดับรากหญ้าก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่ยากเลย

4) **ความมีส่วนร่วม** เครือข่ายควรให้สมาชิก กรรมการอื่นๆ(นอกจากประธานๆ และ เลขานุการ) ฝ่ายจัดการอื่นๆ(นอกจากผู้จัดการ) ได้รับรู้รับทราบความเป็นมาเป็นไปของเครือข่ายๆอย่างต่อเนื่อง และควรมีการจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินเครือข่ายๆ เช่น อาจจะกำหนดค่าตอบแทนสำหรับสมาชิกที่เสนอความคิดดีๆมาเพื่อการพัฒนาเครือข่ายๆ โดยการจัดทำโครงการธนาคารความคิด เมื่อสมาชิกเสนอมาแล้วก็ควรนำมาพิจารณา และคัดเลือกความคิดดีๆไปเสนอต่อเครือข่ายๆต่อไป สมาชิกเจ้าของความคิดจะมีความภาคภูมิใจมากหากความคิดของตนได้รับคัดเลือกไปดำเนินการ การทำเช่นนี้เป็นการสนับสนุนความคิดที่ว่า หลายหัวดีกว่าหัวเดียว การขยายวงความคิดไปให้กว้างถึงระดับสมาชิกได้นั้น น่าจะเป็นการดีแก่เครือข่ายๆทั้งในแง่ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกระดับในเครือข่ายพันธมิตร

5) **ความพึงพอใจ** สืบเนื่องมาจากข้อเสนอแนะในเรื่องความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม หากสมาชิกได้รับรู้รับทราบความเป็นมาเป็นไปของเครือข่ายๆ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ

เครือข่ายฯ แล้ว การจะจัดสรรและกระจายความพึงพอใจให้กับบุคคลทุกฝ่ายในเครือข่ายฯ คงไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำความเข้าใจ และจัดสรรให้ลงตัว เมื่อสมาชิกได้ใช้ปัจจัยการผลิตที่ถูกลง ใต้ขายผลผลิตในราคาดีขึ้น มากขึ้น ได้ปันผลและเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจกลับไปเป็นของตน สมาชิกก็น่าจะเข้าใจได้ว่า คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์หรือของกลุ่มเกษตรกร ก็ควรได้รับผลตอบแทนในรูปของโบนัส ฝ่ายจัดการที่ทำงานมากขึ้น หนักขึ้นเพื่อเครือข่ายฯ ก็ควรได้รับผลตอบแทนในรูปของโบนัสและการเลื่อนบัญชีเงินเดือน ในส่วนของสังคมก็จะได้รับการจัดสรรเงินสาธารณะประโยชน์ไปเพื่อทำนุบำรุงสังคมต่อไป การจัดข้อขัดแย้งในด้านความพึงพอใจของทุกระดับในเครือข่ายพันธมิตรในอนาคตน่าจะเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการแปลงแผนกลยุทธ์ที่ทำร่วมกันมาเป็นแผนปฏิบัติการโดยอาศัยเครื่องมือ **Balanced scorecard** และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายให้ชัดเจน เมื่อมีการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ชัดเจนนั้นแล้ว การกระจายผลตอบแทนก็น่าจะสร้างความพึงพอใจที่ไร้ข้อขัดแย้งให้กับบุคคลทุกระดับในเครือข่ายฯ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการเรียนรู้ร่วมกันของทีมวิจัยและเครือข่ายสระบุรีอีกเช่นกัน ที่เกิดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายขึ้นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของเครือข่ายฯ ดังต่อไปนี้

1) ความต่อเนื่อง ความต่อเนื่องในที่นี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ความต่อเนื่องระดับนโยบาย และความต่อเนื่องระดับบริหารจัดการ

1.1 ความต่อเนื่องระดับนโยบาย เกิดจากการที่ พรบ. สหกรณ์ 2542 กำหนดให้ประธานฯและกรรมการดำเนินการ สามารถดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน (วาระละ 2 ปี) ในความเป็นจริงในพื้นที่นั้น บางครั้งประธานฯ อาจจะได้ดำรงตำแหน่งครบ 2 ปี โดยลาออกก่อนหมดวาระ ผู้ได้รับเลือกตั้งมาดำรงตำแหน่งแทนก็จะแทนได้เท่าวาระที่เหลือ คือ 1 ปี หากได้รับเลือกตั้งซ้ำอีกวาระหนึ่ง ก็จะเป็นประธานฯอยู่ได้ 3 ปี ก็จำเป็นต้องหยุดพัก กรรมการดำเนินการที่เป็นไปตามกฎหมายเช่นเดียวกันนี้ ดังนั้นจึงทำให้ไม่มีความต่อเนื่องทางนโยบาย ซึ่งมีผลมากต่อการดำเนินการเครือข่าย โดยเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องลงทุนสูง หากเหตุผลเบื้องหลังมาตรานี้ คือการป้องกันทุจริตในกรณีที่ประธานฯหรือกรรมการอยู่ในวาระต่อเนื่องเป็นเวลานาน ก็น่าจะไปหาทางแก้ไขปัญหาโดยใช้ คณะกรรมการสรรหาที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ทำหน้าที่สรรหาคนดี มีศีลธรรม มีความสามารถ มาให้สมาชิกเลือก น่าจะเหมาะสมกว่า และในกรณีที่เหตุผลเบื้องหลังคือความต้องการให้เกิดผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารจัดการ แต่ไม่กล้าแข่งขันกับคนรุ่นเก่าด้วยความเกรงใจในอาวุโส และวัยวุฒิ ตามลักษณะสังคมไทย ในกรณีเช่นนี้ก็ น่าจะกำหนดเป็นคุณสมบัติของประธานฯ และกรรมการตามที่ต้องการในข้อบังคับฯการดำเนินงาน น่าจะเหมาะสมกว่าที่จะกำหนดวาระไว้เป็นตัวล่อที่สำคัญในพรบ. เช่นนี้

1.2 ความต่อเนื่องระดับบริหารจัดการ สหกรณ์แทบทุกแห่ง และทุกระดับ มักจะประสบปัญหาในการจัดจ้างผู้จัดการที่มีความสามารถ เพราะไม่มีทุนมากพอที่จะจ้างได้ ยิ่งกว่านั้น ใน

องค์การเองไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานสหกรณ์ (career path) เมื่อเข้ามาทำงานในสหกรณ์ในตำแหน่งใดแล้ว ก็จะต้องแก่ตายในตำแหน่งนั้น ในต่างประเทศบางประเทศนั้น ขบวนการสหกรณ์รวมตัวกันได้อย่างดีทั้งในแนวตั้งและในแนวนอน ดังนั้นบุคลากรที่ทำงานกับขบวนการสามารถมีความก้าวหน้าในสายงานได้ โดยอาจจะเลื่อนจากผู้จัดการสหกรณ์ขนาดเล็กไปเป็นผู้จัดการสหกรณ์ขนาดใหญ่ ดังนั้นนอกจากการเลื่อนขั้นตามอัตราเงินเดือนแล้ว การมีโอกาสนำหน้าในสายงานยังเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สหกรณ์สามารถรักษาคณดี มีความสามารถไว้กับขบวนการได้ ดังนั้นหากขบวนการสหกรณ์ของไทยสามารถแก้ไขกฎหมายให้มีระบบการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าตามสายงานภายในขบวนการได้ ก็จะสามารถรักษาคณดี มีความสามารถไว้กับขบวนการสหกรณ์ และจะเป็นการแก้ไขปัญหาคอขวดไม่ต่อเนื่องในระดับบริหารจัดการของเครือข่ายพันธมิตรได้ในอีกระดับหนึ่งอีกด้วย

2) การจัดรูปองค์กรแบบรูปนัยทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้เอื้ออำนวยให้มีการรวมตัวของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้ตามความสมัครใจทั้งในแนวตั้ง (ประเภทเดียวกันแต่ต่างระดับ) และในแนวนอน (ระดับเดียวกันแต่ต่างประเภท) เพราะการจัดตั้งองค์การแบบรูปนัยจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเครือข่ายทางธุรกิจ ควรเปิดโอกาสให้มีการรวมตัวทางธุรกิจทั้งในแนวราบและแนวตั้ง ดังเช่น ตัวอย่างการลงทุนของคิบบูตซ์หลายๆคิบบูตซ์ที่มาลงทุนร่วมกันในธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น โรงงานแปรรูปนม โรงงานอาหารสัตว์ ห้องเย็นเก็บผลิตภัณฑ์หรือการส่งออกที่สนามบิน ดังนี้ เป็นต้น เชื่อว่า หากเครือข่ายพันธมิตรสามารถรวมกันได้ถูกต้องตามกฎหมายทั้งในแนวราบและแนวตั้งแล้ว น่าจะเป็นปัจจัยบวกต่อการพัฒนาธุรกิจของเครือข่ายเป็นอย่างยิ่ง

3) ลักษณะความช่วยเหลือจากรัฐ รัฐควรมีนโยบายการกระจายเงินช่วยเหลือแก่ท้องถิ่น ที่เป็นไปในลักษณะของการกระตุ้นให้ท้องถิ่นได้ใช้จ่ายเงินนั้นเพื่อการลงทุนมากกว่าการบริโภค (for investment purpose not for consumption purpose) เพราะการลงทุนนั้นนอกจากจะทำงานสามารถใช้คืนทุนได้แล้ว ยังเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการส่งเสริมและพัฒนาชนบทที่กล่าวว่า teach a man to fish not give him a fish การพัฒนาที่ถูกต้องคือ การสอนให้หาปลาโดยไม่ให้อาปลาไปแจก เมื่อกินปลาหมดแล้วก็ต้องมานั่งรอรับความช่วยเหลือต่อไป เช่นเดียวกับการกระจายเงินทุนเข้าไปในชนบท ถ้าไม่เสริมด้วยการบริหารจัดการเงินทุนนั้นให้เป็นไปในทิศทางแห่งการลงทุนเพื่อให้เกิดความงอกเงยจากทุนนั้น ก็จะเป็นความสูญเปล่าของการกระจายทุนนั้นเข้าไปในชนบท เพราะหากชนบทนำทุนนั้นไปใช้ในการบริโภคหรือใช้ในการลงทุนที่ไม่ถูกต้อง เงินทุนนั้นก็จะหมดไป โดยไม่มีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น รัฐก็ต้องเพิ่มเงินก้อนใหม่เข้าไป และในการกระจายเงินเข้าสู่ภาคชนบทนั้น รัฐควรระมัดระวังให้มีเอกภาพในการกระจายเงิน เพราะนโยบายกระจายเงินในปัจจุบันนี้ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในกลุ่มผู้รับ เกิดความไม่มีวินัยทางการเงิน กู้จากแหล่งหนึ่ง มาหมุนเวียนใช้อีกแหล่งหนึ่ง นับตั้งแต่ กองทุนหมู่บ้าน วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ และ

ธกส. ในที่สุดเมื่อถึงขั้นสุดท้ายก็จำเป็นต้องกู้เอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาแบบวงจรอุบาทว์นี้ เพราะถ้าตรวจสอบให้ดีแล้วก็จะเห็นความทับซ้อนกันในระหว่างกลุ่มสมาชิกขององค์กรเหล่านี้

ตารางกิจกรรมการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนจังหวัดสระบุรี

กิจกรรม	ระยะเวลา	กระบวนการ/วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกต
1. ประชุมสัมมนากลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่	1 วัน	- ประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กร	- ความเข้าใจเรื่อง การรวมกลุ่มสร้างเครือข่าย - ความต้องการร่วมกันในการสร้างเครือข่ายในจังหวัดสระบุรี	- ผู้บริหารสหกรณ์กลุ่ม/องค์กรประชาชน - กลุ่มละ 3 ท่าน ประกอบด้วย ประธาน รองประธานและผู้จัดการมาร่วมประชุม
2. ประชุมสัมมนากลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่เพื่อการจัดกลุ่มเครือข่ายทางธุรกิจ	1 วัน	- กระบวนการการมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ตนเอง จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อจำกัดและโอกาสในการสร้างเครือข่ายร่วมกัน	- ได้เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรแยกตามพื้นที่อำเภอ 4 เครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายอำเภอเมือง เครือข่ายอำเภอเสนาให้ เครือข่ายอำเภอบ้านหมอ และเครือข่ายอำเภอหนองแค - ได้แม่ข่ายแต่ละท้องที่อำเภอ	- ผู้บริหารกลุ่ม/องค์กรประชาชนโดยยึดองค์กรเป็นหลักโดยมีสหกรณ์ - การเกษตรเป็นแม่ข่าย - สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์โคนมยังไม่เข้าร่วมเครือข่าย
3. ประชุมกลุ่มย่อยแต่ละเครือข่ายตามท้องที่ครั้งละเครือข่าย ทั้ง 4 เครือข่าย	กลุ่มละ 1 วัน	- กระบวนการการมีส่วนร่วม วิเคราะห์ตนเอง - วิเคราะห์ตนเองส่วนเหลือที่จะสนับสนุนเครือข่าย และส่วนขาดที่ต้องการ การสนับสนุนจากเครือข่าย	- ได้เครือข่ายทางธุรกิจย่อยแต่ละเครือข่าย เช่น เครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ ข้าว เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว เป็นต้น	- เป็นเครือข่ายตามความต้องการของแต่ละกลุ่มท้องที่ - แม่ข่ายรับผิดชอบในการประสานเครือข่าย

ตารางกิจกรรมการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนจังหวัดสระบุรี

กิจกรรม	ระยะเวลา	กระบวนการ/วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกต
4. ประชุมกลุ่มย่อยแต่ละเครือข่ายตามท้องที่ทั้ง 4 ท้องที่เครือข่าย	เป็นประจำทุกเดือน	- กระบวนการมีส่วนร่วม ดำเนินการโดยแม่ข่ายและกลุ่มเครือข่าย	- ได้ความร่วมมือระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการเข้าร่วมเครือข่าย	- แม่ข่ายและกลุ่มที่เข้าเครือข่ายธุรกิจประสานข้อมูลต่อกัน
5. ประชุมสัมมนากลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ทั้ง 4 เครือข่ายรวมกัน	เครือข่ายละ 1 วัน ตามแต่นัดหมาย	- การมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาเครือข่าย ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการสร้างเครือข่าย	- เครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นเหลือเพียงเครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่าย ปุ๋ย อินทรีย์ เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว	- แม่ข่าย และกลุ่มที่เข้าร่วมเครือข่ายร่วมกับนักวิจัยและเจ้าหน้าที่ส่วนราชการ - สหกรณ์จังหวัดมีการประชุมร่วมกันมากขึ้นและใกล้ชิดกันมากขึ้น
6. ประชุมสัมมนากลุ่มสหกรณ์โคนม	1 วัน	- กระบวนการการมีส่วนร่วม เพื่อวิเคราะห์ตนเอง ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง และแนวทางการพัฒนา ร่วมกัน	- ได้เครือข่ายสหกรณ์โคนม 2 สหกรณ์ เฉพาะสหกรณ์ที่มีปัญหา ร่วมกัน	- สหกรณ์ที่ไม่มีปัญหาเรื่องน้ำนมดิบแล้วจะไม่เข้าร่วมเครือข่าย เพราะไม่มีปัญหา ร่วมกัน

ตารางกิจกรรมการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนจังหวัดสระบุรี

กิจกรรม	ระยะเวลา	กระบวนการ/วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกต
7. การติดตามการร่วมเครือข่ายกลุ่มองค์กรประชาชนทั้ง 4 เครือข่ายอย่างเป็นระยะ	เป็นระยะตามแต่นัดหมาย	- เข้าร่วมประชุมและสัมภาษณ์ และดูการทำงานของกลุ่มตลอดจนการวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มร่วมกัน	- กิจกรรมการทำร่วมกันของกลุ่มเท่าที่จำเป็นมีการทำกิจกรรมทางธุรกิจบ้าง - ได้เครือข่ายใหม่ทางด้านการบริหารจัดการเครือข่ายโรงสีข้าวและเครือข่ายการตลาด	- เครือข่ายเดิมที่มีอยู่ไม่มีกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างจริงจัง
8. ติดตามการร่วมกลุ่มสหกรณ์โคนม	เป็นระยะตามแต่นัดหมาย	- เข้าร่วมประชุมและสัมภาษณ์ และดูการทำงานของกลุ่มตลอดจนการวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มร่วมกัน	- มีกิจกรรมการแก้ปัญหาหนี้สินล้นร่วมกัน โดยว่าจ้างให้บริษัทแปรรูปน้ำมันมบรรจุกล่อง จำหน่ายร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ได้เครือข่าย น้ำมันม เครือข่าย การตลาดขายนมแปรรูป	- ได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการทางด้านการเงิน และช่วยประสานในการติดต่อและจัดจำหน่ายนมแปรรูป - ขายนมแปรรูปในราคาต่ำกว่าทุน

ตารางกิจกรรมการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนจังหวัดสระบุรี

กิจกรรม	ระยะเวลา	กระบวนการ/วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกต
9. ร่วมประชุมสัมมนาติดตามผลการเข้าร่วมเครือข่าย	2 วัน หนึ่งคืน	- ร่วมประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็น และสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและร่วมหาข้อสรุปในการพัฒนาเครือข่าย - การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง	- ได้ทราบผลของการพัฒนาเครือข่ายในจังหวัดว่าสามารถดำเนินการได้ในระดับใด มีเหตุขัดข้องอย่างไร - ได้ทราบแนวทางที่จะก้าวเดินต่อไปในอนาคตในการพัฒนาเครือข่ายที่อาจจะมีเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนอย่างไร	- ประธานกรรมการ กรรมการบริหาร ผู้จัดการ สหกรณ์ จังหวัด และเจ้าหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และนักวิจัยเข้าร่วมประชุม