



# รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการพัฒนากระบวนการสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี

โดย ผศ.วัชรินทร์ สายสาระ และคณะ

10 สิงหาคม 2549

## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

### โครงการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี

#### คณะผู้วิจัย

ผศ.วัชรินทร์ สายสาระ  
นายยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์  
นายประยุทธ วรรณอุดม  
นายพยอม สวัสดิ์

#### สังกัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี

สนับสนุน โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)  
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

## คำนำ

โครงการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี ได้รับทุนสนับสนุนการดำเนินโครงการจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) และมีสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นหน่วยงานหนุนเสริมให้การดำเนินโครงการวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี คณะผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ความสำเร็จของผลการวิจัยฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความร่วมมือของทีมวิจัยทุก ๆ ท่าน ที่มุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย และที่สำคัญที่สุดคือตัวแทนจากกลุ่ม/องค์กรสหกรณ์ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียน และสหกรณ์ภาคประชาชนที่ไม่ได้จดทะเบียนทุกสหกรณ์ที่สนใจเข้าร่วมโครงการ ภายใต้วามเชื่อมั่นในแนวคิดเครือข่ายคุณค่าสหกรณ์ ด้วยการร่วมกันคิด ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันสร้าง จนกลายเป็น “เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี” และทำให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นผลการวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณอย่างจริงใจ อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้จะสำเร็จไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการหนุนเสริมจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานีซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของคณะผู้วิจัย นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือด้วยดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนหลายหน่วยงานที่ไม่อาจกล่าว ณ ที่นี้ได้ทั้งหมด สุดท้ายขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.กฤษณา ขอดมมงคล ที่กรุณาแปลบทคัดย่อเป็นภาษาอังกฤษอันทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งคณะผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ในส่วนของโครงสร้างของรายงานผลการวิจัยฉบับนี้ คณะผู้วิจัยได้แบ่งโครงสร้างการนำเสนอรายงานตามคำแนะนำของผู้ประสานงานโครงการ โดยแบ่งออกเป็น 6 บท ประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 บทสังเคราะห์ข้อมูลคนจนในพื้นที่ บทที่ 3 ขั้นตอน/กระบวนการสร้างเครือข่ายคุณค่า บทที่ 4 เครือข่ายที่เกิดขึ้นบทที่ 5 บทสังเคราะห์เครือข่ายคุณค่ากับการแก้ปัญหาความยากจน และบทที่ 6 เป็นการสรุปและข้อเสนอแนะ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ต่าง ๆ ให้เข้มแข็งเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัชรินทร์ สายสาระ

หัวหน้าโครงการวิจัย

10 สิงหาคม 2549

# บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

## โครงการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี

(Project on The Development of Co-operative Movement in Udon-thani Province)

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน และสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานีให้เกิดการหนุนเสริมการพัฒนาศักยภาพคนและองค์กรในการแก้ปัญหาความยากจน วิธิดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR : Participatory Action Research) ทำการศึกษากลุ่มเป้าหมายทั้งสหกรณ์ที่จดทะเบียน ในที่นี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์โคนม สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์ที่ไม่ได้จดทะเบียนหรือสหกรณ์ภาคประชาชน ในที่นี้ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี โดยคัดเลือกกลุ่ม/องค์กรและสหกรณ์ที่สนใจเข้าร่วมโครงการจำนวน 22 องค์กร มีสหกรณ์ที่จดทะเบียนจำนวน 17 แห่ง กลุ่มเกษตรกร จำนวน 5 กลุ่ม และสำหรับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตไม่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการ ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่ช่วงกลางเดือนสิงหาคม 2548–14 สิงหาคม 2549 มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ

1. การศึกษาสถานการณ์และบทบาทการดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด มีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาเอกสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และบทบาทการดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2. การตรวจสอบข้อมูลคนจนจดทะเบียนของสมาชิกสหกรณ์/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด มีกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ 1) สืบค้นรายชื่อผู้ลงทะเบียนคนจนจากข้อมูลสารสนเทศการแก้ไขปัญหาคความยากจน จากศูนย์อำนวยการปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนจังหวัดอุดรธานี (ศตจ.จ.อด.) 2) ให้ตัวแทนกลุ่ม/องค์กรตรวจสอบรายชื่อผู้จดทะเบียนคนจนกับรายชื่อสมาชิกในองค์กรว่ามีสมาชิกของกลุ่ม/องค์กรตัวเองไปจดทะเบียนคนจนหรือไม่ โดยในกรณีกลุ่ม/องค์กรที่เป็นสหกรณ์ ให้พนักงานฝ่ายสินเชื่อเป็นผู้ตรวจสอบ และกรณีที่กลุ่มเกษตรกรให้ประธานกลุ่มเป็นผู้ตรวจสอบ 3) นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for window

3. การจัดเวทีสร้างความเข้าใจระหว่างผู้นำกลุ่ม/องค์กรเรื่องการจัดทำกรอบทิศทางงานดำเนินงานขององค์กรและการเชื่อมโยงเครือข่าย

4. การจัดทำกรอบทิศทางงานดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน โดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประยุกต์ใช้เทคนิคการระดมแบบสร้างสรรค์ (AIC: Appreciate Influence Control)

5. การสนับสนุนการสร้างพันธมิตร/การเชื่อมโยงเครือข่าย เน้นการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

#### 1. สภาพทั่วไปของจังหวัด

จังหวัดอุดรธานีแบ่งการปกครองออกเป็น 18 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ 155 ตำบล และ 1,816 หมู่บ้าน มีประชากร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 รวมทั้งสิ้น 1,518,502 คน เป็นชาย 761,135 คน (50.12%) หญิง 757,367 คน (49.87%) จำนวนครัวเรือนทั้งหมด 368,543 ครัวเรือน มีลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบสูง พื้นที่เอียงลาดลงสู่แม่น้ำโขงทางจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วยทุ่งนา ป่าไม้ และภูเขา พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นดินปนทรายและดินลูกรัง ชั้นล่างเป็นดินดาน ไม่เก็บน้ำหรืออุ้มน้ำในฤดูแล้ง พื้นที่บางแห่งเป็นดินเค็ม พื้นที่บางส่วนเป็นลูกคลื่นลอนลาด มีพื้นที่ราบแทรกอยู่กระจัดกระจาย สภาพพื้นที่ทางตะวันตกมีภูเขาและป่าติดต่อกันเป็นแนวยาว ด้านทิศตะวันออกมีเทือกเขาที่สำคัญ คือเทือกเขาภูพานทอดเป็นแนวยาวตั้งแต่เขตเหนือสุดของจังหวัด พืชเศรษฐกิจที่ทำรายได้ให้แก่จังหวัดอุดรธานี ได้แก่ ข้าว อ้อยโรงงาน และมันสำปะหลัง

2. สถานการณ์และบทบาทการดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด

ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งสหกรณ์และกลุ่ม/องค์กรประชาชนออกเป็น 2 ประเภท คือ สหกรณ์ที่จดทะเบียน และสหกรณ์ที่ไม่ได้จดทะเบียนหรือสหกรณ์ภาคประชาชน

2.1 สหกรณ์ที่จดทะเบียน พบว่าสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี มีจำนวนทั้งหมด 99 สหกรณ์ แยกเป็นสหกรณ์การเกษตรจำนวน 74 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์จำนวน 17 สหกรณ์ สหกรณ์ประมงจำนวน 2 สหกรณ์ สหกรณ์ร้านค้าจำนวน 2 สหกรณ์ และสหกรณ์บริการจำนวน 4 สหกรณ์ ในจำนวนนี้ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองจำนวน 30 สหกรณ์ นอกจากนี้กระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก แต่ส่วนใหญ่ของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีสมาชิกในทุกประเภทรวมกันทั้งสิ้น 157,824 คน สหกรณ์ส่วนใหญ่มีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ และส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อ

ในการบริหารจัดการของสหกรณ์ สหกรณ์เกือบทั้งหมดจะมีการกำหนดแผนงานและการดำเนินงานประจำปีไว้ แต่สหกรณ์ไม่ได้ติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งพบมากกว่าครึ่งหนึ่งของสหกรณ์ทั้งหมด นอกจากนี้มีสหกรณ์จำนวน 24 สหกรณ์ ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน แต่จากการติดตามเยี่ยมชมสหกรณ์ในพื้นที่โดยเฉพาะสหกรณ์กลุ่มเป้าหมายในเครือข่ายพบว่าเกือบทั้งหมดยังขาดทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงทำให้แผนกลยุทธ์ที่จัดทำเสร็จแล้วยังเก็บไว้ในตู้เอกสาร

2.2 สหกรณ์ที่ไม่ได้จดทะเบียนหรือสหกรณ์ภาคประชาชน ในที่นี้ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จากการศึกษ พบว่า กลุ่มเกษตรกรในเขตจังหวัดอุดรธานีมีจำนวน

ทั้งหมด 204 กลุ่ม เป็นกลุ่มที่สามารถตรวจสอบบัญชีได้ 112 กลุ่ม นอกจากนี้ค้างตรวจสอบบัญชีจดทะเบียนใหม่ยังไม่ได้ตรวจสอบและล้มละลาย มีจำนวนสมาชิกรวมกันทั้งหมด 26,531 คน และจำนวนสมาชิกของแต่ละกลุ่มส่วนใหญ่มีไม่เกิน 500 คน สำหรับการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในด้านต่าง ๆ พบว่า ในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรยังไม่มีการจัดทำแผนเพื่อใช้ในการบริหารงานอย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการบันทึกแผนอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่ใช้วิธีการวางแผนโดยการพูดคุยกัน จะมีการประชุมใหญ่และใช้อำนาจของที่ประชุมใหญ่ในการตัดสินใจโดยมอบหมายให้คณะกรรมการเป็นผู้นำข้อมูลในแผนมาวิเคราะห์งบประมาณรายจ่าย การเก็บข้อมูลจะใช้การพูดคุยกันโดยตรงกับสมาชิก ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น สอบถามเรื่องปุ๋ยที่สมาชิกต้องการ การจ่ายเงินกู้ ก็มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรทำเป็นบัญชีอย่างง่าย ๆ แต่ยังไม่ใช้ระบบบัญชีที่ถูกต้องตามหลักการบัญชีมากนัก

ในส่วนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต พบว่าในพื้นที่จังหวัดอุดรธานีมีจำนวนทั้งหมด 780 กลุ่ม มีสมาชิกรวมทั้งหมด 72,263 คน เงินสะสมสะสมมูลค่ารวมทั้งสิ้น 106,161,506 บาท ผลการประเมินจัดระดับการพัฒนาส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้ นอกจากนี้ในการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีการจัดกิจกรรมเครือข่าย โดยมีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่สามารถดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายแยกเป็นกิจกรรมได้แก่ ศูนย์สาธิตการตลาดจำนวน 89 แห่ง ยุ้งฉางจำนวน 4 แห่ง ธนาคารข้าวจำนวน 34 แห่ง บั๊มน้ำมันจำนวน 5 แห่ง โรงสีจำนวน 4 แห่ง และลานตากผลผลิตจำนวน 3 แห่ง ในส่วนของการจัดสวัสดิการ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่สามารถจัดระบบสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลจำนวน 60 กลุ่ม ทู่นการศึกษาจำนวน 92 กลุ่ม การบำรุงสาธารณะจำนวน 200 กลุ่ม สวัสดิการเด็กและคนชราจำนวน 91 กลุ่มและการจัดสวัสดิการฌาปนกิจจำนวน 58 กลุ่ม ในด้านคุณภาพการบริหารจะขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรเป็นหลัก

### 3. สถานการณ์การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์/กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่

สถานการณ์การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์/กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ พบว่า มีเครือข่ายสหกรณ์ที่เกิดจากการหนุนเสริมตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ดังนี้

#### 3.1 เครือข่ายการกู้ยืมเงิน

มีสหกรณ์ที่เชื่อมโยงการกู้ยืมเงินภายในจังหวัด 1 คู่ คือ สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานีจำกัดให้สหกรณ์การเกษตรน้ำโสมกู้ยืมเป็นเงิน 4 แสนบาท นอกจากนั้นเป็นการกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ภายนอกจังหวัด ได้แก่ สอ. มศว.จำกัด สอ.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จำกัด สอ.จุฬาลงกรณ์ จำกัด ให้ สอ. เสมารธรรมจักรจำกัดกู้ยืมเงิน รวมกันมีมูลค่า 122.7 ล้านบาท สอ.การบิน จำกัด ชสอ. แห่งประเทศไทย ให้ สอ. สาธารณสุข จำกัด กู้ยืมเงิน จำนวน 113.5 ล้านบาท ชอส. แห่งประเทศไทยให้ สอ.ร13 พัน 3 กู้ยืมเงินจำนวน 2 ล้านบาท และ สอ.รพ.อุดรธานี ให้สอ.พระจอมเกล้า กู้ยืมเงินจำนวน 10 ล้านบาท รวมมูลค่าการเชื่อมโยงกู้ยืมเงินทั้งหมด 248.6 ล้านบาท

### 3.2 เครือข่ายการฝากเงิน

พบว่ามีสหกรณ์เชื่อมโยงการฝากเงินกันทั้งหมด 19 องค์กร โดยมีสหกรณ์การเกษตรหนองบัวระจก จำกัด เป็นผู้นำไปฝากกับสหกรณ์ต่าง ๆ จำนวน 11 องค์กร นอกจากนั้นเป็นการเชื่อมโยงเป็นคู่ ๆ มีมูลค่ารวมกันทั้งหมด 7,632,584.55 บาท

### 3.3 เครือข่ายการซื้อขายปุ๋ย

มีการซื้อขายเป็นคู่ ๆ จำนวน 5 คู่ มีมูลค่ารวมทั้งหมด 278,870 บาท ได้แก่

1) สหกรณ์การเกษตรน้ำโสม จำกัด ขายให้กับ สหกรณ์การเกษตรบ้านฝื่อ จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรหนองบัวระจก จำกัด ขายให้กับ สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินน้ำพัน จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรบ้านดุง จำกัด ขายให้กับกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านม่วง 4) สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด ขายให้กับสหกรณ์การเกษตรสร้างคอม จำกัด 5) สกต. ธกส. อุดรธานี ขายให้กับสหกรณ์การเกษตรโคนมศรีธาตุ จำกัด

### 3.4 เครือข่ายการซื้อขายน้ำมัน

มีสหกรณ์ที่เชื่อมโยงซื้อขายน้ำมันเป็นกลุ่มเล็ก ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตรเมือง จำกัด ขายให้กับสหกรณ์การเกษตรกุดจับ จำกัด สหกรณ์การเกษตรนิคมฯ เชียงพิณ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสร้างคอม จำกัด สหกรณ์การเกษตรโนนสะอาด จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรหนองบัวระจก จำกัด ซื้อจากสหกรณ์การเกษตรบ้านดุง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรไชยวาน จำกัด ขายให้กับ สหกรณ์การเกษตรบ้านฝื่อ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรบ้านฝื่อ จำกัด ขายให้กับสหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด และทำการทั้งซื้อและขายกับสหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด นอกจากนี้เป็นการเชื่อมโยงรายคู่ ได้แก่ สหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด ซื้อจาก สกต. ธกส. อุดรธานี สหกรณ์การเกษตรสว่างแดนดิน จำกัด (จ. สกลนคร) ขายให้กับสหกรณ์การเกษตรไชยวาน จำกัด มีมูลค่าการเชื่อมโยงรวมกันทั้งหมด 10,390,970 บาท

### 3.5 เครือข่ายการบริการขนส่งน้ำมัน

เป็นการเชื่อมโยงการให้บริการจากสหกรณ์ที่มีรถขนส่งน้ำมัน ซึ่งได้แก่ สหกรณ์การเกษตรหนองบัวระจก จำกัด ให้บริการทั้งหมดจำนวน 14 สหกรณ์ แยกเป็นสหกรณ์ภายในจังหวัดจำนวน 6 สหกรณ์ นอกจากนั้นเป็นสหกรณ์นอกจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ จังหวัดหนองบัวลำภู ชัยภูมิ ขอนแก่น มีมูลค่าการเชื่อมโยงรวมกัน 593,420 บาท

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า รูปแบบการเชื่อมโยงส่วนใหญ่เป็นลักษณะการซื้อขายเป็นคู่ ๆ แบบแม่ค้า กับลูกค้า ขาดการประสานถักทอที่ทำให้เกิดพลัง (Synergy) ของการเชื่อมโยง เพราะยังไม่มีการเชื่อมโยงดีพอ เช่น ระบบการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร มีการประชุมร่วมกันน้อย ขาดความไว้วางใจในความเป็นเครือข่าย และขาดความต่อเนื่อง

#### 4. สถานการณ์การลงทะเบียนคนจน

แหล่งข้อมูลการลงทะเบียนคนจนในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี มี 2 ระดับหลัก ๆ คือ แหล่งข้อมูลระดับอำเภอและระดับจังหวัด โดยมีการจัดทำเป็นเว็บไซต์ของจังหวัด และให้หน่วยระดับอำเภอเป็นผู้นำข้อมูลเข้า(upload) จากการศึกษาพบว่า จากจำนวนประชากรทั้งหมด 1,518,502 คน มีจำนวนคนจนที่ลงทะเบียนทั้งหมด 66,330 คน คิดเป็นร้อยละ 4.37 เมื่อพิจารณาเฉพาะพื้นที่ที่สหกรณ์กลุ่มเป้าหมายตั้งอยู่จำนวน 9 อำเภอ มีประชากรทั้งหมด 997,091 คน มีจำนวนคนจนที่ลงทะเบียนทั้งหมด 42,201 คน คิดเป็นร้อยละ 4.23 และหากวิเคราะห์จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด 23,544 คน มีสมาชิกสหกรณ์ที่ลงทะเบียนคนจนจำนวน 2,868 คน คิดเป็นร้อยละ 12.18 ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่ลงทะเบียนหนี้สินภาคประชาชนมากที่สุดมีจำนวน 2,012 คน รองลงมาคือปัญหาที่ดินทำกิน จำนวน 787 คน

5. กระบวนการเสริมสร้างเครือข่าย จากกระบวนการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปและแบ่งกระบวนการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการและประสานการก่อตัวของเครือข่าย ได้แก่ การศึกษาทบทวนสถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์กลุ่มเป้าหมาย และคัดเลือกผู้มีใจเข้าร่วมโครงการ 2) การเสริมสร้างและพัฒนาระบบความสัมพันธ์ ได้แก่ การร่วมกันคิดวิเคราะห์กรอบทิศทาง การเชื่อมโยง และค้นหากลไกที่เป็นแนวทางการปฏิบัติการเชื่อมโยง 4) การปฏิบัติการเชื่อมโยง เป็นการปฏิบัติตามกรอบทิศทาง กลไกและแนวทางที่ร่วมกันคิด มีการทบทวนปัญหา สะท้อนปัญหาเพื่อปรับปรุงและเรียนรู้ต่อเนื่อง และ 5) การบำรุงรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืน โดยองค์กรภายในเครือข่ายร่วมกันพุ่มพัก การได้รับการหนุนเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

#### 6. เครือข่ายที่เกิดขึ้น

จากการจัดกระบวนการเรียนรู้แก่กลุ่มองค์กรเป้าหมายทำให้เกิดเครือข่ายของกลุ่มองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ เครือข่ายการเรียนรู้ และเครือข่ายธุรกิจ

##### 6.1 เครือข่ายการเรียนรู้

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ ที่สนใจเข้าร่วมโครงการได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน วิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน จนทำให้เกิดความไว้วางใจกัน(Trust) สร้างกลไกเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และ เรียกตัวเองว่า “เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี” โดยมีสหกรณ์ที่เข้าร่วมเครือข่ายในเบื้องต้นจำนวน 22 สหกรณ์ ระหว่างกระบวนการเรียนรู้มีบางสหกรณ์ไม่พร้อมและขอถอนตัว ขณะเดียวกันมีสหกรณ์ที่สนใจและมีใจเข้าร่วมเพิ่มเติมอีก ทำให้ปัจจุบันก่อนปิดโครงการมีสหกรณ์ในเครือข่ายจำนวนทั้งหมด 26 สหกรณ์

##### 6.2 เครือข่ายธุรกิจ

หลังจากกลุ่มองค์กรต่าง ๆ มีการเรียนรู้ร่วมกันจนกลายเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ ทำให้มีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายธุรกิจ ได้แก่



6.2.1 เครื่องขายอาหารสัตว์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์การเกษตรที่สามารถรวบรวมมันเส้นสะอาดให้กับสหกรณ์โคนม ซึ่งมี สกก.นิคม ฯ ห้วยหลวง จำกัด สกก.การเกษตรนิคม ฯ เชียงพิณ จำกัด รวบรวมมันเส้นสะอาดให้ สหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด คิดเป็นปริมาณรวมกัน 18 ตัน ต่อเดือน สกก.วังสามหมอ จำกัด รวบรวมให้สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด ปริมาณ 300 ตัน และสหกรณ์โคนมทั้งสองได้มีการเจรจาเพื่อซื้อขายอาหารสัตว์ซึ่งกันและกัน ทำให้สมาชิกได้ใช้อาหารสัตว์ที่ผลิตเอง ราคาถูกลง

6.2.2 เครื่องขายข้าวเปลือก เป็นเครื่องขายการรวมหัวกัน(Collusion) ซึ่งเดิมที่สหกรณ์ต่าง ๆ จะดำเนินการต่างซื้อต่างขาย หลังจากเกิดเครื่องขายการเรียนรู้สหกรณ์จังหวัดอุดรธานี จึงทำให้ สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านผือ จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด รวมหัวกันเพื่อต่อรองราคาข้าวเปลือกให้ได้ราคาที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก โดยมีปริมาณข้าวเปลือกรวมกันทั้งหมด 2,185 ตัน

6.2.3 เครื่องขายน้ำตาลทรายขาว ระหว่างการเกิดขึ้นของเครื่องขายการเรียนรู้ “เครื่องขายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี” สถานการณ์น้ำตาลทรายมีราคาสูงขึ้น สหกรณ์ร้านค้านิคมฯ เชียงพิณ จำกัด ได้ประสานงานกับสำนักงานการค้าภายในจังหวัดอุดรธานี กระทรวงพาณิชย์ในการขอโควตาน้ำตาลทรายขาว จึงทำให้มีการรวมกันซื้อ จำนวน 8 กลุ่ม/องค์กร ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรทำไร่นาอินสะอาด สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านผือ จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด และกลุ่มองค์กรชุมชนภายนอกเครื่องขายอีกจำนวน 4 กลุ่ม มีปริมาณทั้งหมด 3,600 กิโลกรัม

6.2.4 เครื่องขายข้าวเปลือก-ข้าวสาร เกิดขึ้นหลังจากทีมวิจัยได้ลงไปเยี่ยมเยียนกลุ่มเกษตรกรทำนาหน้า ทำให้ทราบสถานการณ์เชิงลึกโดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับโรงสีจึงทำให้ผู้นำกลุ่มมีความสนใจที่จะฟื้นฟูกิจการ หน่วยงานหนุนเสริมร่วมกับทีมวิจัยจึงได้เข้าไปจัดเวทีการเรียนรู้ ทำให้มีมติให้ฟื้นฟูกิจการ ประกอบกับในเวทีเครื่องขายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานีมีสหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญจำกัดมีประสบการณ์ในการจัดการโรงสีขนาดใหญ่ จึงทำให้เกิดความร่วมมือกันในการช่วยเหลือฟื้นฟู และมีสหกรณ์ในเครื่องขายสนใจที่จะเชื่อมโยงเพื่อจำหน่ายข้าวสารให้แก่สมาชิก ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้านิคมเชียงพิณ จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์ศรีอุดรธานี จำกัด จึงร่วมกันวางแผนและลงมือดำเนินการ ซึ่งตอนนี้อยู่ในช่วงทดลองสีข้าวเพื่อนำมาเรียนรู้และพัฒนา

6.2.5 เครื่องขายปุ๋ยเคมี เป็นแนวคิดร่วมกันของ “เครื่องขายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นเครื่องขายการเรียนรู้ว่า ในขณะที่ยังไม่สามารถปรับวิถีคิดของสมาชิกให้มาใช้ปุ๋ยอินทรีย์ได้ เครื่องขายควรจะเชื่อมโยงโดยรวมกันซื้อปุ๋ยเคมี และได้วางแผนร่วมกัน แบ่งภารกิจมอบหมายคณะทำงานกลุ่มต่าง ๆ ให้ไปศึกษาลู่ทางการเชื่อมโยง เพราะเครื่องขายไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล และได้สรุปร่วมกันว่า ให้สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด เป็นหลักในการส่งผลิตปุ๋ย แทนเครื่องขายโดยได้กำหนดแผนปฏิบัติงานดังนี้ คือ เดือนสิงหาคม – กันยายน 2549

ประสานงานเรื่องการขออนุญาตกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการผลิต และจำหน่ายปุ๋ยเคมี เดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2549 สํารวจความต้องการปริมาณการสั่งซื้อปุ๋ย ประสานงานกับโรงงานผู้ผลิตปุ๋ย มีจำนวนองค์กรทั้งหมดรวมกัน 26 องค์กร

#### 7. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายคุณค่ากับการแก้ปัญหาความยากจน

จากการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่าปัจจัยที่สำคัญและมีความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายคุณค่ากับการแก้ปัญหาความยากจน มีดังนี้

7.1 วิธีคิดของผู้นำกลุ่ม/องค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่มีวิธีคิดตามกระแสหลักคือ วัฒนธรรมที่ใช้เงินเป็นตัวตั้ง ดังนั้นการดำเนินงานจึงเป็นการเน้นมุ่งให้มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ และพึ่งพาภายนอก ซึ่งสวนทางกับหลักการสหกรณ์ที่ยึดหลักการพึ่งตนเอง การเชื่อมโยงเครือข่ายจึงยังไม่สามารถสร้างรูปแบบกิจกรรมการเชื่อมโยงที่เกื้อกูลกันเป็นระบบ แต่อย่างไรก็ตามวิธีคิดแบบการเชื่อมโยงที่เกื้อกูลกันนี้ได้ปรากฏอยู่ในแนวคิดการดำเนินงานของสหกรณ์หลาย ๆ สหกรณ์ เช่น กลุ่มเกษตรกรทำนาข้าว มีแนวคิดว่าผลผลิตจากโรงสีแต่ละอย่างจะต้องนำไปเพิ่มมูลค่า เช่น แกลบ ไปใช้เลี้ยงหมูหลุม และจะกลายเป็นปุ๋ยอินทรีย์ ไปปลูกข้าว เพื่อป้อนเข้าสู่โรงสี ฯลฯ ดังนั้นในการเชื่อมโยงครั้งนี้จึงขึ้นอยู่กับวิธีคิดของผู้นำกลุ่ม/องค์กร เป็นสำคัญ และจำเป็นต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับวิธีคิดผู้นำให้กลับเข้าสู่หลักคุณค่าของสหกรณ์ให้มากที่สุด

#### 7.2 ระบบของเครือข่ายคุณค่าที่เกิดขึ้น

7.2.1 การจัดการเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม ในการวิจัยครั้งนี้ได้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้สมาชิกองค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมประเมินผล กระบวนการดังกล่าวทำให้ตัวแทนสมาชิกองค์กรเครือข่ายเกิดการเรียนรู้ มีความมั่นใจและเข้าใจต่อแนวทางการพัฒนาเครือข่ายมากขึ้น มีการเสียสละเงินสลับกันเป็นเจ้าภาพเพื่อให้การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังจากเสร็จสิ้นระยะเวลาการวิจัย ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างและพัฒนาจึงควรต้องออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีส่วนร่วมสูงสุดอย่างแท้จริง ภายใต้การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียม ซึ่งจะส่งผลทำให้ค่อย ๆ เกิดเครือข่ายทางธุรกิจตามมา

7.2.2 การบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร ระบบการบริหารจัดการของกลุ่ม ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ ปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน ดังนั้นหากกิจกรรมการเชื่อมโยงปรากฏอยู่ในแผนกลยุทธ์หรือการดำเนินงานประจำปี จะทำให้เป็นกลไกในการปฏิบัติการเชื่อมโยงให้เป็นไปตามแผนนั่นเอง

7.2.3 แบบแผนของการเชื่อมโยงเครือข่าย ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง แบบแผนการเชื่อมโยงในมิติของความสัมพันธ์ของคนในฐานะตัวแทนขององค์กร และแบบแผนการเชื่อมโยงกิจกรรม

1) ความสัมพันธ์ของคนในฐานะตัวแทนขององค์กร การเชื่อมโยงเครือข่ายครั้งนี้ กล่าวได้ว่า การจัดระบบความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนฐานความเท่าเทียม เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง

2) แบบแผนการเชื่อมโยงกิจกรรม แบบแผนการเชื่อมโยงกิจกรรม กล่าวได้ว่า มีลักษณะเชิงเดี่ยว ขาดความเชื่อมโยงการผลิตที่ใช้หลัก “คุณค่า” นำไปเพิ่ม “มูลค่า” ที่เกี่ยวคู่กัน เช่น การทำนาได้ผลผลิตข้าว แปรรูปเป็นข้าวสาร ปลายข้าว รำ แกลบ สามารถนำไปเพิ่มมูลค่า เช่น รำนำไปเป็นอาหารสัตว์ สัตว์ขบถ่ายเป็นปุ๋ย หรือ แกลบนำไปผลิตถ่านใช้หุงต้มอาหาร ฯลฯ ซึ่งการเชื่อมโยงแบบนี้จะทำให้ลดต้นทุนการผลิต นั่นคือการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้นั่นเอง

7.2.4 การจัดระบบการสื่อสาร ระบบการสื่อสารถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งเพราะหากขาดซึ่งการสื่อสารย่อมทำให้เครือข่ายไม่มีการเชื่อมโยง การวิจัยครั้งนี้จึงได้เรียนรู้และสร้างระบบการสื่อสารจากเครือข่าย ไปสู่องค์กรและสมาชิก โดยกำหนดให้ตัวแทนเป็นผู้นำข่าวสารจากเครือข่ายไปรายงานในการประชุมประจำเดือนให้กรรมการและฝ่ายจัดการทราบ และให้ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ ขณะเดียวกันในวันประชุมประจำเดือนของเครือข่ายต้องนำข่าวสารจากองค์มาแลกเปลี่ยนในที่ประชุมด้วย จึงทำให้คณะกรรมการของแต่ละกลุ่มองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลการเชื่อมโยงเครือข่ายไปด้วย

7.2.5 ประเภทของกิจกรรมที่เชื่อมโยง กิจกรรมการเชื่อมโยงบางอย่างไม่ก่อให้เกิดการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ในทันที เช่น การเชื่อมโยงในเรื่องเงินทุน หน่วยองค์กรกู้ยืมเงินไปให้สมาชิกกู้ต่อ ทำให้สมาชิกมีหนี้สิน และหากการกู้เงินนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ก็ยังนำไปสู่กับดักของหนี้สิน ซึ่งมีผลให้เป็นหนี้มากขึ้น มีระยะเวลาเป็นหนี้มากขึ้น และหากไม่สามารถเพิ่มทรัพย์สินจากหนี้สินได้ แสดงให้เห็นว่า ไม่สามารถหลุดพ้นจากความยากจนตามแนวทางพึ่งตนเองได้ ตรงกันข้ามกลับทำให้เป็นหนี้ยืนยาว ดังนั้นประเภทของกิจกรรมการเชื่อมโยงจึงส่งผลต่อการแก้ปัญหาความยากจนของสมาชิกด้วย

7.2.6 ศักยภาพของกลุ่ม/องค์กร หมายถึงทุนต่าง ๆ ที่มีอยู่ในแต่ละองค์กร โดยเฉพาะทุนเกี่ยวกับวิธีการผลิต กลุ่ม/องค์กรบางกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรมักเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ศักยภาพในการผลิตจึงทำได้น้อย เช่น กลุ่มเกษตรกรทำนาข้าว สามารถผลิตปุ๋ยอินทรีย์จำหน่ายแก่สมาชิก ไม่สามารถผลิตเพื่อขายนอกกลุ่มของตนได้เพราะเกินศักยภาพการผลิต ดังนั้นการเชื่อมโยงจึงขึ้นอยู่กับศักยภาพของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ด้วย

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงกระบวนการวิจัย

ควรมีการวิจัยต่อเนื่องในพื้นที่เดิมที่น่าร่องเพราะจะเป็นการบำรุง ดูแลเครือข่ายให้ยั่งยืนและค้นหาองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องจากทุนทางสังคมของเครือข่ายที่ได้ก่อรูปไว้แล้ว

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการต่อยอดโครงการวิจัยในอนาคต

ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจพอเพียงใน  
หน่วยสหกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเชื่อมโยงขยายเครือข่ายเศรษฐกิจพอเพียงในระดับเครือข่าย และขยาย  
ไปหน่วยระดับจังหวัด และภูมิภาค

## บทคัดย่อ

### โครงการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน และสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดเพื่อให้เกิดการหนุนเสริมการพัฒนาศักยภาพคนและองค์กรในการแก้ปัญหาความยากจน วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR : Participatory Action Research) ทำการศึกษากลุ่มเป้าหมายทั้งสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ที่ไม่ได้จดทะเบียนในเขตพื้นที่จังหวัดอุดรธานี โดยคัดเลือกกลุ่ม/องค์กรและสหกรณ์ที่สนใจเข้าร่วมโครงการจำนวน 22 องค์กร ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่ช่วงกลางเดือนสิงหาคม 2548–14 สิงหาคม 2549 มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาสถานการณ์และบทบาทการดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด 2) การตรวจสอบข้อมูลคนจนจดทะเบียนของสมาชิกสหกรณ์/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด 3) การจัดเวทีสร้างความเข้าใจระหว่างผู้นำกลุ่ม/องค์กร เรื่องการจัดทำกรอบทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรและการเชื่อมโยงเครือข่าย 4) การจัดทำกรอบทิศทาง การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน 5) การสนับสนุนการสร้างพันธมิตร/การเชื่อมโยงเครือข่าย

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. สถานการณ์ดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรและสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ที่จดทะเบียนส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนในการดำเนินงาน และมีสหกรณ์ที่จัดทำแผนกลยุทธ์จำนวน 24 แห่ง แต่ยังคงขาดทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีพอ ไม่มีการทบทวนแผน การประเมินผลแผน การบริหารงาน มีการกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานชัดเจน สหกรณ์ส่วนใหญ่มีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ สมาชิกไม่เข้าใจระบบหลักการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการส่วนใหญ่ขาดประสบการณ์ และสำหรับในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการให้สินเชื่อแก่สมาชิก ในส่วนของกลุ่มเกษตรกร และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต พบว่า การบริหารงานยังไม่มีแผนการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ คุณภาพการบริหารขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ไม่มีความรู้ในการจัดทำบัญชีตามแนวทางวิชาการ มีกลุ่มเกษตรกรจำนวนมากเกือบครึ่งหนึ่งไม่สามารถปิดบัญชีได้ และในส่วนของ การเชื่อมโยงเครือข่าย มีเครือข่ายสหกรณ์ที่เกิดจากการหนุนเสริมตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ เครือข่ายการกู้ยืมเงินและการฝากเงินทั้งภายนอกและภายในจังหวัด มีการซื้อขายปุ๋ย มีการซื้อขายน้ำมันและการบริการขนส่งน้ำมัน รูปแบบการเชื่อมโยงส่วนใหญ่เป็นลักษณะการซื้อขายเป็นคู่ ๆ ขาดการประสานถักทอที่ทำให้เกิดพลังของการเชื่อมโยง เพราะยังไม่มีการเชื่อมโยงยังไม่ดีพอ เช่น ระบบการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร มีการประชุมร่วมกันน้อย ขาดความไว้วางใจในความ เป็นเครือข่าย และทำให้ขาดความต่อเนื่อง

2. กระบวนการเสริมสร้างพันธมิตรโดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันและกลายเป็นทุนทางสังคมทำให้เกิดเครือข่ายทางธุรกิจ ได้แก่ เครือข่ายอาหารสัตว์ เครือข่ายข้าวเปลือก เครือข่ายน้ำตาลทรายขาว เครือข่ายข้าวเปลือก-ข้าวสาร เครือข่ายเงินทุน และยังมีแผนการเชื่อมโยงเครือข่ายปุ๋ยเคมี และผลผลิตของแต่ละองค์กรอีกหลายรายการ ผลการเกิดเครือข่ายทางธุรกิจทำให้สมาชิกในองค์กรเครือข่าย ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และยังสามารถสร้างโอกาสเข้าถึงการบริการต่าง ๆ ขององค์กรและสังคม

3. ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เครือข่ายก่อเกิดและดำรงอยู่ คือ วิธีคิดของผู้นำกลุ่ม/องค์กร และระบบของเครือข่ายคุณค่าที่เกิดขึ้น ได้แก่ การจัดการเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร รูปแบบของเครือข่าย การจัดระบบการสื่อสาร ประเภทของกิจกรรมที่เชื่อมโยงและศักยภาพของกลุ่ม/องค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาสั้นเกินไป ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เวลาฟุ่มเฟือก บ่มเพาะเครือข่ายอีกระยะหนึ่งเพื่อให้เกิดพลังการเชื่อมโยงที่ส่งผลประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกให้สามารถแก้ปัญหาความยากจนต่อไป

## **Abstract**

### **Project on The Development of Co-operative Movement in Udon-thani Province**

This research aims at an alliance network establishment among people groups and organizations in Udon-thani Province in order to increase people empowerment for poverty reduction. Participatory Action Research (PAR) was employed for the study. The registered and non – registered cooperatives in Udon-thani Province were the populations and 22 organizations were selected. The study was conducted during the middle of August B.E. 2548 to August B.E. 2549. The research was divided into 5 stages: 1) a study of situations and performances of cooperatives, people groups and people organizations in the area, 2) a data investigation of registered poor people who were the cooperative members, 3) forum setting of understanding among the organization leaders about the organization directions and networks, 4) direction framework and 5) supporting the establishment of alliance networks.

#### **Results:**

1. Situations: it was found that most registered groups, organizations and cooperatives had work plans. The 24 cooperatives had strategic plans but lacked of proper administration skills: no plan review and evaluation. The rules of work management were clearly established. However, most of the cooperatives had more dept than the capital, the members lacked of understanding on cooperative systems, and most auditors had no experiences. Most of work management were releasing loan to the members. For the agricultural groups and the saving groups for production, it was found that no formal work planning. The leader capacities conditioned the administrative quality. No formal accountings were provided. More than a half of the agricultural members could not complete the accounts. For the network issue, the new networks were established after the policy of the Cooperative Department. They were the money-loan and the money deposit both inside and outside of the province. They were also fertilizer trade and gasoline trade including transportation. Most of the network models were bi-lateral trading more than the network management because of no proper system used: poor cooperation and communication, little meeting, lack of confident on network system and lack of continuity.

2. Alliance establishment by sharing of knowledge supported the sharing knowledge network and became the social capital for social business networks. They were cattle feed, paddy, sugar cane, paddy and grain, capital networks and planning to join chemical fertilizer networks. These included products of other organizations. The business networks could reduce the expense, increase the income and assessment to other social and organization services.

3. The important factors of network maintaining were the leaders' knowledge. The network value was network participation, organization and group administration, communication, activities and capacity.

This research, however, was conducted in limited time. The network, there for, needs more time to be strengthened and release effective results to the members.



# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	(2)
บทคัดย่อ	(11)
Abstract	(13)
สารบัญ	(15)
สารบัญตาราง	(17)
สารบัญแผนภูมิ	(18)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1-24</b>
1.1 บริบทจังหวัดอุดรธานี	1
1.2 สภาพการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร	4
1.3 เครือข่ายพันธมิตรที่มีอยู่เดิมในพื้นที่จังหวัด	18
1.4 สรุป	24
<b>บทที่ 2 บทสังเคราะห์ข้อมูลคนจนในพื้นที่</b>	<b>25-33</b>
2.1 แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บข้อมูล	25
2.2 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลคนจนจดทะเบียน	26
2.3 สรุป	33
<b>บทที่ 3 ขั้นตอน/กระบวนการสร้างเครือข่ายคุณค่า</b>	<b>34-46</b>
<b>บทที่ 4 เครือข่ายที่เกิดขึ้น</b>	<b>47-61</b>
4.1 ข้อสรุปจำนวนเครือข่ายที่เป็นผลงานของทีมวิจัย	47
4.2 สถานการณ์ของแต่ละเครือข่าย	47
<b>บทที่ 5 บทสังเคราะห์เครือข่ายคุณค่ากับการแก้ปัญหาความยากจน</b>	<b>62-72</b>
5.1 ตัวแบบในการวิเคราะห์	62
5.2 สรุปผลการวิเคราะห์	63
5.3 สรุป	72
<b>บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>73-79</b>
6.1 สรุปผลการดำเนินการ	73
6.2 ประโยชน์ที่ตัวนักวิจัยและทีมวิจัยได้รับ	75
6.3 ข้อเสนอแนะ	79

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	81
ภาคผนวก ก แผนที่จังหวัดอุดรธานี	82
ภาคผนวก ข รายชื่อสหกรณ์ที่เข้าร่วมเครือข่าย	83

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนประชากรในแต่ละอำเภอจำแนกตามเพศ	2
ตารางที่ 2 จำนวนพื้นที่การปลูกพืชเศรษฐกิจ ปีเพาะปลูก 2547	3
ตารางที่ 3 จำนวนสมาชิกของสหกรณ์แต่ละประเภท	5
ตารางที่ 4 มูลค่า สินทรัพย์ หนี้สินรวม และ ทุนของสหกรณ์แต่ละประเภท	7
ตารางที่ 5 จำนวนของสหกรณ์แต่ละประเภทจำแนกตามสัดส่วนหนี้สินกับทุนของสหกรณ์	8
ตารางที่ 6 มูลค่ารวมของธุรกิจของสหกรณ์แต่ละประเภทจำแนกตามประเภทของธุรกิจ ของสหกรณ์	10
ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ของสหกรณ์จำแนกตามผลการดำเนินธุรกิจ	10
ตารางที่ 8 ฐานะทางการเงินของกลุ่มเกษตรกร	13
ตารางที่ 9 จำนวนของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามหนี้สิน	13
ตารางที่ 10 จำนวนของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามสัดส่วนหนี้สินกับทุนของกลุ่มเกษตรกร	14
ตารางที่ 11 จำนวนของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามประเภทของธุรกิจที่ดำเนินการ	14
ตารางที่ 12 มูลค่ารวมของธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามประเภทของธุรกิจ	15
ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามผลการดำเนินธุรกิจ	15
ตารางที่ 14 สรุปรูปภาพรวมการลงทะเบียนคนจน	26
ตารางที่ 15 จำนวนร้อยละ ผู้ลงทะเบียนคนจน จำแนกตามอำเภอ/กิ่งอำเภอ	27
ตารางที่ 16 จำนวนร้อยละ ผู้ลงทะเบียนคนจน และจำนวนประชากรทั้งหมดจำแนก ตามอำเภอ/กิ่งอำเภอ ที่สหกรณ์เข้าร่วม โครงการตั้งอยู่	28
ตารางที่ 17 จำนวนผู้ลงทะเบียนคนจน จำแนกตามประเภทของปัญหา	29
ตารางที่ 18 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่ลงทะเบียนคนจนจำแนกตามอำเภอ/กิ่งอำเภอ ที่สหกรณ์เข้าร่วม โครงการตั้งอยู่	29
ตารางที่ 19 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่ลงทะเบียนคนจนจำแนกตามประเภทของปัญหา	31
ตารางที่ 20 จำนวน ร้อยละของสมาชิกสหกรณ์ที่ลงทะเบียนคนจน และจำนวนสมาชิก ทั้งหมดจำแนกตามสหกรณ์เข้าร่วมโครงการเครือข่าย	32
ตารางที่ 21 จำนวนกลุ่มองค์กรที่เชื่อมโยง จำนวนสมาชิกรวม จำนวนสมาชิกที่จัด สย.และ ผลที่เกิดจากการเชื่อมโยง เชิงแก้ปัญหาความยากจนแก่สมาชิก จำแนกตาม เครือข่ายที่เกิดขึ้น	66

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการกู้ยืมเงิน	19
แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการฝากเงิน	20
แผนภูมิที่ 3 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการซื้อขายปุ๋ย	21
แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการซื้อขายน้ำมัน	22
แผนภูมิที่ 5 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายบริการขนส่งน้ำมัน	23
แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน	48
แผนภูมิที่ 7 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายอาหารสัตว์	50
แผนภูมิที่ 8 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายข้าวเปลือก	53
แผนภูมิที่ 9 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายน้ำตาลทรายขาว	54
แผนภูมิที่ 10 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายข้าวเปลือก-ข้าวสาร	56
แผนภูมิที่ 11 แผนผังแนวคิดการเชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตของกลุ่มเกษตรกรนาข้าว	59
แผนภูมิที่ 12 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายปุ๋ยเคมี	60
แผนภูมิที่ 13 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์	63

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 บริบทของจังหวัดอุดรธานี

จังหวัดอุดรธานี ตั้งอยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 2 ระยะทาง 564 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 11,730.302 ตาราง กิโลเมตร หรือประมาณ 7,331,438.75 ไร่ เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่มากเป็นอันดับ 4 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดต่าง ๆ 6 จังหวัด ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	จังหวัดหนองคาย
ทิศใต้	ติดต่อกับ	จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดกาฬสินธุ์
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	จังหวัดสกลนคร และจังหวัดกาฬสินธุ์
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดเลย

จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดีพบว่า บริเวณพื้นที่ที่เป็นจังหวัดอุดรธานีในปัจจุบัน เคยเป็นถิ่นที่อยู่ของมนุษย์มาตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์ ประมาณ 5,000-7,000 ปี จากหลักฐานการค้นพบที่บ้านเชียง อำเภอหนองหาน และภาพเขียนสีบนผนังถ้ำ ที่อำเภอบ้านผือ เป็นสิ่ง que แสดงให้เห็นเป็นอย่างดี จนเป็นที่ยอมรับกันในวงการศึกษาด้านประวัติศาสตร์และโบราณคดีว่า จังหวัดอุดรธานีมีอารยธรรมความเจริญในระดับสูง และอาจถ่ายทอดความเจริญนี้ไปสู่ประเทศจีนก็อาจเป็นไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องปั้นดินเผาสีลายเส้นที่บ้านเชียงนั้น สันนิษฐานว่าอาจเป็นเครื่องปั้นดินเผาสีลายเส้นที่เก่าที่สุดของโลก

พื้นที่ที่เป็นจังหวัดอุดรธานีมีพัฒนาการมาเรื่อย ๆ จนกระทั่ง พ.ศ. 2450 คำว่า “อุดร” มาปรากฏเป็นชื่อเมือง (พิชิตตั้งเมืองอุดรธานี 1 เมษายน ร.ศ. 127 พ.ศ. 2450 โดยพระยาศรีสุริยราชวรานุวัตร “โพธิ์ เนติโพธิ์”) พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีกระแสพระบรมราชโองการให้จัดตั้งเมืองอุดรธานีขึ้นที่บ้านหมากแข้ง อยู่ในการปกครองของมณฑลอุดร หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราช มาเป็นระบอบประชาธิปไตย เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2475 แล้ว ได้มีการปรับปรุงระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน ยกเลิกการปกครองในระบบมณฑลในส่วนภูมิภาค ยังคงเหลือเฉพาะจังหวัดและอำเภอเท่านั้น มณฑลอุดรจึงถูกยุบเลิกไป เหลือเพียงจังหวัดอุดรธานีเท่านั้น (ระบบศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดอุดรธานี, 2548)

ปัจจุบันจังหวัดอุดรธานีแบ่งการปกครองออกเป็น 18 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ 155 ตำบล และ 1,816 หมู่บ้าน ในส่วนของการปกครองส่วนท้องถิ่นมีองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลตำบล 29 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 151 แห่ง ในส่วนของประชากร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 รวมทั้งสิ้น 1,518,502 คน เป็นชาย 761,135 คน (50.12%) หญิง 757,367 คน (49.87%) จำนวนครัวเรือนทั้งหมด 368,543 ครัวเรือน มีจำนวนประชากรที่อยู่ในเขตเทศบาล 385,120 คน แยกเป็นชาย 190,521 คน และหญิง 194,599 คน ความหนาแน่นของประชากรทั้งจังหวัดเฉลี่ย 129 คนต่อตารางกิโลเมตร(สำนักงานสถิติจังหวัดอุดรธานี,2548)

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรในแต่ละอำเภอจำแนกตามเพศ

อำเภอ/กิ่งอำเภอ	ชาย	หญิง	รวม
เมืองอุดรธานี	193,649	196,983	390,632
กุมภวาปี	63,094	63,399	126,493
หนองหาน	57,567	57,074	114,641
เพ็ญ	54,646	54,776	109,422
บ้านผือ	53,924	53,189	107,113
กุดจับ	31,315	30,804	62,119
หนองวัวซอ	30,864	30,839	61,703
น้ำโสม	28,066	27,233	55,299
วังสามหมอ	28,326	27,129	55,455
บ้านดุง	120,966	60,798	60,168
โนนสะอาด	24,302	24,081	48,383
ศรีธาตุ	24,102	23,521	47,623
ไชยวาน	19,059	18,692	37,751
ทุ่งฝน	15,535	15,372	30,907
สร้างคอม	14,232	14,063	28,295
หนองแสง	13,042	12,654	25,696
นายาง	13,040	12,433	25,473
พิบูลย์รักษ์	12,128	12,008	24,136

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

อำเภอ/กิ่งอำเภอ	ชาย	หญิง	รวม
กิ่ง อ.กุ๋แก้ว	11,105	10,761	21,866
กิ่ง อ.ประจักษ์ศิลปาคม	12,341	12,188	24,529
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>761,135</b>	<b>757,367</b>	<b>1,518,502</b>

สภาพพื้นที่ของจังหวัดอุดรธานี มีลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบสูง สูงกว่าระดับน้ำทะเล โดยเฉลี่ยประมาณ 187 เมตร พื้นที่เอียงลาดลงสู่แม่น้ำโขงทางจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วยทุ่งนา ป่าไม้ และภูเขา พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นดินปนทรายและดินลูกรัง ชั้นล่างเป็นดินดาน ไม่เก็บน้ำหรืออุ้มน้ำในฤดูแล้ง พื้นที่บางแห่งเป็นดินเค็ม ทำให้ประกอบการกสิกรรมไม่ค่อยได้ผลดี พื้นที่บางส่วนเป็นลูกคลื่นลอนลาด มีพื้นที่ราบแทรกอยู่กระจัดกระจาย สภาพพื้นที่ทางตะวันตกมีภูเขาและป่าติดต่อกันเป็นแนวยาว ด้านทิศตะวันออกมีเทือกเขาที่สำคัญ คือเทือกเขาภูพานทอดเป็นแนวยาวตั้งแต่เขตเหนือสุดของจังหวัด

สภาพอากาศของจังหวัดอุดรธานี แบ่งออกเป็น 3 ฤดู ได้แก่ ฤดูร้อน ฤดูฝน และฤดูหนาว อากาศร้อนอบอ้าวในฤดูร้อน และหนาวเย็นมากในฤดูหนาว เดือนที่มีอากาศร้อนอบอ้าวมากที่สุดคือ เดือนเมษายน และหนาวเย็นที่สุดคือ เดือนมกราคม

และสำหรับด้านเศรษฐกิจ พืชเศรษฐกิจที่ทำรายได้ให้แก่จังหวัดอุดรธานี ได้แก่ ข้าว อ้อย และมันสำปะหลัง ซึ่งข้อมูลในปี พ.ศ. 2547 มีปริมาณดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 จำนวนพื้นที่การปลูกพืชเศรษฐกิจ ปีเพาะปลูก พ.ศ. 2547

ชนิดของพืชที่ปลูก	เนื้อที่ที่ปลูก(ไร่)	ผลผลิต(ตัน)
ข้าวเจ้า(นาปี)	598,503	209,183
ข้าวเหนียว(นาปี)	1,946,082	695,882
อ้อยโรงงาน	772,499	7,499,653
ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ฤดูฝน	92,497	72,162
ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ฤดูแล้ง	150	134
มันสำปะหลัง	253,426	808,902

ที่มา: สำนักงานสถิติจังหวัดอุดรธานี,2548)

นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2547 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้รายงานว่าจังหวัดอุดรธานีมีผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP) ตามราคาประจำปี 53,140 ล้านบาท ผลิตภัณฑ์จังหวัดเฉลี่ยต่อหัว (Per capita GPP) 36,100 บาท เป็นลำดับที่ 3 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รองจากจังหวัดขอนแก่น จังหวัดนครราชสีมา และเป็นลำดับที่ 56 ของประเทศ สาขาที่มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มากที่สุดคือ การค้าส่งและการค้าปลีก มีจำนวน 12,361 ล้านบาท รองลงมาได้แก่ สาขาเกษตรกรรม การล่าสัตว์และการป่าไม้ 8,667 ล้านบาท และสาขาอุตสาหกรรมการผลิต 7,005 ล้านบาท ตามลำดับ ในส่วนของรายได้ ปี พ.ศ. 2547 จังหวัดอุดรธานีมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 10,789 บาทต่อครัวเรือน สำหรับ ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือนต่อครัวเรือน มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 8,364 บาทต่อครัวเรือน โดยมีค่าใช้จ่ายเพื่อการอุปโภค 7,693 บาทต่อครัวเรือน

ทิศทางการพัฒนาของจังหวัดอุดรธานี ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของจังหวัดไว้ว่า “เมืองน่าอยู่ ศูนย์กลางการค้า การบริการ เกษตรอุตสาหกรรม และการท่องเที่ยวมรดกโลก” มีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

1. เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ด้านเกษตร การค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และอุตสาหกรรม
2. การพัฒนาที่ยั่งยืน ด้านทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ระบบขนส่ง โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร และพลังงาน
3. การพัฒนาสังคมแก้ไขปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิต ด้าน OTOP ความยากจน แรงงาน การศึกษา และสาธารณสุข
4. ด้านความมั่นคง และการอำนวยความสะดวก
5. ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

## 1.2 สภาพการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร

ในการศึกษาสภาพการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรที่ดำเนินงานตามแนวขบวนการสหกรณ์ ครั้งนี้ทำการศึกษาเพียง 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จึงขอเสนอรายละเอียดตามประเภทข้างต้นดังต่อไปนี้

### 1.2.1 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี มีจำนวนทั้งหมด 99 สหกรณ์ แยกเป็นสหกรณ์การเกษตรจำนวน 74 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์จำนวน 17 สหกรณ์ สหกรณ์ประมงจำนวน 2



สหกรณ์ สหกรณ์ร้านค้าจำนวน 2 สหกรณ์ และสหกรณ์บริการจำนวน 2 สหกรณ์ ในจำนวนนี้ ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองจำนวน 30 สหกรณ์ นอกจากนี้กระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก แต่ส่วนใหญ่ของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีสมาชิกในทุกประเภทรวมกันจำนวนทั้งสิ้น 157,824 คน จำแนกตามประเภทของสหกรณ์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนสมาชิกของสหกรณ์แต่ละประเภท

ประเภทของสหกรณ์	จำนวนสมาชิกทั้งหมด
สหกรณ์การเกษตร	125,472
สหกรณ์ประมง	1,652
สหกรณ์ร้านค้า	3,622
สหกรณ์ออมทรัพย์	25,554
สหกรณ์บริการ	1,524
รวมทั้งหมด	157,824

จากตารางที่ 3 พบว่า สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรมีจำนวนมากที่สุดคือ 125,472 คน รองลงมาได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวน 25,554 คน

ในการบริหารจัดการของสหกรณ์ สหกรณ์เกือบทั้งหมดจะมีการกำหนดแผนงานและการดำเนินงานประจำปีไว้ แต่สหกรณ์ไม่ได้ติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งพบมากกว่าครึ่งหนึ่งของสหกรณ์ทั้งหมด นอกจากนี้มีสหกรณ์จำนวน สหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน แต่จากการติดตามเยี่ยมเยือนพื้นที่ โดยเฉพาะสหกรณ์กลุ่มเป้าหมายเครือข่าย พบว่า เกือบทั้งหมดยังขาดทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้แผนกลยุทธ์ที่จัดทำเสร็จแล้วยังเก็บไว้ในตู้เอกสาร

และเพื่อเป็นกรอบในการอธิบาย คณะผู้วิจัยใคร่ ประมวลสรุปสภาพการดำเนินงานออกเป็น 5 ระบบย่อยคือ ระบบบุคลากร ระบบงาน ระบบเงินและบัญชี ระบบการตรวจสอบกิจการ และระบบการดำเนินธุรกิจ

#### 1.2.1.1 ระบบบุคลากร

ระบบบุคลากรของสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี สรุปได้ว่า สหกรณ์บางแห่งมีการสรรหาเจ้าหน้าที่ บรรจุแต่งตั้ง กำหนดความรับผิดชอบชัดเจน และมีการจัดทำหลักประกันครบถ้วนเพียงพอทุกตำแหน่ง เอื้อสิทธิประโยชน์ต่างๆ เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ทำให้องค์กรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุข จ.อุดร มีการจ้างเจ้าหน้าที่ 6 คน เป็นไปตามระเบียบกำหนด

เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้สหกรณ์ยังส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาโดยส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว เพื่อให้มีความรู้ด้านสหกรณ์เพิ่มขึ้น

สหกรณ์บางแห่งไม่มีพนักงานเป็นของตนเอง โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตร และบางแห่งมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานบ่อยครั้งทำให้ขาดความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิกยังไม่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานยังไม่ยึดอุดมการณ์สหกรณ์เท่าที่ควร

#### 1.2.1.2 ระบบงาน

ในส่วนระบบงานของสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี ส่วนใหญ่แทบทุกสหกรณ์มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานครบถ้วน และการปฏิบัติงานก็เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด อย่างไรก็ตามพบว่า มีสหกรณ์เพียงจำนวนน้อยที่กำหนดระเบียบปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ยังไม่เรียบร้อย บางสหกรณ์ไม่มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงาน และบางสหกรณ์ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติงาน เช่น การดำเนินธุรกิจรับฝากเงินที่รับฝากจากบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ หรือสหกรณ์อื่น สหกรณ์บางแห่งมีการกำหนดระเบียบไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงานแต่ยังไม่ครอบคลุมทุกธุรกิจ ซึ่งผู้สอบบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้นแนะนำว่า สหกรณ์ควรมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ครบถ้วนทุกธุรกิจ

นอกจากนี้สภาพเงื่อนไขเกี่ยวกับพนักงานที่กล่าวแล้วในระบบบุคลากร ทำให้สหกรณ์บางแห่งต้องปรับตัวในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุผลในรูปแบบแตกต่างกันไป เช่น

- 1) สหกรณ์บางแห่ง แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ประธานและ/หรือคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีเพราะไม่มีการจ้างพนักงานการบัญชี
- 2) สหกรณ์บางแห่งให้คณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการรับ-จ่ายเงิน และให้บุคคลภายนอกเป็นผู้จัดทำบัญชี แต่ไม่มีค่าตอบแทน
- 4) สหกรณ์บางแห่งแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีเจ้าหน้าที่จากทางราชการมาช่วยปฏิบัติงาน โดยให้ค่าตอบแทนเป็นรายเดือน แต่อยู่ในการควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินงาน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 13 สหกรณ์ออมทรัพย์ ร.13 พัน 2 จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์ ร.13 พัน 1 จำกัด
- 5) สหกรณ์บางแห่งมีการจัดจ้างพนักงานคนเดียวแต่ทำหน้าที่หลายด้าน บางครั้งเหรียญของสหกรณ์ไม่ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องมารับหน้าที่แทน

6) สหกรณ์บางแห่งได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้จัดทำบัญชีให้

#### 1.2.1.3 ระบบเงินและบัญชี

เกี่ยวกับระบบเงินและการบัญชี พบว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์มาจาก 2 แหล่งใหญ่ คือ (1) ทุนภายในของสหกรณ์ คือทุนของสหกรณ์เอง เช่น ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ มีการให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มขึ้น ทุนจากการรับฝากเงินจากสมาชิก (2) ทุนจากภายนอก มีเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ กู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารทหารไทย ธนาคารกรุงไทย เงินกู้ยืมระยะยาวจากสหกรณ์อื่น ๆ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการบินไทยและจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย การรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น การใช้เครดิตการค้า กู้ยืมจากโรงงานน้ำตาล การรับฝากเงินจากบุคคลภายนอก

เงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นเงินทุนหมุนเวียนซึ่งเป็นลูกหนี้เงินกู้ ลักษณะการนำเงินไปลงทุนของสหกรณ์พบว่า

1) ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่ของสหกรณ์นำไปลงทุนในลูกหนี้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2) การนำเงินไปลงทุนโดยการบริหารเงินสดและนำไปฝากธนาคาร

3) มีการนำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

นอกจากนี้ในภาพรวมของระบบเงิน พบว่า สหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดอุดรธานีมีสินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และมีทุนของสหกรณ์รวมกัน สามารถจำแนกรายละเอียดแยกตามประเภทของสหกรณ์ดังนี้

ตารางที่ 4 มูลค่าสินทรัพย์ หนี้สินรวม และ ทุนของสหกรณ์แต่ละประเภท

ประเภทของสหกรณ์	สินทรัพย์รวม	หนี้สินรวม	ทุน
สหกรณ์การเกษตร	1,203,700,729.82	708,884,720.75	494,815,999.07
สหกรณ์ประมง	821,289.06	344,617.52	476,671.54
สหกรณ์ร้านค้า	3,686,819.16	970,546.69	2,716,272.47
สหกรณ์ออมทรัพย์	7,610,622,603.03	3,220,289,730.51	4,390,332,872.52
สหกรณ์บริการ	13,463,289.96	11,745,648.36	1,717,641.60
รวมทั้งหมด	8,832,294,721.03	3,942,235,263.83	4,890,059,457.20

จากตารางที่ 4 พบว่า สินทรัพย์รวมของสหกรณ์ทุกประเภทมีมูลค่า 8,832,294,721.03 บาท

มีหนี้สินรวมทั้งหมด 3,942,235,263.83 บาท และมีทุนของสหกรณ์รวมกัน 4,890,059,457.20 บาท และเมื่อพิจารณาแต่ละประเภท พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ มีสินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และทุนของสหกรณ์มากที่สุด มูลค่า 7,610,622,603.03 บาท, 3,220,289,730.51 บาทและ 4,390,332,872.52บาท ตามลำดับ รองลงมาเป็นสหกรณ์การเกษตร ส่วนสหกรณ์ที่มีสินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และทุนของสหกรณ์น้อยที่สุด คือสหกรณ์ประมง

ในส่วนของหนี้สิน พบว่า สหกรณ์เกือบทั้งหมดมีหนี้สิน มีเพียงสหกรณ์เดียวเท่านั้นที่ไม่มีหนี้สิน คือสหกรณ์การเกษตรโคเนื้อบ้านดานใหญ่ และเมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินกับทุนของสหกรณ์พบว่า สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีหนี้สินมากกว่าทุน แต่ส่วนใหญ่ของสหกรณ์ออมทรัพย์มีหนี้สินน้อยกว่าทุน ดังตาราง ที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนของสหกรณ์แต่ละประเภทจำแนกตามสัดส่วนหนี้สินกับทุนของสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์	สัดส่วนหนี้สินกับทุนของสหกรณ์		รวมทั้งหมด
	หนี้สินน้อยกว่าทุน	หนี้สินมากกว่าทุน	
สหกรณ์การเกษตร	16	45	61
สหกรณ์ประมง	1	1	2
สหกรณ์ร้านค้า	1	0	1
สหกรณ์ออมทรัพย์	13	3	16
สหกรณ์บริการ	0	1	1
รวมทั้งหมด	31 (38.27)	50 (61.72)	81 (100.00)

จากตารางที่ 5 พบว่าส่วนใหญ่ของสหกรณ์ มีหนี้สินมากกว่าทุน คิดเป็นร้อยละ 61.72

นอกจากนี้เกี่ยวกับระบบเงินและบัญชีโดยทั่วไป พบว่า คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านบัญชี แต่ส่วนใหญ่ของสหกรณ์แทบทุกสหกรณ์มีการใช้ระบบบัญชีที่เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณธุรกิจ การจัดทำบัญชีเป็นปัจจุบันและมีเอกสารหลักฐานประกอบการบันทึกบัญชี บางแห่งก็มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการบันทึกบัญชี ซึ่งเป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่บางสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผลข้อมูล โดยสหกรณ์ได้พัฒนาโปรแกรมขึ้นเอง การประมวลผลเป็นไปอย่างถูกต้องระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลมีความเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม ยังมีสหกรณ์บางแห่งที่มีปัญหาเล็กน้อยเกี่ยวกับการทำบัญชี เช่น ทะเบียนหุ้นไม่เรียบร้อยและไม่เป็นปัจจุบัน การบัญชียังไม่เรียบร้อยเป็นปัจจุบันเท่าที่ควร การจัดทำบัญชีย่อยลูกหนี้เงินกู้และทะเบียนสินทรัพย์ถาวรที่ไม่เรียบร้อยและไม่เป็นปัจจุบัน มีการกำหนดผังบัญชีผิดพลาด มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการบันทึกบัญชี แต่ไม่มีระบบรักษาความปลอดภัยให้รัดกุม บัญชีค่อนข้างสับสน ไม่ครบถ้วน และไม่ปัจจุบัน ทำให้การตรวจสอบเพื่อปิดบัญชีเป็นไปอย่างล่าช้า

#### 1.2.1.4 ระบบการตรวจสอบกิจการ

จากข้อมูลที่มีการรายงานโดยผู้สอบบัญชี ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เห็นได้ว่า แม้ว่าสหกรณ์เกือบทั้งหมดจะมีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี แต่ผู้ตรวจสอบของสหกรณ์ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีสาเหตุหลักมาจาก ผู้ตรวจสอบกิจการยังขาดประสบการณ์งานตรวจสอบ จึงทำให้การตรวจสอบไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้สอบบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้เสนอแนะว่าควรเลือกผู้มีความรู้และผ่านการฝึกอบรม พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบกิจการได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้และสามารถนำผลการตรวจสอบกิจการมาใช้ในการพัฒนางานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์บางแห่งก็มีผู้ตรวจสอบกิจการแล้ว และผู้ตรวจสอบได้ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่ได้รายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมตามที่ได้รับมอบหมาย หรือบางแห่งผู้ตรวจสอบได้ตรวจสอบพร้อมรายงานผลแก่ที่ประชุมเป็นครั้งคราว บางแห่งผู้ตรวจสอบได้ตรวจเฉพาะงานทั่วไปเท่านั้น

มีสหกรณ์ไม่มากที่มีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการตามที่กฎหมายกำหนด และได้ทำการตรวจสอบกิจการแล้วรายงานผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการดำเนินการทราบเป็นประจำทุกเดือน

นอกจากนี้ยังมีสหกรณ์ที่ยังไม่มีผู้ตรวจสอบกิจการคือ สหกรณ์เคหสถานบ้านมั่นคงอุดรธานี เพราะเพิ่งจัดตั้งสหกรณ์เป็นปีแรก ซึ่งควรจัดให้มีผู้ตรวจสอบกิจการโดยเลือกจากที่ประชุมสามัญใหญ่ประจำปีของสหกรณ์

#### 1.2.1.5 ระบบการดำเนินธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ พบว่า มีการดำเนินธุรกิจใน 5 ประเภท ได้แก่ การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลิตผล การรับเงินฝาก และให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ซึ่งสหกรณ์บางแห่งดำเนินการเพียง 1 ประเภท บางแห่งดำเนินการ 2 ประเภท หรือมากกว่า ธุรกิจที่สหกรณ์ต่าง ๆ ดำเนินการมากที่สุด คือการให้สินเชื่อ มีจำนวน 61 สหกรณ์ มีมูลค่ารวมของธุรกิจทั้งสิ้น 7,975,833,848 บาท

เกี่ยวกับมูลค่ารวมของธุรกิจของสหกรณ์ต่าง ๆ มีมูลค่ารวมในแต่ละประเภท สามารถ  
จำแนกได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 มูลค่ารวมของธุรกิจของสหกรณ์แต่ละประเภทจำแนกตามประเภทของธุรกิจของ  
สหกรณ์

ประเภทของ สหกรณ์	ประเภทของธุรกิจของสหกรณ์				
	ให้สินเชื่อ	จัดหาสินค้า มาจำหน่าย	รวบรวม ผลิตผล	การรับเงิน ฝาก	ให้บริการ และ ส่งเสริม การเกษตร
สหกรณ์การเกษตร	453,904,248	442,020,220	162,890,183	314,376,614	749,983
สหกรณ์ประมง	-	-	-	664	-
สหกรณ์ร้านค้า	-	3,391,805	-	-	-
สหกรณ์ออมทรัพย์	7,520,754,800	-	-	889,182,856	-
สหกรณ์บริการ	1,174,800	83,608	-	993,140	1,518,568
รวมทั้งหมด	7,975,833,848	445,495,633	162,890,183	1,204,553,274	2,268,551

จากตารางที่ 6 พบว่า มูลค่ารวมของธุรกิจของสหกรณ์มากที่สุด ได้แก่ การให้สินเชื่อ มี  
มูลค่ารวม 7,975,833,848 บาท มูลค่ารวมน้อยที่สุด ได้แก่ การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร  
มีมูลค่ารวม 2,268,551 บาท

โดยภาพรวมสหกรณ์ส่วนใหญ่มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ของสหกรณ์จำแนกตามผลการดำเนินธุรกิจ

ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
มีกำไร	48	64.9
ขาดทุน	26	35.1
รวมทั้งหมด	74	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีกำไร คิดเป็นร้อยละ 64.9

## บทวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์

ตัวแทนสหกรณ์ต่าง ๆ ร่วมกันวิเคราะห์จุดเด่น- จุดด้อยเกี่ยวกับสถานการณ์ดำเนินงาน สรุปเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

### 1.1) จุดเด่น

- (1) มีการดำเนินธุรกิจได้ผลดี ธุรกิจซื้อ (การรวบรวมข้าวเปลือก ,ยางพารา) ธุรกิจขาย ธุรกิจสินเชื่อ และรับฝากเงิน
- (2) การบริหารจัดการ วางแผนอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม
- (3) มีระบบการควบคุมภายในที่ดี
- (4) มีทำเลที่ตั้งเหมาะสม
- (5) มีโครงสร้างเหมาะสม ชัดเจน

### 1.1) จุดด้อย

- (1) สมาชิกไม่เข้าใจระบบสหกรณ์ ไม่ให้ความร่วมมือการดำเนินการธุรกิจ และการลงทุน ไม่ฝากเงินกับสหกรณ์
- (2) คณะกรรมการขาดความรู้ แสวงหาผลประโยชน์ และอำนาจ
- (3) การดำเนินธุรกิจมีปัญหาหนี้ค้าง และยังรวบรวมผลผลิตได้น้อย
- (4) เงินทุนไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาภายนอก
- (5) การเชื่อมโยงเครือข่ายยังไม่ดีพอ
- (6) การประสานงานระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ยังไม่ดีพอ
- (7) การควบคุมภายในยังไม่ดีพอ
- (8) ขาดทรัพย์สิน (สำนักงาน /วัสดุอุปกรณ์/อุปกรณ์การตลาด)
- (9) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ต้นทุนสูง
- (10) ระบบสวัสดิการสมาชิกยังไม่ดีพอ
- (11) มีคู่แข่งมาก
- (12) นโยบายรัฐ กฎหมายยังไม่เอื้อเท่าที่ควร

### 1.2.2 สภาพการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกรในเขตจังหวัดอุดรธานีมีจำนวนทั้งหมด 204 กลุ่ม เป็นกลุ่มที่สามารถตรวจสอบบัญชีได้ 112 กลุ่ม นอกจากนี้ค้างตรวจสอบบัญชี จดทะเบียนใหม่ยังไม่ได้ตรวจสอบ และล้มละลาย ในส่วนของสมาชิก พบว่าจำนวนสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรมีจำนวนทั้งหมด 26,531 คน และจำนวนสมาชิกของแต่ละกลุ่มส่วนใหญ่มีไม่เกิน 500 คน สำหรับการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในด้านต่าง ๆ พบว่า ในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรยังไม่มีการจัดทำแผน

เพื่อใช้ในการบริหารงานอย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการบันทึกแผนอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่ใช้วิธีการวางแผนโดยการพูดคุยกัน การวางแผนแบบปากเปล่าจะเกิดขึ้นเมื่อมีการประชุมใหญ่ และใช้อำนาจของที่ประชุมใหญ่ในการตัดสินใจ และมอบหมายให้คณะกรรมการเป็นผู้นำข้อมูลในแผนมาวิเคราะห์งบประมาณรายจ่าย การเก็บข้อมูลจะใช้ การพูดคุยกันโดยตรงกับสมาชิก ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิกในด้านต่างๆ เช่น สอบถามเรื่องปุ๋ยที่สมาชิกต้องการ การจ่ายเงินกู้ ก็มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรทำเป็นบัญชีอย่างง่ายๆ แต่ยังไม่ใช้ระบบบัญชีที่ถูกต้องตามหลักการบัญชี ประมวลสรุปแต่ละประเด็นดังนี้

#### 1.2.2.1 ระบบงาน ระเบียบกฎกติกาของกลุ่มเกษตรกร

การทำงานหรือกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรมีกฎระเบียบ ข้อบังคับภายใต้ตามพระราชกฤษฎีกา 2547 ซึ่งร่างโดยนายทะเบียนของสหกรณ์แล้วนำไปขอมติของที่ประชุมใหญ่ ส่วนระเบียบบางส่วนที่ไม่สำคัญมากก็สามารถร่างโดยคณะกรรมการ ส่วนระเบียบและข้อบังคับที่สำคัญมักจะร่างโดยที่ประชุมใหญ่ ส่วนข้อกำหนดของกลุ่มเกษตรกรเกิดจากการกำหนดโดยคณะกรรมการเพื่อใช้ในวงสั้นๆ

กิจกรรมที่ดำเนินอยู่เป็นส่วนใหญ่คือการให้กู้เป็นสินค้าแก่สมาชิก เช่น มีบริษัทมาให้เครดิตปุ๋ยอินทรีย์ สมาชิกกู้ยืมปุ๋ยไปแล้วก็ค่อยนำเงินมาคืนภายหลัง

#### 1.2.2.2 ระบบบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรและคุณภาพของบุคลากร

ระบบบุคลากรของกลุ่มเกษตรกรจะมีเพียงฝ่ายบริหาร มีการคัดเลือกและแต่งตั้งตามโครงสร้างทั่วไป ตามพระราชกฤษฎีกา 2547 โดยประกอบไปด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ และคณะกรรมการ สิ่งที่น่าสนใจคือ การคัดเลือกหรือแต่งตั้งผู้มาดำรงตำแหน่งบริหารของกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความอาวุโส การเป็นที่เคารพนับถือของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อบุคคลเป็นอันดับแรก ส่วนการให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นเป็นอันดับรองลงไป ดังนั้น ตำแหน่งและบทบาททางสังคม ตลอดจนวิสัยทัศน์ของตัวบุคคลจึงเป็นที่ยอมรับมากกว่าความรู้ความสามารถ เช่น คนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านที่จบ ป.6 อาจจะได้รับการคัดเลือกและได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้ากลุ่มมากกว่าลูกบ้านธรรมดาที่มีการศึกษาสูงกว่า เป็นต้น

โดยทั่วไปบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งประธานกลุ่มต่างก็มีความสามารถที่จะควบคุมดูแลสมาชิกในกลุ่มได้มาก เพราะความเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป คนที่เป็นประธานกลุ่มจึงต้องมีความเสียสละทั้งเวลา ทุนทรัพย์ แรงกาย แรงใจในการทำงานเพื่อกลุ่มมากพอสมควรจึงจะทำให้กิจการของกลุ่มดำเนินต่อไปได้

เมื่อเกิดคณะกรรมการและการแต่งตั้งโดยที่ประชุมใหญ่ของกลุ่ม คณะกรรมการก็จะเข้ามาทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ว่าใครรับผิดชอบหน้าที่อะไรบ้าง การที่กลุ่มเกษตรกรไม่มีทุนดำเนินการหรือไม่มีงบประมาณมากพอนี้เอง จึงทำให้ไม่สามารถจัดจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการได้ ดังนั้น ภาระรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจึงตกอยู่กับคณะกรรมการเท่านั้น หากประธานกลุ่ม



และกรรมการไม่เข้มแข็งและไม่มีความเสียสละพอที่จะทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้น ๆ ท้อถอยและล้ม  
ไปได้

เท่าที่พบส่วนใหญ่แล้วประธานกลุ่มและกรรมการของกลุ่มเกษตรกรมีความพร้อม  
ที่จะเรียนรู้อยู่มาก หากแต่ยังขาดการสนับสนุนที่เพียงพอจากหน่วยงานเสริม เช่น เจ้าหน้าที่จาก  
กรมส่งเสริมสหกรณ์ที่จะไปให้ความรู้เรื่องบัญชี การตลาด แม้กระทั่งการเกษตร ให้ครบถ้วนเพื่อ  
เป็นที่พึ่งให้กลุ่มเกษตรกรได้

#### 1.2.2.3 ระบบเงินและบัญชี

ในส่วนของระบบเงิน โดยภาพรวมกลุ่มเกษตรกรมีฐานะทางการเงิน มูลค่า  
ทรัพย์สินรวม และหนี้สินรวม ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ฐานะทางการเงินของกลุ่มเกษตรกร

ฐานะทางการเงิน	มูลค่า(บาท)
สินทรัพย์รวม	25,421,041.75
หนี้สินรวม	18,780,036.19
ทุน	10,029,472.66

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มเกษตรกรมีสินทรัพย์รวมมูลค่า 25,421,041.75 บาท หนี้สินรวม  
มูลค่า 18,780,036.19 บาท และ หนี้สินรวมมูลค่า 10,029,472.66 บาท

และหากพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า มากกว่าครึ่งของกลุ่มเกษตรกรมีมูลค่าทรัพย์สินรวม  
น้อยกว่า 100,000 บาท และ ร้อยละ 66.07 มีมูลค่าหนี้สินรวม น้อยกว่า 100,000 บาท เช่นกัน  
อย่างไรก็ตามยังมีกลุ่มเกษตรกรที่ไม่มีหนี้สินจำนวน 16 กลุ่ม ดังตารางที่

ตารางที่ 9 จำนวนของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามหนี้สิน

หนี้สิน	จำนวน(กลุ่ม)	ร้อยละ
ไม่มีหนี้สิน	16	14.29
มีหนี้สิน	96	85.71
รวมทั้งหมด	112	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ส่วนใหญ่มากกว่า 3 ใน 4 ของกลุ่มเกษตรกร มีหนี้สิน คิดเป็นร้อยละ  
85.71

ตารางที่ 10 จำนวนของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามสัดส่วนหนี้สินกับทุนของกลุ่มเกษตรกร

สัดส่วนหนี้สินกับทุนของกลุ่มเกษตรกร	จำนวน(กลุ่ม)	ร้อยละ
หนี้สินน้อยกว่าทุน	50	44.60
หนี้สินมากกว่าทุน	62	55.40
รวมทั้งหมด	112	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า สัดส่วนหนี้สินกับทุนของกลุ่มเกษตรกรของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ มีหนี้สินมากกว่าทุน คิดเป็นร้อยละ 55.40

และสำหรับการบัญชี พบว่า กลุ่มเกษตรกรใช้วิธีการง่ายๆในการทำบัญชีโดยจดบันทึกลงในสมุดด้วยลายมือ มีบางกลุ่มเกษตรกรเท่านั้นที่ได้รับการอบรมจากกรมตรวจสอบบัญชี ส่วนหุ้นของกลุ่มเกษตรกรเป็นหุ้นที่มีอยู่เพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นสมาชิกอยู่แต่จำนวนหุ้นมักไม่เคลื่อนไหว การกู้เงินถึงแม้จะไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นมาตรฐานแต่ก็เชื่อถือได้เพราะมีการเซ็นรับ เช่นจ่าย จึงทำให้เกือบครึ่งหนึ่งของกลุ่มเกษตรกรไม่สามารถปิดบัญชีได้

#### 1.2.2.4 ระบบการตรวจสอบกิจการ

การตรวจสอบกิจการของกลุ่มเกษตรกรมี ๒ แบบคือ วิธีแรกเป็นการแต่งตั้งสมาชิกเข้าไปตรวจสอบแต่ก็มักไม่ได้ตรวจสอบเพราะขาดความรู้เรื่องการตรวจสอบ วิธีที่ ๒ เป็นการให้คนภายนอกเข้าไปตรวจสอบ เช่น สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้ตรวจสอบอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยตรวจสอบจากสมุดคอสมทรัพย์ในธนาคารและตรวจสอบจากเงินสดในมือ อย่างไรก็ตาม หากคณะกรรมการให้ความร่วมมือในการตรวจสอบก็จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ดี แต่หากคณะกรรมการไม่ให้ความร่วมมือ เช่น ร่วมกันปกปิดก็มักจะทำให้ตรวจสอบได้ยาก

#### 1.2.2.5 การดำเนินธุรกิจในกลุ่ม

จากจำนวนทั้งหมดมีกลุ่มเกษตรกรเพียง 56 กลุ่มเท่านั้น ที่มีการดำเนินธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นการให้สินเชื่อ และการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามประเภทของธุรกิจที่ดำเนินการ

ประเภทของธุรกิจที่ดำเนินการ	จำนวน(กลุ่ม)
การให้สินเชื่อ	30
การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	40
การรวบรวมผลิตผล	6
การรับเงินฝาก	1
การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	1

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 40 กลุ่ม

ตารางที่ 12 มูลค่ารวมของธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามประเภทของธุรกิจ

มูลค่ารวมของธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร	จำนวน
การให้สินเชื่อ	8,478,235.29
การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	19,846,079.00
การรวบรวมผลิตผล	22,979,765.20
การรับเงินฝาก	23,150.00
การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	90.00
รวมทั้งรวม	51,327,319.49

จากตารางที่ 12 พบว่า มูลค่ารวมของกลุ่มเกษตรกรมีทั้งหมด 51,327,319.49 บาท

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ของกลุ่มเกษตรกรจำแนกตามผลการดำเนินธุรกิจ

ผลการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร	จำนวน(กลุ่ม)	คิดเป็นร้อยละ
มีกำไร	49	64.47
ขาดทุน	27	35.53
รวมทั้งรวม	76	100.0

จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่มีกำไร คิดเป็นร้อยละ 64.47

สถานการณ์ดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตัวแทนกลุ่มเกษตรกร ร่วมกันวิเคราะห์จุดเด่น- จุดด้อยเกี่ยวกับสถานการณ์ดำเนินงาน สรุปเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

#### 1. จุดเด่น

- (1) กรรมการมีความสามัคคีและมีความซื่อสัตย์ และมีความเข้าใจใน

ระบบงาน

- (2) การเข้าใจปัญหาพื้นฐานของสมาชิก
- (3) ปฏิบัติงานยึดตามข้อบังคับและระเบียบ
- (4) ใช้หลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน
- (5) มีนโยบายของรัฐที่สนับสนุนกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ การพักชำระหนี้

การรวานแก้จน ฯลฯ

- (6) ผู้นำมีความรับผิดชอบสูง
- (7) มีสำนักงานกลุ่มที่แน่นอน

## 2. จุดด้อย

- (1) ขาดเงินทุนหมุนเวียน
- (2) สมาชิกไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- (3) ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี
- (4) กรรมการไม่เสียสละ ขาดความรู้ในกฎระเบียบ
- (5) การสนับสนุนจากเงินทุนจากภาครัฐล่าช้าไม่สอดคล้องกับฤดูกาล
- (6) ขาดความรู้ในการจัดทำบัญชี
- (7) การจัดเอกสารต่าง ๆ ยังไม่เป็นระบบ
- (8) ขาดพันธมิตรทางธุรกิจที่แท้จริง
- (9) สมาชิกส่งเงินชำระหนี้ไม่ตรงกำหนด
- (10) ไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำ

### 1.2.3 สภาพการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตจังหวัดอุดรธานีมีจำนวนทั้งหมด 780 กลุ่ม มีสมาชิกรวมทั้งหมด 72,263 คน เงินสะสมสะสมมูลค่ารวมทั้งสิ้น 106,161,506 บาท ผลการประเมินจัดระดับการพัฒนาส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้ นอกจากนี้ในการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีการจัดกิจกรรมเครือข่าย โดยมีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่สามารถดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายแยกเป็นกิจกรรมได้แก่ ศูนย์สาธิตการตลาดจำนวน 89 แห่ง ยุ้งฉาง จำนวน 4 แห่ง ธนาคารข้าวจำนวน 34 แห่ง บั๊มน้ำมันจำนวน 5 แห่ง โรงเรียนจำนวน 4 แห่ง และลานตากผลผลิตจำนวน 3 แห่ง ในส่วนของการจัดสวัสดิการ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่สามารถจัดระบบสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลจำนวน 60 กลุ่ม การศึกษาจำนวน 92 กลุ่ม การบำรุงสาธารณะจำนวน 200 กลุ่ม สวัสดิการเด็กและคนชราจำนวน 91 กลุ่ม และการจัดสวัสดิการฌาปนกิจจำนวน 58 กลุ่ม (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดอุดรธานี, 2548) สามารถสรุปประเด็นสำคัญตามระบบย่อยดังนี้

### 1.2.3.1 ระบบงาน

ในส่วนของระบบงาน พบว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีการวางแผนงานประจำปีเพียงบางกลุ่มและ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็ง สาเหตุที่ไม่ค่อยมีกลุ่มใดทำนั้น เพราะชาวบ้านมีแผนงานอยู่ในใจแล้ว แต่ไม่ได้เขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร กลุ่มๆที่ไม่มีแผนจะทำงานแบบรู้หน้าที่ของตนเอง หรือตามแบบแผนที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา คุณภาพของการบริหารงาน ขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้นำ ความกระตือรือร้น ความเข้มแข็ง ซึ่งในการบริหารงานทางกลุ่มๆจะเป็นผู้กำหนดระเบียบ และ บางกลุ่มๆ ยึดเอาระเบียบของระบบสหกรณ์เป็นแนวทาง

ทางสำนักงานพัฒนาชุมชนเองก็ได้มีการอบรมทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ มีการอบรมทำแผนธุรกิจ เช่น การทำเศรษฐกิจแบบพอเพียง เป็นต้น

### 1.2.3.2 ระบบบุคลากร

ในส่วนของระบบบุคลากร ทางสำนักงานพัฒนาชุมชนได้กำหนดแนวทางการตั้งคณะกรรมการทำงานเอาไว้ 4 คณะ คือ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ คณะกรรมการฝ่ายส่งเสริม และคณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบ กลุ่มที่มีครบทั้ง 4 คณะส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็งอยู่แล้ว สมาชิกของกลุ่มจะแบ่งออกเป็น สมาชิกสามัญ ส่วนใหญ่จะเป็นชาวบ้าน และสมาชิกวิสามัญ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ

ระบบการคัดเลือกคณะกรรมการ ทางราชการไม่มีกฎระเบียบมาบังคับ ทางกลุ่มจะเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบขึ้นมาเอง เน้นที่ว่าไม่ผิดกฎหมาย การร่างกฎระเบียบส่วนใหญ่ดูมาจากกลุ่มที่มีความเข้มแข็ง หรือกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ

### 1.2.3.3 ระบบการเงินการบัญชี

ถ้ากลุ่มใดที่มีการวางระบบดี จะเป็นในลักษณะของการมีเหรียญกษาปณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีกรรมการตรวจสอบอยู่เสมอ ส่วนกลุ่มที่วางระบบไม่ดี จะดำเนินกิจการไม่ได้ นาน หลังจากนั้นก็เลิกดำเนินการไปเลย

กลุ่มที่มีความเข้มแข็ง ระบบบัญชีจะมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วย ส่วนกลุ่มเล็ก ๆ เป็นบัญชีที่ทำให้พอมีการตรวจสอบได้

### 1.2.3.4 ระบบการตรวจสอบกิจการ

การตรวจสอบกิจการ มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเอง โดยที่ทางรัฐเข้าไปดูอยู่ห่าง ๆ เพราะไม่มีกฎหมายมารองรับให้เจ้าหน้าที่รัฐเข้าไปตรวจสอบ

เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของกลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นเรื่องความไม่เข้าใจในระบบบัญชี ซึ่งคณะกรรมการจะตรวจสอบภายในกลุ่มเอง เป็นการตรวจสอบในเรื่องบัญชี ค่าใช้จ่าย สัญญาลูกหนี้ ซึ่งคณะกรรมการทั้ง 4 คณะ เมื่อครบวาระแล้วสามารถสับเปลี่ยนตำแหน่งกันได้

สถานการณ์ดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ  
ตัวแทนกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ร่วมกันวิเคราะห์จุดเด่น-จุดด้อย สรุปเรียงตามลำดับ  
ความสำคัญดังนี้

#### 1) จุดเด่น

- (1) สมาชิกให้ความร่วมมือดี มีการร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย
- (2) ระเบียบข้อบังคับชัดเจน ครอบคลุม เป็นที่ยอมรับ
- (3) กรรมการได้มาด้วยระบบประชาธิปไตย
- (4) มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี
- (5) กรรมการมีความรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน
- (6) มีจำนวนเงินกองทุนมากพอสมควร
- (7) มีแหล่งทุนภายนอกให้กู้ยืม
- (8) มีกิจกรรมของกลุ่มที่มีความหลากหลาย

#### 2) จุดด้อย

- (1) สมาชิกบางคนกว่าที่เป็นผลเสียต่อกลุ่ม
- (2) สมาชิกไม่ปฏิบัติตามกติกา
- (3) กรรมการไม่มาปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
- (4) เงินในกองทุนยังไม่เพียงพอต่อการกู้ยืมของสมาชิก
- (5) สมาชิกนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์
- (6) สมาชิกไม่ชำระเงินกู้ตามกำหนด
- (7) สมาชิกไม่เข้าร่วมประชุม

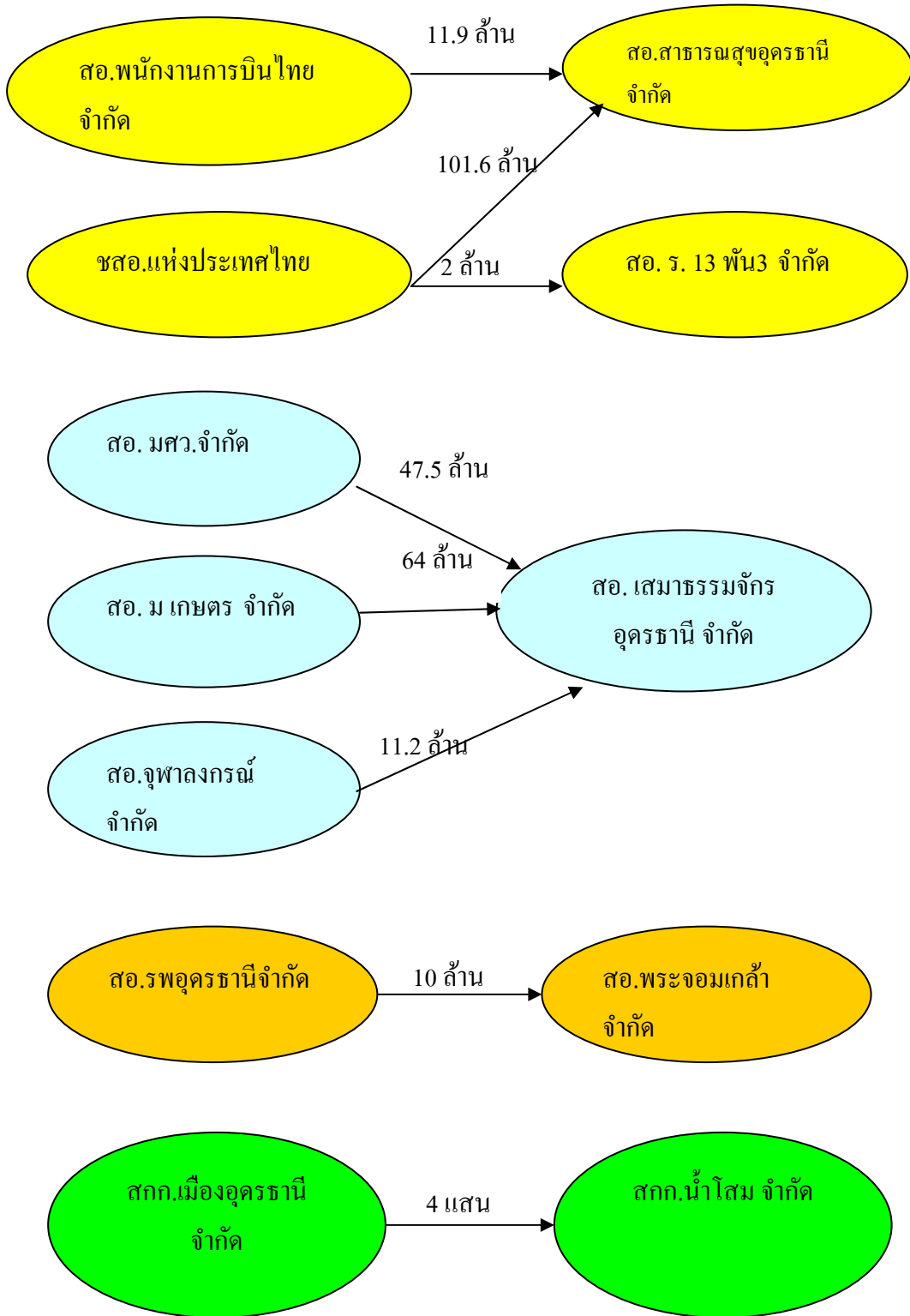
### 1.3 เครือข่ายพันธมิตรที่มีอยู่เดิมในพื้นที่จังหวัด

เกี่ยวกับสถานการณ์การเชื่อมโยงของกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่ พบว่า มีการเชื่อมโยงตาม  
แนวทางการหนุนเสริมของกรมการส่งเสริมสหกรณ์โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี การ  
เชื่อมโยงที่มีอยู่เป็นการเชื่อมโยงธุรกิจและสินเชื่อระหว่างสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร จำแนกตาม  
ประเภทธุรกิจการเชื่อมโยงได้ดังนี้

#### 1.3.1 การกู้ยืมเงิน

พบว่า การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการกู้ยืมเงินมีทั้งภายในจังหวัดและการเชื่อมโยงกับ  
สหกรณ์ภายนอก มีรูปแบบการเชื่อมโยงดังนี้

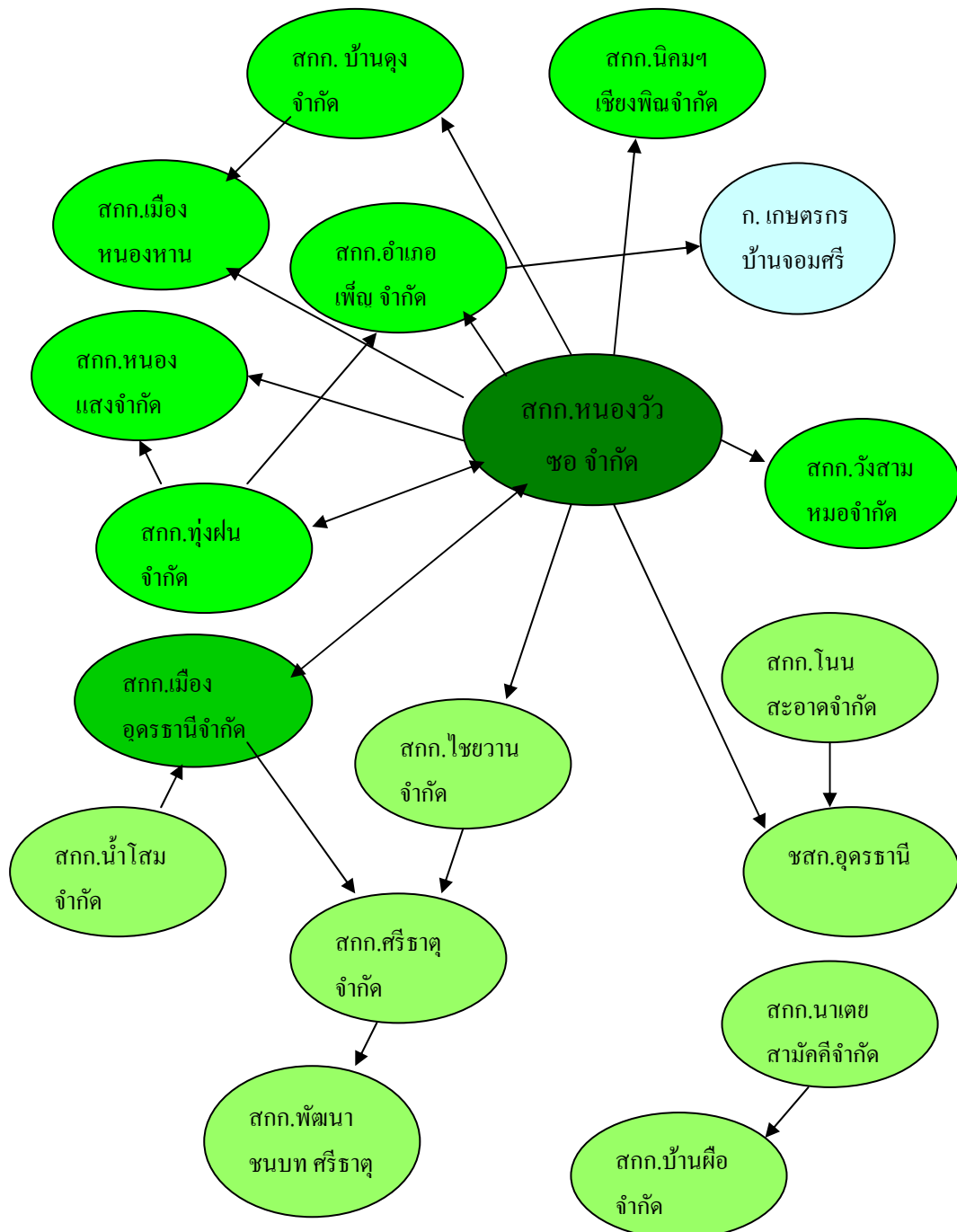
แผนภูมิที่ 1 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการกู้ยืมเงิน



### 1.3.2 การฝากเงิน

พบว่า การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการฝากเงินมีการเชื่อมโยงภายในพื้นที่เป็นกลุ่ม ๆ มีมูลค่าการเชื่อมโยง รวมกัน 7,632,584.55 บาท สามารถเขียนแบบแผนการเชื่อมโยงดังนี้

แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการฝากเงิน

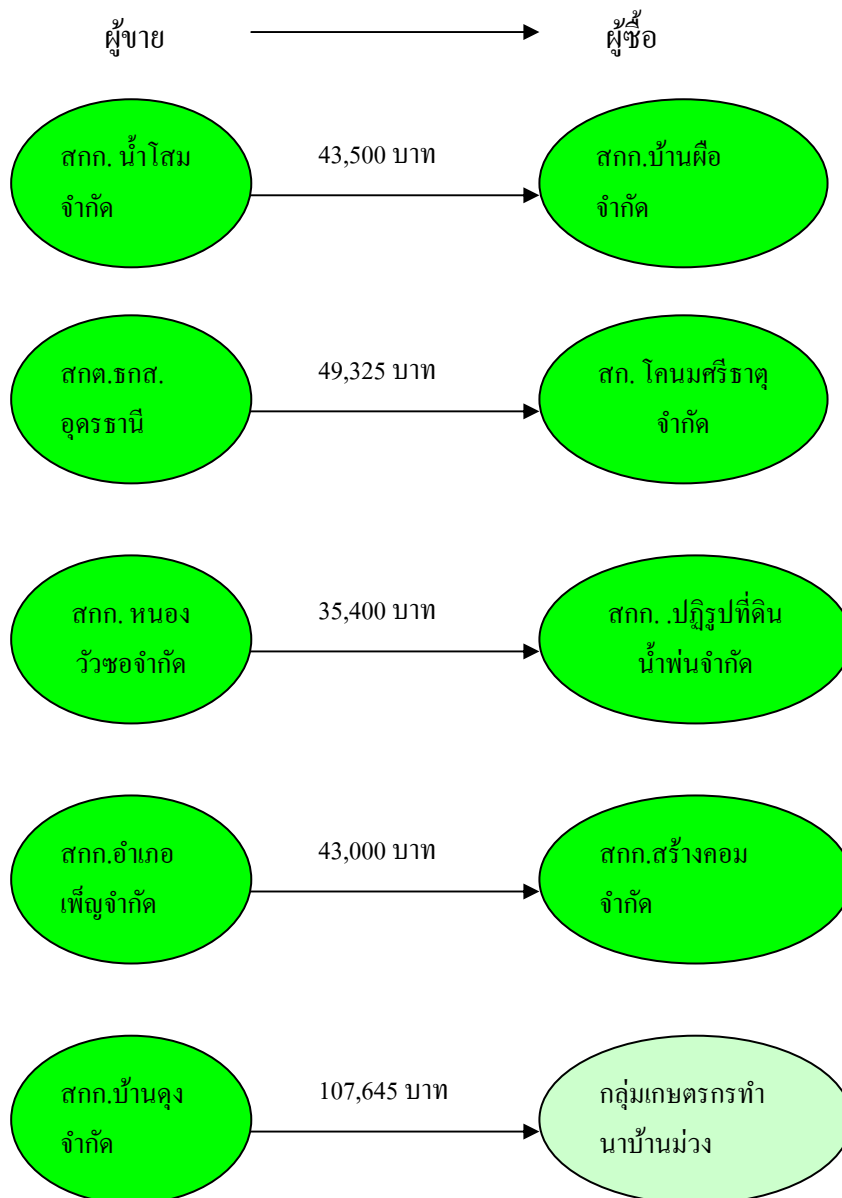




### 1.3.3 การเชื่อมโยงการซื้อขาย

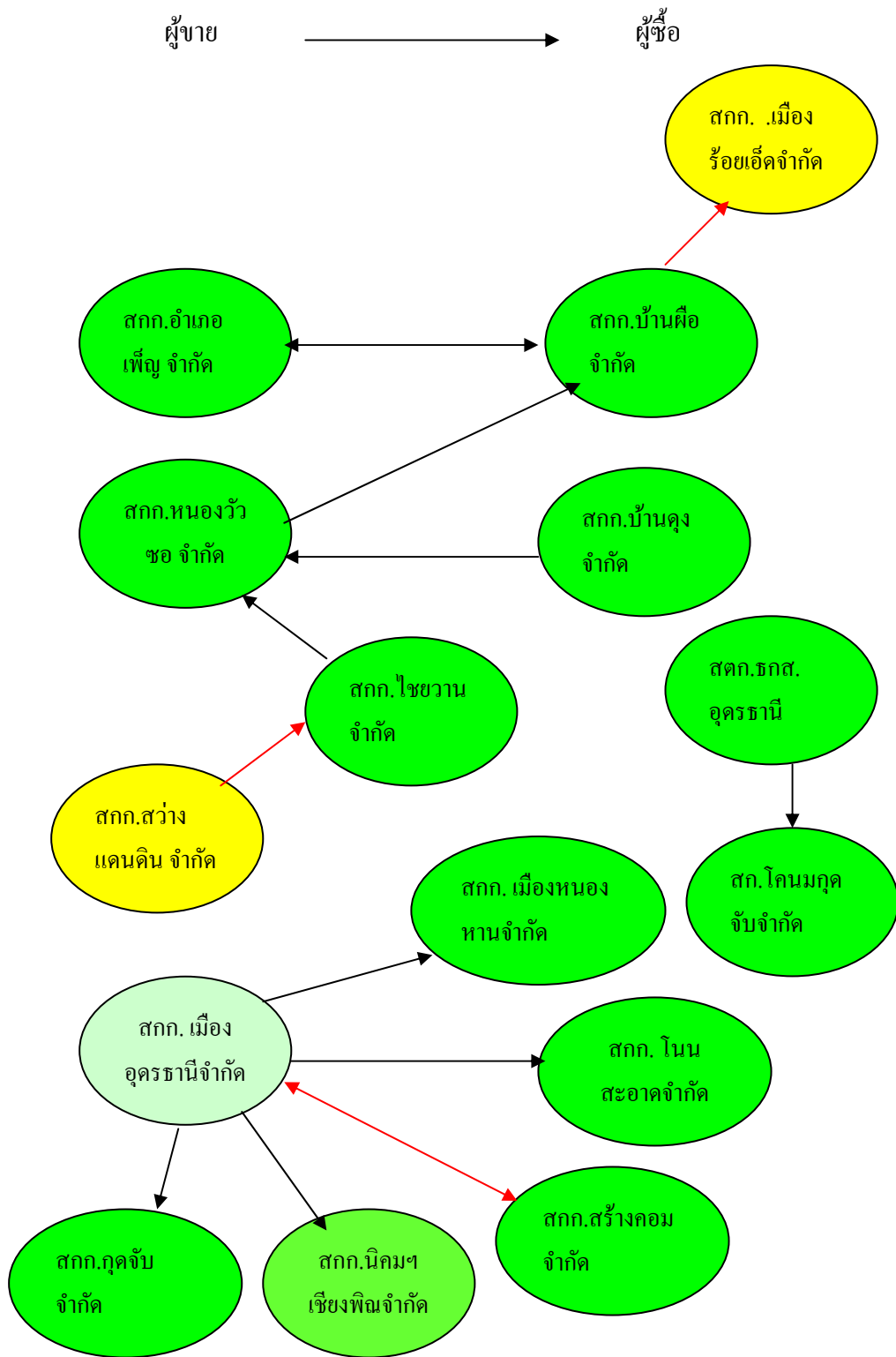
การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการซื้อขาย มีการเชื่อมโยงกลุ่มหลัก ๆ ได้แก่ การซื้อขาย น้ำมัน ปุ๋ย ข้าวเปลือก มันเส้น ข้าวโพดบด ลินจี้ สามารถเขียนแบบแผนการเชื่อมโยงดังนี้

แผนภูมิที่ 3 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการซื้อขายปุ๋ย



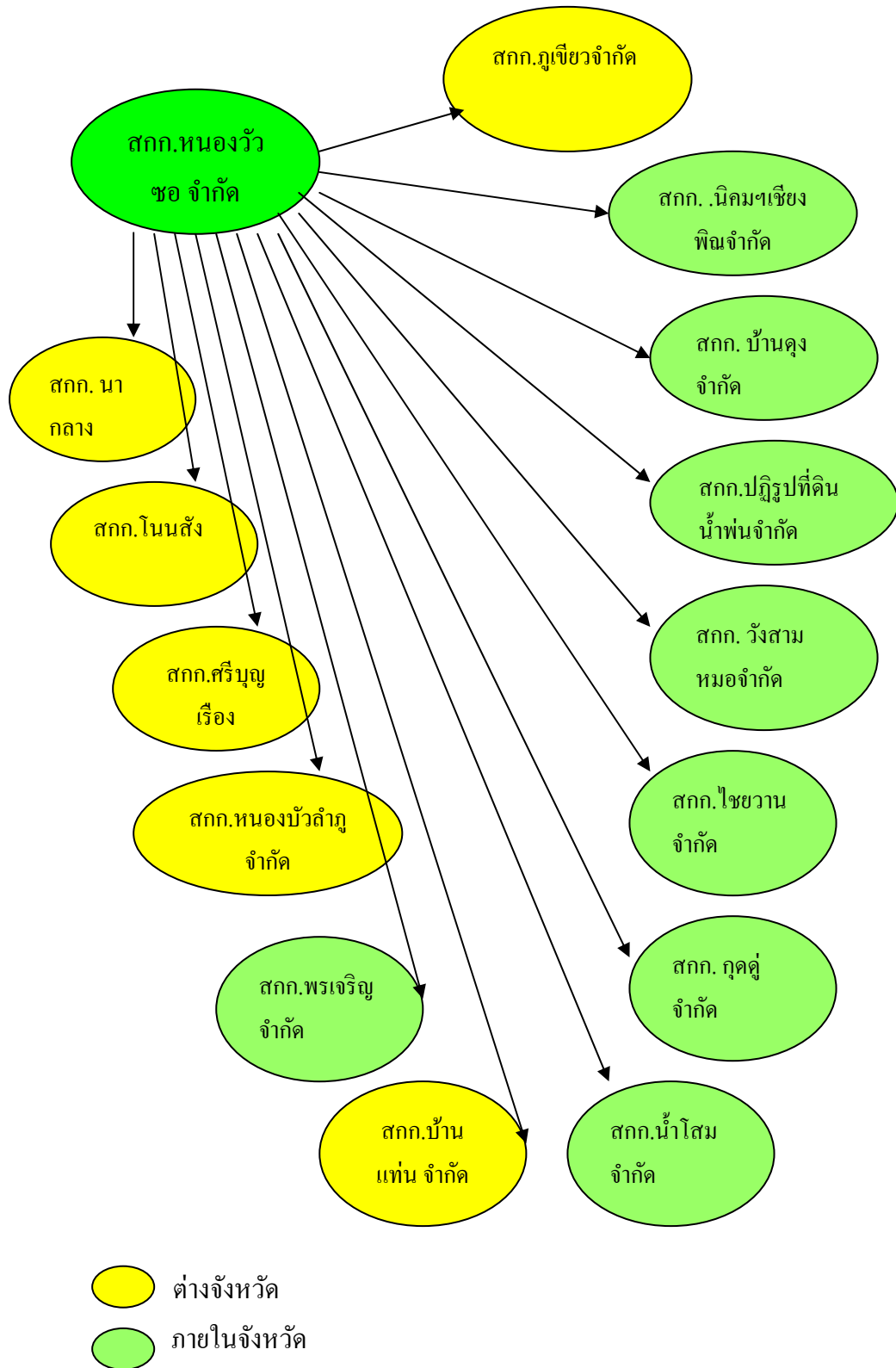
มูลค่ารวม 278,870 บาท

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการซื้อขายน้ำมัน



ในการเชื่อมโยงการซื้อขายน้ำมันมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 10,390,970 บาท

แผนภูมิที่ 5 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายบริการขนส่งน้ำมัน



มีมูลค่าการเชื่อมโยงรวมกัน 593,420 บาท

## 1.4 สรุป

สภาพพื้นที่ของจังหวัดอุดรธานี มีลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบสูง เอียงลาดลงสู่แม่น้ำโขงทางจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วยทุ่งนา ป่าไม้ และภูเขา พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นดินปนทรายและลูกรัง พืชเศรษฐกิจหลักที่ก่อให้เกิดรายได้ของจังหวัดได้แก่ ข้าว อ้อยโรงงาน มันสำปะหลัง รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อเดือนประมาณ 10,789 บาท มีประชากรทั้งหมด 1,518,502 คน มีสหกรณ์จดทะเบียนทั้งหมด 99 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมกันทั้งหมด 157,824 คน คิดเป็นร้อยละ 10.39 ของประชากรทั้งหมด

สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์จดทะเบียน โดยส่วนใหญ่ มีการจัดทำแผนในการดำเนินงาน แต่ยังไม่มียกย่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีพอ ไม่มีการทบทวนแผน การประเมินผลแผน แผนที่วางไว้เก็บวางไว้เฉย ๆ การบริหารงานมีการกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานชัดเจน สหกรณ์ส่วนใหญ่มีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ สมาชิกไม่เข้าใจระบบหลักการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการส่วนใหญ่ขาดประสบการณ์ ในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการให้สินเชื่อแก่สมาชิก

สภาพการดำเนินการของกลุ่มเกษตรกร การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรยังไม่มีแผนที่เป็นทางการมากนัก จะใช้วิธีการให้คณะกรรมการประชุมหารือ แล้วนำไปปฏิบัติ ไม่มีความรู้ในการจัดทำบัญชีตามแนวทางวิชาการ จึงทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถปิดบัญชีได้จำนวนมากเกือบครึ่งหนึ่ง และในส่วนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ส่วนใหญ่ไม่มีแผนการดำเนินงาน คุณภาพการบริหารจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ

ในส่วนของ การเชื่อมโยงเครือข่าย มีเครือข่ายที่เกิดจากการหนุนเสริมตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ เครือข่ายเงินทุน จากภายนอกจังหวัด และการฝากเงินกันภายในจังหวัด การซื้อขายปุ๋ย การซื้อขายน้ำมัน และการบริการขนส่งน้ำมัน สังเกตได้ว่ารูปแบบการเชื่อมโยงเป็นลักษณะเน้นการซื้อขายเป็นคู่ ๆ ขาดการประสานลัททอที่สะท้อนถึงพลังของการเชื่อมโยง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่ากลไกในการเชื่อมโยงยังไม่ดีพอ เช่น ขาดการประสานงาน ไม่มีศูนย์ประสานงาน เพื่อติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการประสานงานกันน้อย และขาดการประสานติดต่อในที่สุด มีการประชุมร่วมกันน้อย ไม่ค่อยได้คุยกัน ระเบียบไม่สอดคล้องและเอื้ออำนวยกันให้ทำงานร่วมกันได้ดี ความไม่มั่นใจ ไม่เชื่อใจกันในความเป็นเครือข่าย ขาดการมีใจให้กันและกัน การเชื่อมโยงจึงอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว และทำให้ขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยง

## บทที่ 2

### บทสังเคราะห์ข้อมูลคนจนในพื้นที่จังหวัด

#### 2.1 แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บข้อมูล

##### 2.1.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลคนจนในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี มี 2 ระดับหลัก ๆ คือ แหล่งข้อมูลระดับอำเภอ และแหล่งข้อมูลระดับจังหวัด

2.1.1.1 แหล่งข้อมูลระดับอำเภอ หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ ศูนย์ต่อสู้อาจนยากจน (ศตจ.อ/กิง อ.) ซึ่งเป็นหน่วยรวบรวมข้อมูลคนจน คัดกรอง และนำเสนอข้อมูลของแต่ละอำเภอไปยังระดับจังหวัด โดยให้ผู้รับผิดชอบระดับอำเภอ เป็นผู้นำข้อมูลเข้า(upload) ระบบสารสนเทศของจังหวัด

2.1.1.2 แหล่งข้อมูลระดับจังหวัด หน่วยงานที่รับผิดชอบ คือศูนย์อำนวยการปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนจังหวัดอุดรธานี (ศตจ. จ.อด.) ซึ่งได้จัดตั้งสำนักงานศูนย์อำนวยการปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนจังหวัดอุดรธานี (สนง.ศตจ.จ.อด.) ขึ้นบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 10 หน่วยงาน โดยมีปลัดจังหวัดอุดรธานีเป็นหัวหน้าสำนักงานและจำจังหวัดอุดรธานีเป็นเลขานุการ และยังมีคณะทำงานด้านข้อมูลสารสนเทศการแก้ไขปัญหาความยากจน ซึ่งประกอบด้วย จำจังหวัดอุดรธานีเป็นประธานคณะทำงาน การจัดองค์การดังกล่าวจึงทำให้ฐานข้อมูลของจังหวัดมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

##### 2.1.2 วิธีการเก็บข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ประสานงานกับหน่วยงานที่เป็นแหล่งข้อมูลทั้ง 2 ระดับที่กล่าวแล้ว ได้รับการยืนยันตรงกันว่าข้อมูลที่ถูกต้องการที่สุดคือข้อมูลที่นำเข้าสู่ระบบสารสนเทศของจังหวัดซึ่งได้รับการออกแบบเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการแก้ไขปัญหาความยากจนในการเก็บข้อมูลครั้งนี้คณะผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสืบค้นข้อมูลผู้จดทะเบียนคนจนในแต่ละอำเภอจากเว็บไซต์ฐานข้อมูลการแก้ไขปัญหาความยากจนของจังหวัดอุดรธานี และเนื่องจากจังหวัดอุดรธานีเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ มีจำนวน 18 อำเภอและ 2 กิ่ง อำเภอ การเก็บข้อมูลสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดจะต้องใช้ คน เวลา และงบประมาณ จำนวนมาก ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลเฉพาะสมาชิกสหกรณ์กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ 9 อำเภอเท่านั้น โดยมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูลดังนี้

2.1.2.1 ประสานงานกับสำนักงานศูนย์อำนวยการปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนจังหวัดอุดรธานี(สนง.ศตจ.จ.อด.) เพื่อขอรหัสผ่าน(Password) ในการเข้าสู่ระบบ

ภายในของฐานข้อมูลจาก WWW.dopaud.go.th ซึ่งโดยปกติจะอนุญาตให้เฉพาะเจ้าหน้าที่

2.1.2.2 สืบค้นข้อมูลรายชื่อผู้จดทะเบียนคนจนทั้งหมด โดยจำแนกตามรายอำเภอ และสำเนาเป็นเอกสารตามจำนวนกลุ่ม/องค์กรกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่แต่ละอำเภอ

2.1.2.3 ให้ตัวแทนกลุ่ม/องค์กรตรวจสอบรายชื่อผู้จดทะเบียนคนจน กับรายชื่อสมาชิกในองค์กรว่ามีสมาชิกของกลุ่ม/องค์กรตัวเองไปจดทะเบียนคนจนหรือไม่ โดยในกรณีกลุ่ม/องค์กรที่เป็นสหกรณ์ ให้พนักงานฝ่ายสินเชื่อเป็นผู้ตรวจสอบ และกรณีที่กลุ่มเกษตรกรให้ประธานกลุ่มเป็นผู้ตรวจสอบ

2.1.2.4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for window

## 2.2 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลคนจนจดทะเบียน

จังหวัดอุดรธานีประกอบด้วย 18 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ มีประชากรทั้งหมด 1,518,502 คน มีผู้ลงทะเบียนคนจนทั้งหมด 66,330 คน คิดเป็นร้อยละ 4.37 ในการศึกษาครั้งนี้ช่วงการเก็บรวบรวมข้อมูลมีสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 19 สหกรณ์ ตั้งอยู่ในพื้นที่ 9 อำเภอ และเมื่อพิจารณาเฉพาะจำนวน 9 อำเภอมีประชากรรวมทั้งสิ้น 997,091 คน มีผู้ลงทะเบียนคนจน 42,201 คน คิดเป็นร้อยละ 4.23 ในส่วนของสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายจาก 19 องค์กร มีสมาชิกรวมทั้งหมด 23,544 คน มีสมาชิกลงทะเบียนคนจน จำนวน 2,868 คน คิดเป็นร้อยละ 12.18 และส่วนใหญ่ลงทะเบียนปัญหาหนี้สินภาคประชาชน มากที่สุด รายละเอียดปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 สรุปภาพรวมการลงทะเบียนคนจน

รายการ	จำนวนทั้งหมด(คน)	จำนวนคนจนจดทะเบียน	คิดเป็นร้อยละ
ประชากรในจังหวัด	1,518,502	66,330	4.37
ประชากรในพื้นที่ที่สหกรณ์เครือข่ายตั้งอยู่(9 อำเภอ)	997,091	42,201	4.23
สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่าย	23,544	2,868	12.18

จากตารางที่ 14 พบว่า จำนวนคนจนจดทะเบียนทั้งหมดในพื้นที่จังหวัดและในพื้นที่ที่สหกรณ์เครือข่ายตั้งอยู่ (9 อำเภอ) มีสัดส่วนใกล้เคียงกันคือคิดเป็นร้อยละ 4.37 และ 4.23 แต่

เมื่อพิจารณาจากสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่าย พบว่า สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่าย ที่จดทะเบียนคนจนคิดเป็นร้อยละ 12.18

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ผู้ลงทะเบียนคนจน จำแนกตามอำเภอ/กิ่งอำเภอ

อำเภอ/กิ่งอำเภอ	จำนวนประชากรทั้งหมด	จำนวนผู้ลงทะเบียน (คน)	ร้อยละของผู้ลงทะเบียนในอำเภอ/กิ่งอำเภอ
กิ่งอ.กุ้มแก้ว	21,866	3,224	14.74
กิ่งอ.ประจักษ์ฯ	24,529	1,771	7.22
กุดจับ	62,119	4,793	7.72
กุมภวาปี	126,493	1,248	0.99
ไชยวาน	37,751	2,162	5.73
ทุ่งฝน	30,907	678	2.19
นาูง	25,473	657	2.58
น้ำโสม	55,299	2,377	4.30
โนนสะอาด	48,383	5,033	10.40
บ้านดุง	120,966	5,511	4.56
บ้านฝ่อ	107,113	4,129	3.85
พิบูลย์รักษ์	24,136	3,273	13.56
เพ็ญ	109,422	2,481	2.27
เมือง(เทศบาลนครอุดรธานี)	144,887	1,223	0.84
เมืองอุดรธานี	245,745	7,578	3.08
วังสามหมอ	55,455	4,316	7.78
ศรีธาตุ	47,623	4,008	8.42
สร้างคอม	28,295	2,001	7.07
หนองวัวซอ	61,703	3,251	5.27
หนองแสง	25,696	1,227	4.78
หนองหาน	114,641	5,389	4.70
รวม	1,518,502	66,330	4.37

จากตารางที่ 15 พบว่าอำเภอที่มีผู้ลงทะเบียนคนจนมากที่สุดคืออำเภอเมือง จำนวน 7,578 คน รองลงมาคือ อำเภอบ้านดุง จำนวน 5,511 คน อำเภอที่มีผู้ลงทะเบียนคนจนน้อยที่สุดคือ อำเภอนายูง จำนวน 657 คน แต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนเป็นร้อยละของประชากรในแต่ละอำเภอ พบว่า อำเภอที่มีผู้ลงทะเบียนคนจนมากที่สุดคืออ.กุ้แก้ว มีผู้ลงทะเบียนคนจน คิดเป็นร้อยละ 14.74 อำเภอที่มีผู้ลงทะเบียนคนจนน้อยที่สุด คืออำเภอกุมภวาปี คิดเป็นร้อยละ 0.99

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละของผู้ลงทะเบียนคนจนและจำนวนประชากรทั้งหมด จำแนกตามอำเภอ/กิ่งอำเภอที่สหกรณ์เข้าร่วมโครงการเครือข่ายตั้งอยู่

อำเภอ/กิ่งอำเภอ	จำนวนประชากรทั้งหมด	จำนวนผู้ลงทะเบียน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
กุดจับ	62,119	4,793	7.72
โนนสะอาด	48,383	5,033	10.40
บ้านฝ้อ	107,113	4,129	3.85
เพ็ญ	109,422	2,481	2.27
เมืองอุดรธานี	390,632	8,801	2.25
วังสามหมอ	55,455	4,316	7.78
ศรีธาตุ	47,623	4,008	8.42
หนองวัวซอ	61,703	3,251	5.27
หนองหาน	114,641	5,389	4.70
รวม	997,091	42,201	4.23

จากตารางที่ 16 พบว่า อำเภอที่มีผู้ลงทะเบียนคนจนมากที่สุดคืออำเภอเมือง จำนวน 8,801 คน รองลงมาคืออำเภอหนองหาน จำนวน 5,389 คน อำเภอที่มีผู้ลงทะเบียนคนจนน้อยที่สุดคือ อำเภอเพ็ญ จำนวน 2,481 คน เมื่อพิจารณาสัดส่วนเป็นร้อยละของประชากรในแต่ละอำเภอ พบว่า อำเภอที่มีผู้ลงทะเบียนคนจนมากที่สุดคืออำเภอโนนสะอาดมีผู้ลงทะเบียนคนจน คิดเป็นร้อยละ 10.40 อำเภอที่มีผู้ลงทะเบียนคนจนน้อยที่สุด คืออำเภอเมืองอุดรธานี คิดเป็นร้อยละ 2.27



ตารางที่ 17 จำนวนผู้ลงทะเบียนคนจน จำแนกตามประเภทปัญหา

ประเภท	จำนวนผู้ลงทะเบียน (คน)
ปัญหาที่ดินทำกิน	21,354
ปัญหาคนเร่ร่อน	23
ปัญหาผู้ประกอบการอาชีพกฎหมาย	51
ปัญหาการให้การช่วยเหลือนักเรียน/ นักศึกษาให้มีรายได้จากอาชีพที่เหมาะสม	4,660
ปัญหาการถูกลอกหลวง	1,594
ปัญหาหนี้สินภาคประชาชน	32,811
ปัญหาที่อยู่อาศัยของคนจน	3,153
ปัญหาอื่นๆ	2,684
รวม	66,330

จากตารางที่ 17 พบว่าผู้ลงทะเบียนคนจนมีปัญหาเกี่ยวกับหนี้สินภาคประชาชนมากที่สุด มีจำนวน 32,811 คน และรองลงมาคือปัญหาที่ดินทำกิน มีจำนวน 21,354 คน

ตารางที่ 18 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่ลงทะเบียนคนจน จำแนกตามอำเภอ/กิ่งอำเภอ และสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่าย

อำเภอ/กิ่งอำเภอ	สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่าย	จำนวนสมาชิกที่ลงทะเบียน (คน)	รวม
กุดจับ	สหกรณ์การเกษตรกุดจับ จำกัด	81	226
	สหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด	-	
	สหกรณ์การเกษตรนิคมฯห้วยหลวง จำกัด	145	
โนนสะอาด	กลุ่มเกษตรกรทำไร่โนนสะอาด	21	21
บ้านฝ่อ	สหกรณ์การเกษตรบ้านฝ่อ จำกัด	350	350
เพ็ญ	สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด	895	895

ตารางที่ 18 (ต่อ)

อำเภอ/กิ่ง อำเภอ	สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่าย	จำนวน สมาชิกที่ลง ทะเบียน (คน)	รวม
เมืองอุดรธานี	สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด	250	320
	สหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด	9	
	สหกรณ์การเกษตรนิคม ฯ เชียงพิณ จำกัด	40	
	สหกรณ์ร้านค้านิคมฯเชียงพิณ จำกัด	14	
	กลุ่มเกษตรกรกรทำนนาเช่า	7	
วังสามหมอ	สหกรณ์การเกษตรวังสามหมอ จำกัด	230	230
ศรีธาตุ	สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด	34	34
หนองวัวซอ	สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด	293	385
	สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านน้ำพัน จำกัด	48	
	กลุ่มเกษตรกรกรทำนากุดหมากไฟ	23	
	กลุ่มเกษตรกรกรทำสวนยางพาราหนองบัวบาน	21	
หนองหาน	สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด	359	407
	กลุ่มเกษตรกรกรทำนฝักตบ	48	
รวม			2,868

จากตารางที่ 18 พบว่า สหกรณ์ที่เข้าร่วมเครือข่ายทั้งหมดจำนวน 19 สหกรณ์ มีสมาชิกไปลงทะเบียนคนจนรวมกันทั้งหมด 2,868 คน อำเภอที่สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายไปลงทะเบียนคนจนมากที่สุดคืออำเภอเพ็ญมีจำนวน 895 คน และสหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัดมีสมาชิกไปลงทะเบียนคนจนมากที่สุด จำนวน 895 คน

ตารางที่ 19 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายที่ลงทะเบียนคนจน จำแนกตามประเภทปัญหา\*

ประเภท	จำนวนสมาชิกที่ลงทะเบียน (คน)
ปัญหาที่ดินทำกิน	787
ปัญหาคนเร่ร่อน	0
ปัญหาผู้ประกอบการอาชีพกฎหมาย	1
ปัญหาการให้การช่วยเหลือนักเรียน/ นักศึกษาให้มีรายได้จากอาชีพที่เหมาะสม	1
ปัญหาการถูกหลอกหลวง	65
ปัญหาหนี้สินภาคประชาชน	2,012
ปัญหาที่อยู่อาศัยของคนจน	77
ปัญหาอื่นๆ	28

จากตารางที่ 19 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเครือข่าย ที่ลงทะเบียนคนจนลงทะเบียนปัญหาหนี้สินภาคประชาชนมากที่สุดจำนวน 2,012 คน รองลงมาเป็นปัญหาที่ดินทำกิน จำนวน 787 คน

\*ลงทะเบียนได้มากกว่า 1 ปัญหา

ตารางที่ 20 จำนวน ร้อยละของสมาชิกสหกรณ์ที่ลงทะเบียนคนจน และจำนวนสมาชิกทั้งหมด  
จำแนกตามสหกรณ์ที่เข้าร่วม โครงการเครือข่าย

สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ	จำนวนสมาชิกทั้งหมด	จำนวนสมาชิกที่ลงทะเบียน	คิดเป็นร้อยละ
สหกรณ์การเกษตรกุดจับ จำกัด	1,306	81	6.20
สหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด	98	-	-
สหกรณ์การเกษตรนิคมฯห้วยหลวง จำกัด	619	145	23.42
กลุ่มเกษตรกรทำไร่โนนสะอาด	119	21	17.65
สหกรณ์การเกษตรบ้านฝื่อ จำกัด	3,617	350	9.68
สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด	3,267	895	27.40
สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด	3,708	250	6.74
สหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด	109	9	8.26
สหกรณ์การเกษตรนิคมฯเชียงพิณ จำกัด	1,793	40	2.23
สหกรณ์ร้านค้านิคมฯเชียงพิณ จำกัด	131	14	10.69
กลุ่มเกษตรกรทำนาหน้า	250	7	2.80
สหกรณ์การเกษตรวังสามหมอ จำกัด	1,410	230	16.31
สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด	139	34	24.46
สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด	2,536	293	11.55
สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านน้ำพัน จำกัด	616	48	7.79
กลุ่มเกษตรกรทำนาอุดมมากไฟ	437	23	5.26
กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราหนองบัวบาน	199	21	10.55
สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด	2,908	359	12.35
กลุ่มเกษตรกรทำนาฝักตบ	282	48	17.02
รวมทั้งหมด	23,544	2,868	12.18

จากตารางที่ 20 พบว่า สหกรณ์ที่มีสมาชิกลงทะเบียนคนจนมากที่สุดคือสหกรณ์  
การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด คิดเป็นร้อยละ 27.40

## 2.3 สรุป

แหล่งข้อมูลคนจนในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี มี 2 ระดับหลัก ๆ คือ แหล่งข้อมูลระดับอำเภอ และแหล่งข้อมูลระดับจังหวัด โดยมีการจัดทำเป็นเว็บไซต์ของจังหวัด คือ WWW.dopaud.go.th และให้หน่วยระดับอำเภอเป็นผู้นำข้อมูลเข้า(upload) จากการศึกษา พบว่าจากประชากรทั้งหมด 1,518,502 คน มีจำนวนคนจนที่ลงทะเบียนทั้งหมด 66,330 คน คิดเป็นร้อยละ 4.37 เมื่อพิจารณาเฉพาะพื้นที่ที่สหกรณ์กลุ่มเป้าหมายตั้งอยู่จำนวน 9 อำเภอ มีประชากรทั้งหมด 997,091 คน มีจำนวนคนจนที่ลงทะเบียนทั้งหมด 42,201 คน คิดเป็นร้อยละ 4.23 และหากวิเคราะห์จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด 23,544 คน มีสมาชิกสหกรณ์ที่ลงทะเบียนคนจนจำนวน 2,868 คน คิดเป็นร้อยละ 12.18 ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่ลงทะเบียนหนี้สินภาคประชาชนมากที่สุดมีจำนวน 2,012 คน รองลงมาคือปัญหาที่ดินทำกิน จำนวน 787 คน

จากข้อมูลการลงทะเบียนคนจน เห็นได้ชัดว่าความยากจนของผู้ลงทะเบียนคนจนมีปัญหากับหนี้สินภาคประชาชน

### บทที่ 3

## ขั้นตอน/กระบวนการสร้างเครือข่ายคุณค่าของทีมวิจัย

ขั้นตอน/กระบวนการสร้างเครือข่ายคุณค่าของทีมวิจัยมีกระบวนการหลัก 9 ขั้นตอนคือ

1. การประชุมทีมวิจัย
2. การศึกษาบริบทจังหวัดอุดรธานีและสถานการณ์และบทบาทการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร
3. การศึกษาข้อมูลคนจน
4. การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจโครงการและประเมินความสนใจในการเข้าร่วมโครงการครั้งที่ 1
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสถานการณ์และบทบาทการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร (SWOT Analysis) และประเมินความสนใจครั้งที่ 2
6. การวิเคราะห์เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่ม/องค์กรและทำการคัดเลือกเพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย
7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้เทคนิค AIC (ประยุกต์) เพื่อกำหนดกรอบทิศทาง การเชื่อมโยงเครือข่าย
  - 7.1 การวิเคราะห์ทบทวนสภาพเครือข่ายที่มีอยู่
  - 7.2 การวิเคราะห์ศักยภาพและความต้องการเชื่อมโยงของแต่ละกลุ่ม/องค์กร
  - 7.3 การวิเคราะห์กระบวนการและการจัดองค์กรเครือข่าย กลไกที่จำเป็นในเบื้องต้น
  - 7.4 การวิเคราะห์กิจกรรมการเชื่อมโยง
8. การประชุมระดมสมอง(Brain storming) เพื่อทบทวนและค้นหาแนวทางการหนุนเสริมเครือข่าย
9. การปฏิบัติการเชื่อมโยงเครือข่าย
  - 9.1 การประชุมประจำเดือน
  - 9.2 การเยี่ยมเยือนกลุ่ม/องค์กรเครือข่าย
  - 9.3 การประชุมกลุ่มองค์กรที่สนใจเชื่อมโยง
  - 9.4 การทำพิธีผูกเสี่ยวสหกรณ์
  - 9.5 การจัดทำแผนกลยุทธ์
  - 9.6 การอบรมเชิงปฏิบัติ

มีรายละเอียดตามตารางดังนี้

ที่	กระบวนการ/วิธีการ ของทีมวิจัย(ระบุการ จัดสัมมนา/เวที แลกเปลี่ยน)	ว/ด/ป สถานที่/ ระยะเวลา(ระบุ ชั่วโมง)	กลุ่มเป้าหมายที่เข้า สู่กระบวนการ (ระบุจำนวน)	ผลงานที่เกิดจาก กระบวนการ(เช่นสร้าง ความเข้าใจ/เกิดเครือข่าย)
1.	การประชุมทีมวิจัย	6 ก.ย. 2548 ณ ห้อง 137 คณะมนุษยฯ ม.ราชภัฏเลย  เวลา 09.00- 15.00 น. จำนวน 5 ชั่วโมง	ทีมวิจัย 3 จังหวัด และผู้ช่วยผู้วิจัย รวมทั้งหมด จำนวน 13 คน	ทีมวิจัยได้แก่นักวิจัยจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และนักวิจัยในพื้นที่ ตลอดจนผู้ช่วยนักวิจัยมี ความเข้าใจตรงกัน
2.	การศึกษาริบท จังหวัดอุดรธานี และสถานการณ์และ บทบาทการดำเนินงาน ของกลุ่ม/องค์กร	21 ก.ย. - ต.ค. 2548 หน่วยงานต่าง ๆ สนง.สถิติ จังหวัด /สนง. พัฒนาชุมชน จังหวัด/ สนง. สหกรณ์จังหวัด สนง.ตรวจบัญชี สหกรณ์จังหวัด ฯลฯ จำนวน 41 วัน	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ที่มี เอกสารบริบท จังหวัดอุดร ธานี และสหกรณ์/กลุ่ม องค์กรเป้าหมาย ต่าง ๆ	ได้ข้อมูลสภาพทั่วไปของ จังหวัดอุดรธานีในด้านต่าง ๆ เช่นด้านกายภาพ ด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ตลอดจน การเชื่อมโยงเครือข่ายที่มี อยู่
3.	การศึกษาข้อมูลคนจน	21 ก.ย. – ธ.ค. 2548 หน่วยงานต่าง ๆ ฝ่ายปกครอง จังหวัด/อำเภอ ฯลฯ จำนวน 3 เดือน 10 วัน	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ที่มี บทบาทในการ จัดการข้อมูลการ จดทะเบียนคนจน	ได้ข้อมูลรายชื่อคนจนที่ ลงทะเบียนในพื้นที่จังหวัด อุดรธานี

ที่	กระบวนการ/วิธีการ ของทีมวิจัย(ระบุการ จัดสัมมนา/เวที แลกเปลี่ยน)	ว/ด/ป สถานที่/ ระยะเวลา(ระบุ ชั่วโมง)	กลุ่มเป้าหมายที่เข้า ผู้กระบวนการ (ระบุจำนวน)	ผลงานที่เกิดจาก กระบวนการ(เช่นสร้าง ความเข้าใจ/เกิดเครือข่าย)
4.	การประชุมชี้แจงทำ ความเข้าใจโครงการ และประเมินความ สนใจในการเข้าร่วม โครงการ ครั้งที่ 1	29 ก.ย. 2548  ณ ห้อง ประชุม ศาลากลาง จังหวัดอุดรธานี  เวลา 09.00- 15.00 น.  จำนวน5 ชั่วโมง	ผู้นำหรือตัวแทน กลุ่ม/องค์กร ได้แก่ สหกรณ์ / กลุ่ม เกษตรกร /กลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิต และ หน่วยงานที่หนุน เสริมจากสนง. สหกรณ์จังหวัด อุดรธานี รวม ทั้งหมด 84 คน	ผู้นำกลุ่ม/องค์กร ได้แก่ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการ ผลิต มีความเข้าใจและ สนใจเข้าร่วมโครงการวิจัย
5.	การประชุมเชิง ปฏิบัติการทบทวน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลสถานการณ์และ บทบาทการดำเนินงาน ของกลุ่ม/องค์กร (SWOT Analysis) และประเมินความ สนใจครั้งที่ 2	20 ต.ค. 2548  ณ ห้องประชุม ฟ้าหลวง 5 โรงแรมนภาลัย อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี  เวลา 09.00 – 16.00 น.  จำนวน6 ชั่วโมง	ผู้นำหรือตัวแทน กลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ ได้แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและ กลุ่มออมทรัพย์ฯ จำนวนทั้งสิ้น 77 คน	ทำให้ได้ข้อมูลสถานการณ์ ดำเนินงาน ของกลุ่ม/ องค์กรประชาชน ตลอดจนข้อเด่น ข้อด้อย ในการดำเนินงานของกลุ่ม องค์กรต่าง ๆ ที่เกิดจากการ มีส่วนร่วมของตัวแทน กลุ่มองค์กรต่าง ๆ



ที่	กระบวนการ/วิธีการ ของทีมวิจัย(ระบุการ จัดสัมมนา/เวที แลกเปลี่ยน)	ว/ด/ป สถานที่/ ระยะเวลา(ระบุ ชั่วโมง)	กลุ่มเป้าหมายที่เข้า ผู้กระบวนการ (ระบุจำนวน)	ผลงานที่เกิดจาก กระบวนการ(เช่นสร้าง ความเข้าใจ/เกิดเครือข่าย)
6.	การวิเคราะห์เกณฑ์การ คัดเลือกกลุ่ม/องค์กร และทำการคัดเลือก เพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย	1 พ.ย. 2548 สำนักงาน สหกรณ์จังหวัด อุดรธานี  เวลา 09.00- 15.00น.  จำนวน 5 ชั่วโมง	ทีมวิจัย	ได้กลุ่ม/องค์กรที่จะ เชื่อมโยงเครือข่ายจำนวน 21 องค์กร ได้แก่ สหกรณ์จำนวน 16 องค์กร กลุ่มเกษตรกรจำนวน 5 กลุ่ม
7.	การประชุมเชิง ปฏิบัติการ โดยใช้ เทคนิค AIC (ประยุกต์) เพื่อกำหนด กรอบทิศทางการ เชื่อมโยงเครือข่าย 7.1 การวิเคราะห์ ทบทวนสภาพ เครือข่ายที่มีอยู่ 7.2 การวิเคราะห์ ศักยภาพและความ ต้องการเชื่อมโยงของ แต่ละกลุ่ม/องค์กร	8 พ.ย. 2548  ณ ห้องประชุม สำนักงาน สหกรณ์จังหวัด อุดรธานี  เวลา 09.00- 16.00 น.  จำนวน 6 ชั่วโมง	1. ตัวแทนจาก กลุ่ม/องค์กรที่ ได้รับการคัดสรร จำนวนกลุ่ม/ องค์กรละ 2 คน จำนวนทั้งหมด 42 คน 2. ทีมวิจัยจำนวน 5 คน	1. กลุ่ม/องค์กรเป้าหมายได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อจัด องค์กรเครือข่ายของตนเอง 2. ทำให้ได้กรอบทิศทาง หรือกิจกรรมในการ เชื่อมโยงเครือข่ายของ กลุ่ม/องค์กรเป้าหมาย

ที่	กระบวนการ/วิธีการ ของทีมวิจัย(ระบุการ จัดสัมมนา/เวที แลกเปลี่ยน)	ว/ด/ป สถานที่/ ระยะเวลา(ระบุ ชั่วโมง)	กลุ่มเป้าหมายที่เข้า ผู้กระบวนการ (ระบุจำนวน)	ผลงานที่เกิดจาก กระบวนการ(เช่นสร้าง ความเข้าใจ/เกิดเครือข่าย)
	7.3 การวิเคราะห์ กระบวนการและการ จัดองค์กรเครือข่าย ตลอดจนกลไกที่ จำเป็นในเบื้องต้น 7.4 การวิเคราะห์ กิจกรรมการเชื่อมโยง	21 พ.ย.2548 สำนักงาน สหกรณ์จังหวัด อุดรธานี เวลา 09.00 – 16.00 น. จำนวน6 ชั่วโมง	1. ตัวแทนจาก กลุ่ม/องค์กรที่ ได้รับการคัดสรร จำนวนกลุ่ม/ องค์กรละ 2 คน จำนวนทั้งหมด 42 คน 2. ทีมวิจัยจำนวน 5 คน	1. มีแนวทางกระบวนการ ในการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ เกิดจากกระบวนการมีส่วน ร่วมของกลุ่มเป้าหมาย 2. แนวทางกิจกรรมในการ เชื่อมโยง
8.	การประชุมระดม สมอง(Brain storming) เพื่อทบทวนและค้นหา แนวทางการหนุนเสริม เครือข่าย	14 ธ.ค.2548 สำนักงาน สหกรณ์จังหวัด อุดรธานี จำนวน 5 ชั่วโมง	1. ตัวแทนจาก หน่วย MU สนง. สหกรณ์จังหวัด อุดรธานี จำนวน ทั้งหมด 17 คน 2. ทีมวิจัย 5 คน	แนวทางการหนุนเสริม เครือข่ายของหน่วยหนุน เสริมที่เกิดจากการมีส่วน ร่วม
9.	การปฏิบัติการ เชื่อมโยงเครือข่าย  9.1 การประชุม ประจำเดือน	รายละเอียดตาม เอกสารสรุปท้าย ตาราง	1. ตัวแทนจาก กลุ่ม/องค์กร เครือข่ายเป้าหมาย จำนวนกลุ่ม/ องค์กรละ 2 คน จำนวนทั้งหมด 42 คน 2. ทีมวิจัยจำนวน 5 คน	กลุ่ม/องค์กรเครือข่ายเกิด กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เข้าใจ ใ้วางใจกัน

ที่	กระบวนการ/วิธีการ ของทีมวิจัย(ระบุการ จัดสัมมนา/เวที แลกเปลี่ยน)	ว/ค/ป สถานที่/ ระยะเวลา(ระบุ ชั่วโมง)	กลุ่มเป้าหมายที่เข้า ผู้กระบวนการ (ระบุจำนวน)	ผลงานที่เกิดจาก กระบวนการ(เช่นสร้าง ความเข้าใจ/เกิดเครือข่าย)
	9.2 การเยี่ยมชม กลุ่ม/องค์กรเครือข่าย	รายละเอียดตาม แผนปฏิบัติการ ท้ายตาราง	1. ทีมวิจัย 5 คน 2. ตัวแทนกลุ่ม/ องค์กรในเครือข่าย ได้แก่ ผู้จัดการ คณะกรรมการ จำนวนอย่างน้อย 5 คน 3. ตัวแทนจากMU ที่ดูแลในพื้นที่ 1 คน	1. เกิดเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างทีมวิจัยกับกลุ่ม/ องค์กรในเครือข่าย 2. ได้รับข้อมูลการ ดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร ในเครือข่าย เชิงลึกมากขึ้น
	9.3 การประชุมกลุ่ม องค์กรที่สนใจ เชื่อมโยง	รายละเอียดตาม แผนปฏิบัติการ ท้ายตาราง	1. ทีมวิจัย 5 คน 2. ตัวแทนกลุ่ม/ องค์กรในเครือข่าย ที่สนใจในแต่ละ กิจกรรมการ เชื่อมโยง	ตัวแทนกลุ่ม/องค์กรใน เครือข่าย แต่ละกิจกรรมที่ สนใจเรื่องเดียวกันมีความ เข้าใจเพื่อเชื่อมโยงกันมาก ขึ้น
	9.4 การทำพิธีผูกเสี่ยว สหกรณ์	18 พ.ค. 2549 ณ สำนักงาน สหกรณ์จังหวัด อุดรธานี  เวลา 17.00 – 22.00 น. จำนวน5 ชั่วโมง	1. ทีมวิจัย 5 คน 2. ตัวแทนกลุ่ม/ องค์กรในเครือข่าย ได้แก่ ผู้จัดการ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และ บุคลากรจากสนง. สหกรณ์จังหวัด จำนวนทั้งหมด 200 คน	ตัวแทนกลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ ในเครือข่าย มีความเข้าใจ และไว้ใจกัน รักใคร่กันมี ความสัมพันธ์แบบเครือ ญาติมากขึ้น

ที่	กระบวนการ/วิธีการ ของทีมวิจัย(ระบุการ จัดสัมมนา/เวที แลกเปลี่ยน)	ว/ด/ป สถานที่/ ระยะเวลา(ระบุ ชั่วโมง)	กลุ่มเป้าหมายที่เข้า สู่กระบวนการ (ระบุจำนวน)	ผลงานที่เกิดจาก กระบวนการ(เช่นสร้าง ความเข้าใจ/เกิดเครือข่าย)
	9.5 การจัดทำแผนกลยุทธ์	22-23 มี.ย. 49  1. สกก.ปฏิรูป ที่ดินน้ำพ่น จำกัด จำนวน 2 วัน  1-2 ก.ค. 49 2. สก. ร้านค้า นิคมฯเชียงพิณ จำกัด จำนวน 2 วัน	1. ตัวแทนจากฝ่าย จัดการ กรรมการ และสมาชิก รวม 30 คน  2. ตัวแทนจากฝ่าย จัดการ กรรมการ และสมาชิก รวม 20 คน	สหกรณ์เป้าหมายได้เรียนรู้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดทำแผนกล ยุทธ์ และมีแผนกลยุทธ์ใช้ ในการดำเนินงาน
	9.6 การอบรมเชิง ปฏิบัติ  1.อบรมการและจัดทำ เว็บไซต์ของโครงการ www.projectudon.com  2.อบรมการใช้ อินเทอร์เน็ตเพื่อการ สื่อสาร	23-25 พ.ค. /5-7, 19-21 มี.ย. 2549 ณ มหาวิทยาลัย ราชภัฏเลย จำนวน 9 วัน  8-9 มิถุนายน 2549 ณ ศูนย์พัฒนา ฝีมือแรงงาน จ. อุดรธานี จำนวน 2 วัน	บุคลากรจากสนง. สหกรณ์จังหวัด อุดรธานี 1 คน  ตัวแทนจาก สหกรณ์ต่างๆ จำนวน 32 คน	บุคลากรจากสนง.สหกรณ์ จังหวัดอุดรธานีสามารถ จัดทำเว็บไซต์โครงการได้ และสามารถดูแลเว็บไซต์ ของหน่วยงานได้  ตัวแทนจากสหกรณ์ต่างๆ ที่เป็นสมาชิกเครือข่าย โครงการวิจัยจำนวน 32 คน ให้สามารถใช้เว็บไซต์ www.projectudon.com ใน การสื่อสารและแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารในเครือข่าย

ที่	กระบวนการ/วิธีการ ของทีมวิจัย(ระบุการ จัดสัมมนา/เวที แลกเปลี่ยน)	ว/ด/ป สถานที่/ ระยะเวลา(ระบุ ชั่วโมง)	กลุ่มเป้าหมายที่เข้า ผู้กระบวนการ (ระบุจำนวน)	ผลงานที่เกิดจาก กระบวนการ(เช่นสร้าง ความเข้าใจ/เกิดเครือข่าย)
10	การสรุปบทเรียน	27 ก.ค. 49 ณ สหกรณ์ออม ทรัพย์ครู อุดรธานีจำกัด  เวลา 09.00 – 16.00 น. จำนวน6 ชั่วโมง	1. ตัวแทนจาก กลุ่ม/องค์กร เครือข่ายเป้าหมาย จำนวนกลุ่ม/ องค์กรละ 2 คน จำนวนทั้งหมด 42 คน 2. ทีมวิจัยจำนวน 4 คน	1. สมาชิกเครือข่ายได้ ทบทวน สรุปบทเรียน ร่วมกัน 2. สมาชิกเครือข่ายได้ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ พัฒนาเสริมสร้างเครือข่าย ให้เข้มแข็งมากขึ้น

วัน เดือน ปี สถานที่การประชุมประจำเดือนเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานีรอบ 9 เดือน

ที่	วัน เดือน ปี	สถานที่	หมายเหตุ
1	20 ธันวาคม 2548	สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด	สำเร็จ
2	20 มกราคม 2549	สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด	สำเร็จ
3	20 กุมภาพันธ์ 2549	สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด	
4	20 มีนาคม 2549	สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด	
5	25 เมษายน 2549	สหกรณ์การเกษตรบ้านฝ้อ จำกัด	
6	22 พฤษภาคม 2549	ศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 12 จังหวัดอุดรธานี	สำเร็จสหกรณ์การร้านค้า นิคมฯเชียงพิณ จำกัด
7	26 มิถุนายน 2549	สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด	สำเร็จ
8	17 กรกฎาคม 2549	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด	สำเร็จ
9	20 สิงหาคม 2549	สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด	สำเร็จ

## แผนปฏิบัติการการเชื่อมโยงสหกรณ์ต่าง ๆ ในเครือข่าย

ที่	ชื่อสหกรณ์	วันที่ เดือน พ.ศ.	ผู้รับผิดชอบ
1	สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด	10 ม.ค. 49	ผศ.วัชรินทร์ สายสาระ อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายจิรายุทธ สุขศิริ
2	สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด	11 ม.ค. 49	ผศ.วัชรินทร์ สายสาระ อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายจิรายุทธ สุขศิริ
3	สหกรณ์การเกษตรเมืองหนองหาน จำกัด	17 ม.ค. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายจิรายุทธ สุขศิริ
4	สหกรณ์การเกษตรกุดจับ จำกัด	14 ก.พ. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ นายพยอม สวัสดิ์
5	สหกรณ์การเกษตรร้านค้านิคมฯเชียงพิณ ฯ จำกัด	15 ก.พ. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายจิรายุทธ สุขศิริ
6	สหกรณ์การเกษตรนิคมฯห้วยหลวง จำกัด	8 มี.ค. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์
7	สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านน้ำพัน จำกัด	9 มี.ค. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์
8	สหกรณ์โคกนกกุดจับ จำกัด	10 มี.ค. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์
9	สหกรณ์การเกษตรสร้างคอม จำกัด	14 มี.ค. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม
10	สหกรณ์การเกษตรวังสามหมอ จำกัด	9 พ.ค. 49	ผศ.วัชรินทร์ สายสาระ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์

## แผนปฏิบัติการเยี่ยมเยือนสหกรณ์ต่าง ๆ ในเครือข่าย(ต่อ)

ที่	ชื่อสหกรณ์	วันที่ เดือน พ.ศ.	ผู้รับผิดชอบ
11	กลุ่มเกษตรกรทำนาหน้า	10 พ.ค. 49	ผศ.วัชรินทร์ สายสาระ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
12	สหกรณ์การเกษตรทุ่งฝน จำกัด	9 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
13	สหกรณ์การเกษตรบ้านดุง จำกัด	12 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
14	สหกรณ์การเกษตรบ้านฝือ จำกัด	13 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
15	สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด	14 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
16	สหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด	15 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
17	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด	16 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
18	สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี จำกัด	19 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
19	สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด	23 มิ.ย. 49	ผศ.วัชรินทร์ สายสาระ อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยูทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์

## แผนปฏิบัติการเยี่ยมเยือนสหกรณ์ต่าง ๆ ในเครือข่าย(ต่อ)

ที่	ชื่อสหกรณ์	วันที่ เดือน พ.ศ.	ผู้รับผิดชอบ
20	สหกรณ์การเกษตรนิคมฯเชียงพิณ จำกัด	26 มิ.ย. 49	ผศ.วัชรินทร์ สายสาระ อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
21	กลุ่มเกษตรกรทำนาकुุดหมากไฟ	27 มิ.ย. 49	อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
22	กลุ่มเกษตรกรทำไร่โนนสะอาด	28 มิ.ย. 49	อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
23	กลุ่มเกษตรกรทำนาฝักตบ	29 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
24	กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราหนองบัวบาน	30 มิ.ย. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์
25	สหกรณ์การเกษตรไชยวาน จำกัด	3 ก.ค. 49	อ.ยุทธศิลป์ ชัยสิทธิ์ อ.ประยุทธ วรรณอุดม นายพยอม สวัสดิ์



## สรุปรายงานผลกิจกรรมการจัดอบรมการทำเว็บไซต์ และการอบรมอินเทอร์เน็ต

ที่	รายการอบรม	กิจกรรม วิธีการ และกระบวนการ	ผลที่ได้รับ
1.	อบรมข้าราชการประจำสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี วันที่ 23-25 พฤษภาคม 2549 ในการออกแบบและสร้างเว็บไซต์ ที่คณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย อ.เมือง จ.เลย	อบรมหลักการออกแบบและตกแต่งเว็บไซต์โดยใช้โปรแกรม Dream weaver MX 2004 และ Photoshop โดยทีมวิจัยได้จัดอบรมเจ้าหน้าที่จำนวน 1 คนซึ่งได้รับการวางตัวให้เป็น Webmaster ประจำเว็บไซต์ของโครงการวิจัยเพื่อให้ได้ผลเร็วและเรียนรู้ได้เต็มที่มากที่สุด	ข้าราชการประจำสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานีสามารถออกแบบ สร้างสรรค์ และตกแต่งเว็บไซต์ของโครงการวิจัยได้สำเร็จ โดยมีชื่อเว็บไซต์ว่า www.projectudon.com
2	อบรมข้าราชการประจำสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี ระหว่างวันที่ 5-7 มิถุนายน 2549 ในการบริหารจัดการและดูแลระบบกระดานสนทนา(Webboard)ประจำเว็บไซต์ เพื่อรองรับการใช้งานของสมาชิกเครือข่าย ที่คณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย อ.เมือง จ.เลย	อบรมหลักการการบริหารจัดการและดูแลระบบกระดานสนทนา (Webboard) ให้แก่เจ้าหน้าที่จำนวน 1 คน ซึ่งเป็น Webmaster ของเว็บไซต์ www.projectudon.com	ข้าราชการประจำสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานีสามารถบริหารจัดการและดูแลระบบกระดานสนทนา (Webboard) งานใช้งานระบบกระดานสนทนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3	อบรมการใช้อินเทอร์เน็ต ให้แก่สมาชิกเครือข่ายโครงการวิจัยขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ จ.อุดรธานี ระหว่างวันที่ ๘-๘ มิถุนายน ๒๕๔๘ ที่ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จ.อุดรธานี	อบรมการใช้อินเทอร์เน็ตให้แก่สมาชิกเครือข่ายโครงการวิจัยขบวนการสหกรณ์ ซึ่งเป็นตัวแทนจากสหกรณ์ต่างๆ จำนวน 32 คน เพื่อให้สามารถใช้เว็บไซต์ www.projectudon.com ในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในเครือข่าย	ตัวแทนจากสหกรณ์ต่างๆ จำนวน 32 คน เพื่อให้สามารถใช้เว็บไซต์ www.projectudon.com ได้ อย่างดี

## สรุปรายงานผลกิจกรรมการจัดอบรมการทำเว็บไซต์ และการอบรมอินเทอร์เน็ต(ต่อ)

ที่	รายการอบรม	กิจกรรม วิธีการ และกระบวนการ	ผลที่ได้รับ
4	อบรมข้าราชการประจำสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี ระหว่างวันที่ 19-21มิถุนายน 2549 ในการจัดกระทำกับฐานข้อมูล โดยใช้โปรแกรม Access ที่คณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย อ.เมือง จ.เลย	อบรมหลักการออกแบบการรองรับและจัดกระทำกับข้อมูลจำนวนมากและมีความหลากหลาย เพื่อเตรียมจัดระเบียบและรองรับข้อมูลที่จะถูกส่งมาจากสมาชิกเครือข่ายโดยใช้โปรแกรม Access	ข้าราชการประจำสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานีสามารถใช้โปรแกรม Access ได้ผลดี

## บทที่ 4

### เครือข่ายที่เกิดขึ้น

#### 4.1 ข้อสรุปจำนวน/รูปแบบเครือข่ายที่เป็นผลงานของทีมวิจัย

จากการจัดกระบวนการเรียนรู้แก่กลุ่มองค์กรเป้าหมาย ทำให้เกิดเครือข่ายของกลุ่มองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ เครือข่ายการเรียนรู้ และเครือข่ายธุรกิจ

##### 4.1.1 เครือข่ายการเรียนรู้

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มองค์กรต่าง ๆ ที่สนใจเข้าร่วมโครงการ ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน วิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน จนทำให้เกิดความไว้วางใจกัน(Trust) สร้างกลไกเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และเรียกตนเองว่า “เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี” ซึ่งในเบื้องต้น มีจำนวนองค์กรที่สนใจเข้าร่วมโครงการทั้งหมดจำนวน 21 องค์กร ระหว่างกระบวนการเรียนรู้มีทั้งสหกรณ์ที่สนใจเข้าร่วมเพิ่มขึ้นและไม่สามารถเข้าร่วมต่อไปได้ ทำให้ก่อนปิดโครงการวิจัยมีจำนวนสหกรณ์ที่เข้าร่วมเครือข่ายทั้งสิ้น 24 สหกรณ์ มีจำนวนสมาชิกของแต่ละสหกรณ์รวมกันทั้งหมด 37,914 คน

##### 4.1.2 เครือข่ายธุรกิจ

หลังจากกลุ่มองค์กรต่าง ๆ มีการเรียนรู้ร่วมกันทำให้ มีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกิจกรรมทางธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ภายในเครือข่ายการเรียนรู้ ได้แก่ เครือข่ายอาหารสัตว์ มีจำนวนองค์กรในเครือข่าย 5 องค์กร เครือข่ายข้าวเปลือก จำนวน 4 องค์กร เครือข่ายน้ำตาลทราย จำนวน 5 องค์กร เครือข่ายข้าวเปลือก-ข้าวสาร จำนวน 4 องค์กร นอกจากนี้ยังมีการเรียนรู้ศึกษาข้อมูลร่วมกันระยะเวลามากกว่า 4 เดือน เพื่อเชื่อมโยงเรื่องปุ๋ยเคมี และได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายให้เกิดเป็นรูปธรรมในเดือนตุลาคม 2549 มีจำนวนสหกรณ์ที่เข้าร่วมและคาดว่าจะได้รับประโยชน์ร่วมกันในเครือข่าย 23 องค์กร ดังรายละเอียดของแต่ละเครือข่าย ตามลำดับในหัวข้อต่อไป

#### 4.2 สถานการณ์ของแต่ละเครือข่าย

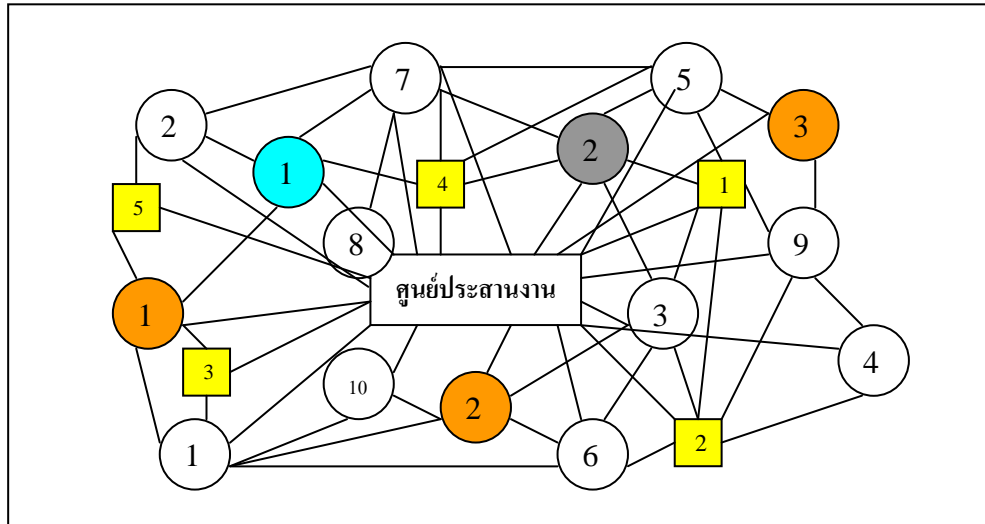
##### 4.2.1 เครือข่ายการเรียนรู้ “เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี”

###### 4.2.1.1 รูปแบบการเชื่อมโยง

รูปแบบการเชื่อมโยงของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์แบบเท่าเทียมกัน โดยในเบื้องต้นขอให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเป็นศูนย์ประสานงานของเครือข่ายซึ่งสามารถเขียน

เป็นแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ได้ตามแผนภูมิที่ 6 ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน



- หมายถึง สหกรณ์การเกษตร
- หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์
- หมายถึง กลุ่มเกษตรกร
- หมายถึง สหกรณ์โคนม
- หมายถึง สหกรณ์ร้านค้า

#### 4.2.1.2 ความเป็นมาของเครือข่าย

หลังจากที่มวิจัยคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้กลุ่มองค์กรรู้จักกัน เกิดความคุ้นเคย ใ้วางใจมากขึ้น ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อเชื่อมโยง มีการกำหนดกลไกการเชื่อมโยงร่วมกัน กำหนดโครงสร้างของการอยู่ร่วมกัน และร่วมกันตั้งชื่อเครือข่ายว่า “เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี”

#### 4.2.1.3 การดำเนินการของเครือข่าย

ในการดำเนินการของเครือข่าย กลุ่มองค์กรเครือข่ายได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า เป็น“ระบบการเชื่อมโยงที่เกื้อกูล หนุนเสริม เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันในระยะยาว ทั้งเศรษฐกิจและสังคม ภายใต้กติกา ที่ตระหนักในคุณค่าของหลักและวิธีการสหกรณ์” นอกจากนี้มีการวางระบบการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดโครงสร้างขององค์กรเครือข่าย มีการจัดระบบการ

สื่อสารระหว่างเครือข่ายกับองค์กร โดยให้แต่ละองค์กรเครือข่ายบรรจุวาระการประชุม เรื่องแจ้งให้ทราบจากเครือข่ายไว้ในการประชุมประจำเดือนของแต่ละองค์กร และให้แต่ละองค์กรนำข่าวสารจากองค์กรมาแลกเปลี่ยนในที่ประชุมเครือข่าย นอกจากนี้ได้กำหนดกลไกให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกวันที 20 ของเดือนเพื่อให้มีความต่อเนื่องต่อไป

#### 4.2.1.4 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจ

#### 4.2.1.5 แนวทางการดำเนินการ

ที่ประชุมร่วมกันกำหนดแนวทางเพื่อความยั่งยืนยาวดังนี้

1) ต้องจัดให้มีการประชุมประจำเดือนอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพหมุนเวียนกันไป

2) ผู้เข้าร่วมประชุมต้องเข้าประชุมต่อเนื่อง สม่่าเสมอ หากไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ต้องจัดให้คนอื่นเข้าร่วมประชุมแทนซึ่งต้องมีทั้งฝ่ายกรรมการและฝ่ายจัดการครั้งละ 2 คน โดยที่ประชุมได้เน้นย้ำว่าควรให้ความสำคัญกับฝ่ายจัดการหรือผู้จัดการเพราะไม่ได้เปลี่ยนแปลงตามวาระ

3) ควรมีการร่วมคิดกติกา เป็นใช้ในการอยู่ร่วมกันอย่างกว้าง ๆ

#### 4.2.1.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) การประชุมประจำเดือนอย่างต่อเนื่อง

2) การจัดระบบการสื่อสารระหว่างเครือข่ายกับองค์กร

3) การใช้ทุนทางวัฒนธรรมเป็นกลไก ในที่นี้คือ การจัดให้มีพิธีการผูกเสี่ยว

สหกรณ์ ต่าง ๆ

4) การเยี่ยมเยือนกลุ่มองค์กรต่าง ๆ

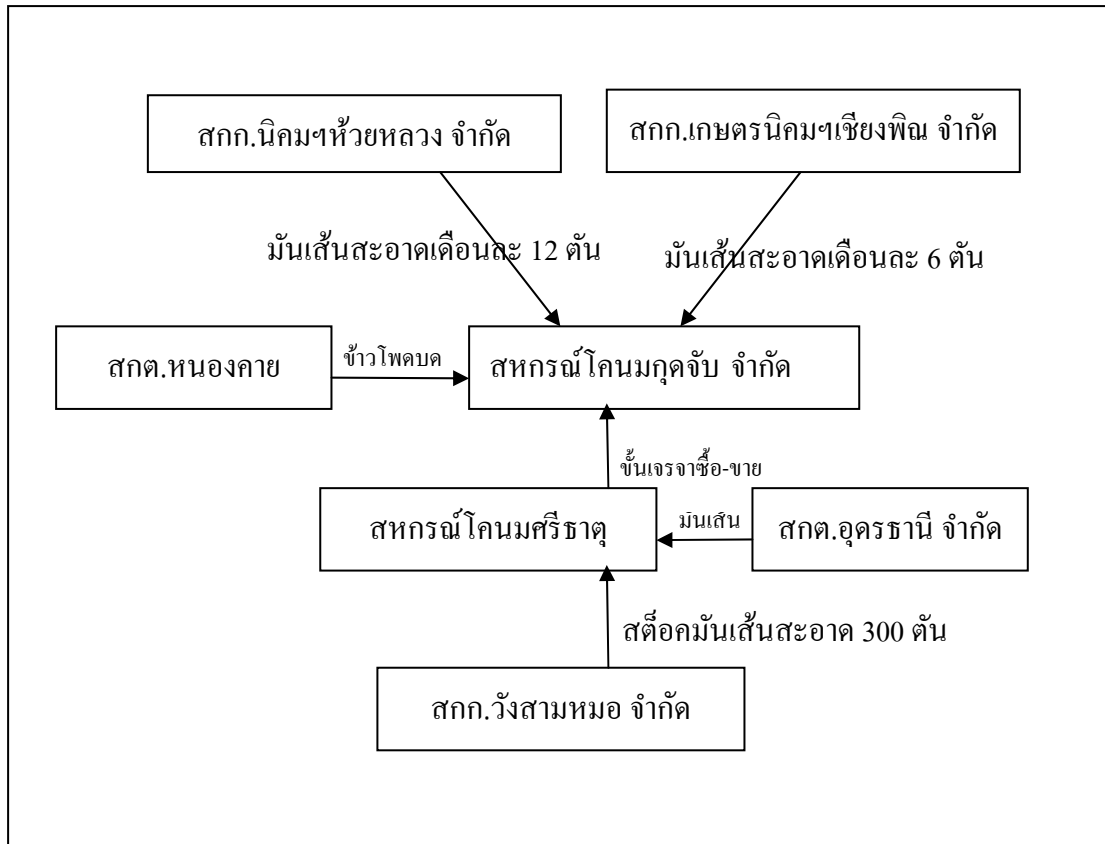
5) การประชุมสัญจรตามกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในเครือข่าย

## 4.2.2 เครือข่ายอาหารสัตว์

### 4.2.2.1 รูปแบบการเชื่อมโยง

การเชื่อมโยงของเครือข่ายอาหารสัตว์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์ การเกษตรที่สามารถผลิตวัตถุดิบที่ผลิตอาหารสัตว์ แล้วนำมาจำหน่ายให้กับสหกรณ์โคนม สามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงรูปแบบการเชื่อมโยงได้ตามแผนภูมิที่ 7

### แผนภูมิที่ 7 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายอาหารสัตว์



#### 4.2.2.2 ความเป็นมาของเครือข่าย

การเชื่อมโยงเกิดขึ้นจากการมีเครือข่ายการเรียนรู้โดยมีการประชุมประจำเดือนต่อเนื่อง และมีการพบปะพูดคุยในระดับกลุ่มย่อยหลายครั้งจนเกิดความเชื่อกันกัน อีกทั้งหน่วยหนุนเสริม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าร่วมพูดคุยด้วย ส่งผลให้สหกรณ์มีความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจเชื่อมโยงเป็นพันธมิตรกัน

#### 4.2.2.3 การดำเนินการของเครือข่าย

สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากแผนพัฒนาจังหวัดอุดรธานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2547-2548 ในการก่อสร้างโรงงานผสมอาหารสัตว์และจัดซื้อรถบรรทุก 6 ล้อ เพื่อลดต้นทุนด้านอาหารสัตว์ให้แก่สมาชิกผู้เลี้ยงโคนม สหกรณ์จัดซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์เพื่อป้อนโรงงานเดือนละประมาณ 135 ตัน โดยการซื้อจากบริษัทเอกชน คณะกรรมการของสหกรณ์ที่เข้าร่วมประชุมในเวทีเครือข่ายมีแนวคิดจะให้สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดอุดรธานีผลิตพืชอาหารสัตว์ให้ เช่น มันเส้นสะอาด ข้าวโพดบด เป็นต้น เพื่อลดการซื้อจากเอกชน แต่ทั้งนี้สหกรณ์คู่ค้าจะต้องมีปริมาณวัตถุดิบที่เพียงพอ คุณภาพตามที่กำหนด และราคาที่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้

สหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด ได้เสวนากันระหว่างคณะกรรมการ ทีมวิจัยและหน่วยงานหนูนเสริม เห็นว่าควรจะไปเยี่ยมชมสหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด เพื่อดูสภาพโรงงานผลิตอาหารสัตว์ และเจรจาซื้อขายอาหารสัตว์กับ โคนมศรีธาตุ เนื่องจากราคายังสูงกว่าบริษัทเอกชน

สหกรณ์การเกษตรวังสามหมอ จำกัด เนื่องจากอำเภอวังสามหมอ ติดกับอำเภอศรีธาตุ และเป็นพื้นที่ปลูกมันสำปะหลัง อีกทั้งยังมีความพร้อมด้านโกดัง เครื่องซัง รถตักและบุคลากร ฝ่ายจัดการจึงนำเสนอแนวคิดการเชื่อมโยงธุรกิจกับสหกรณ์โคนมศรีธาตุ ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรวังสามหมอ สต็อกมันเส้นสะอาดให้ประมาณ 300 ตัน ไว้จำหน่ายให้สหกรณ์โคนมศรีธาตุ หรือสหกรณ์โคนมอื่น ๆ ที่สนใจ

นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส. อุดรธานี จำกัด เป็นผู้รวบรวมมันเส้นสะอาดจากสมาชิกและจำหน่ายให้สหกรณ์โคนมศรีธาตุ เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจก่อนการเกิดเครือข่าย โดยหน่วยงานหนูนเสริมเป็นผู้จัดเวทีการพบปะเจรจากัน ณ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี และมีการเจรจากันระดับคณะกรรมการหลายครั้ง จนสามารถเชื่อมโยงธุรกิจกันได้สำเร็จ และต่อเนื่อง สรุปสถานการณ์การดำเนินงานได้ดังนี้

สหกรณ์ต้นทาง	สหกรณ์ปลายทาง	ประเภทการเชื่อมโยง	ปริมาณธุรกิจ			หมายเหตุ
			ปริมาณ	หน่วย	จำนวน (บาท)	
สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด	สหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด	อาหารชั้น				อยู่ระหว่างการเจรจา
สกก. วังสามหมอ จำกัด	สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด	มันเส้นสะอาด	300	ตัน	1,000,000	
สกก. นิคมฯ ห้วยหลวง จำกัด	สหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด	มันเส้นสะอาด	12	ตัน/เดือน		
สกต. อุดรธานี จำกัด	สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด	มันเส้นสะอาด	7,429	กระสอบ	981,309	
สกต. หนองคาย จำกัด	สหกรณ์โคนม กุดจับ จำกัด	ข้าวโพดบด	1,300	กิโลกรัม	67,100	

#### 4.2.2.4 วัตถุประสงค์

เพื่อลดต้นทุนการผลิตด้านอาหารสัตว์ให้แก่สมาชิก เนื่องจากราคาน้ำมันดิบไม่เพิ่ม แต่ราคาน้ำมันและราคาอาหารสัตว์สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### 4.2.2.5 แนวทางดำเนินงาน

เครือข่ายมีแนวคิดที่จะขยายเครือข่ายไปยังสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ ในการเป็นผู้ผลิตอาหารสัตว์ และสหกรณ์การเกษตรสามารถที่จะเพิ่มปริมาณธุรกิจและเชื่อมโยงธุรกิจภายในสหกรณ์เอง สมาชิกจะสามารถขายผลผลิตให้สหกรณ์ได้ในราคาประกัน สหกรณ์หักเงินชำระหนี้จากผลผลิต เจ้าหนี้ ได้แก่ กองทุนพัฒนาสหกรณ์จะได้รับการชำระหนี้ตามกำหนด

#### 4.2.2.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) พบปะพูดคุยกันบ่อย ๆ  
2) มีความมั่นใจในการเชื่อมโยง เนื่องจากมีหน่วยงานหนุนเสริมคอยประสานงาน และให้การสนับสนุนด้านเงินทุนแก่สหกรณ์ลูกค้า

3) คุณภาพ/ราคาของอาหารสัตว์ต้องเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

#### 4.2.2.7 ผลที่ได้รับจากการเชื่อมโยง

##### 1) ด้านสมาชิกสหกรณ์

(1) ขายผลผลิตให้สหกรณ์ในราคาเท่ากับพ่อค้า แต่การชั่งน้ำหนักมาตรฐาน ยุติธรรมเป็นการเพิ่มรายได้ทางตรง

(2) หากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีกำไร สมาชิกจะได้รับเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์

(3) สมาชิก/เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมได้ใช้อาหารที่สหกรณ์ผลิตเอง ราคาถูกลง 0.50 – 1.20 บาท/กก.

(4) มีความผูกพันกับสหกรณ์ ซึ่งเป็นสถาบันของตนเองมากขึ้น และมีส่วนร่วมในการใช้บริการของสหกรณ์ด้านอาหารสัตว์ เวชภัณฑ์สัตว์ สินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น

##### 2) ด้านองค์กร

(1) เพิ่มปริมาณธุรกิจ โดยใช้บุคลากรเท่าเดิม

(2) เป็นการทำธุรกิจครบวงจร ได้แก่ การให้สินเชื่อ รับซื้อคืนผลผลิต

(3) มีความสัมพันธ์ในวงกว้าง ได้แก่ คณะกรรมการ พนักงาน สมาชิกสหกรณ์ และสหกรณ์ใกล้เคียง ซึ่งแต่เดิมไม่มีความใกล้ชิดกัน

### 4.2.3 เครือข่ายข้าวเปลือก

#### 4.2.3.1 รูปแบบการเชื่อมโยง

เครือข่ายข้าวเปลือกมีรูปแบบการเชื่อมโยงในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติ จึงเกิดการรวมตัวกันเพื่อต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง



### แผนภูมิที่ 8 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายข้าวเปลือก



#### 4.2.3.2 ความเป็นมาของเครือข่าย

เดิมแต่ละสหกรณ์จะต่างซื้อ-ต่างขายข้าวเปลือกเป็นเอกเทศ และบางครั้งก็ซื้อต่อกันเองบ้าง หลังจากมีเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานีเกิดขึ้น แต่ละสหกรณ์มีโอกาสพบปะพูดคุยกันบ่อยขึ้น ทำให้เกิดการรวมหัวกัน (Collusion) ในการกำหนดราคาขายข้าวเปลือก

#### 4.2.3.3 การดำเนินงานของเครือข่ายในปัจจุบัน

สหกรณ์ที่รวมหัวกันกำหนดราคาขายข้าวเปลือก จำนวน 4 สหกรณ์ โดยแต่ละสหกรณ์จะเป็นผู้รวบรวมข้าวเปลือกตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลซึ่งเป็นการจำนำกับ ธกส. เป็นจำนวนมาก ถือได้ว่าขบวนการสหกรณ์เป็นผู้รวบรวมข้าวเปลือกรายใหญ่ในจังหวัดอุดรธานี ทั้ง 4 สหกรณ์ ได้ปรึกษาหารือกันในเรื่องการกำหนดราคาข้าวเปลือกไม่ดำเนินการต่างคนต่างขายอีกต่อไป มีรายละเอียดของปริมาณข้าวที่รับจำนำจำแนกตามสหกรณ์ดังนี้

ที่	สหกรณ์	ราคา (บาท/กก.)	ปริมาณ ขาย (ตัน)	หมายเหตุ
1	สหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด	8	700	
2	สหกรณ์การเกษตรบ้านผือ จำกัด	8	470	
3	สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด	8	800	
4	สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด	8.35	215	รอราคาขายภายหลัง เป็นช่วงราคาขึ้น

#### 4.2.3.4 วัตถุประสงค์

เพื่อต่อรองราคาข้าวเปลือกให้ได้ราคาที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก

#### 4.2.3.5 แนวทางการดำเนินการ

ทุกสหกรณ์ตั้งราคาขายข้าวเปลือกไว้ที่กิโลกรัมละ 8 บาท สำหรับข้าวเปลือกที่ชนิดและคุณภาพใกล้เคียงกัน ถ้าราคาต่ำกว่านี้จะไม่ขาย ปรากฏว่าผู้ประกอบการโรงสีตกลงซื้อ-ขายในราคาระดับกิโลกรัมละ 8 บาท ตามที่แต่ละสหกรณ์กำหนดไว้ เมื่อตกลงราคากันแล้วมีผู้ซื้อรายใหม่เข้ามาซื้อโดยให้ราคาสูงกว่า 8 บาท/กก. สหกรณ์จะไม่ขายเพราะถือว่าได้ตกลงซื้อขายกันเอง แม้จะไม่มีสัญญาก็ตาม ซึ่งหมายถึงสหกรณ์มีจริยธรรมในการซื้อ-ขาย

#### 4.2.3.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

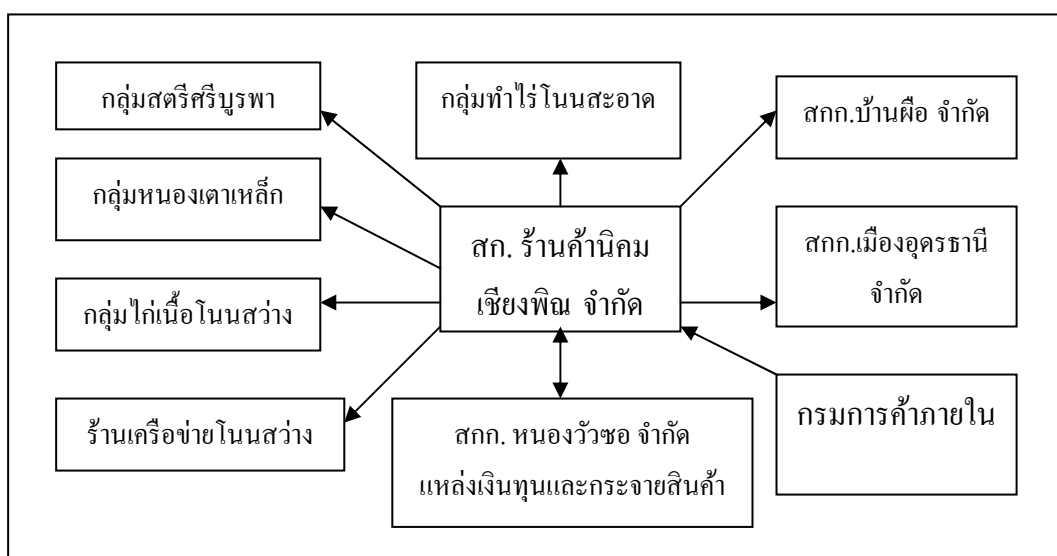
การรวมหัวกันหรือสร้างเงื่อนไขในการแข่งขันไม่สมบูรณ์ เป็นสภาวะที่ผู้ซื้อหรือผู้ขาย มีอิทธิพลต่อราคาสินค้าในตลาด การเป็นเครือข่ายในลักษณะการดำเนินกิจกรรมการรวมหัวกัน เป็นบทเรียนของเครือข่าย ซึ่งไม่อาจเกิดขึ้นได้บ่อยนัก ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการตัดสินใจดำเนินการ
- 2) ต้องเป็นสินค้าชนิดเดียวกัน คุณภาพเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาก
- 3) ต้องมีสินค้าในปริมาณที่มาก หรือผู้อื่นมีไม่เพียงพอ
- 4) ต้องมีความซื่อสัตย์ จริงใจต่อสมาชิก และต้องรักษาความลับของเครือข่ายได้

### 4.2.4 เครือข่ายน้ำตาลทรายขาว

#### 4.2.4.1 รูปแบบการเชื่อมโยง

แผนภูมิที่ 9 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายน้ำตาลทรายขาว



#### 4.2.4.2 ความเป็นมาของเครือข่าย

เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินเครือข่าย ราคาน้ำมันและราคาน้ำตาลสูงขึ้น สหกรณ์ร้านค้านครฯ เชียงพิน จำกัด ได้ประสานงานกับสำนักงานการค้าภายในจังหวัดอุดรธานี กระทรวงพาณิชย์ในการขอโควตาน้ำตาล สหกรณ์ได้นำเสนอ เรื่องน้ำตาลทรายขาว ต่อเวทีการประชุมเครือข่ายประจำเดือน 2 ครั้ง ที่อำเภอบ้านผือและอำเภอเมือง จึงได้ซื้อสรุปและชัดเจนขึ้น เนื่องจากสหกรณ์เป็นสหกรณ์ตั้งใหม่ยังขาดแคลนเรื่องเงินทุน สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด ขอเสนอเป็นผู้ออกทุนให้ก่อนและสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายยินดีจะรับน้ำตาลทรายขาวไปจำหน่ายให้สมาชิกของตนต่อไป

#### 4.2.4.3 การดำเนินงานของเครือข่ายในปัจจุบัน

ปัจจุบันสหกรณ์ได้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และประธานสหกรณ์ร้านค้า ที่มีแนวคิดที่จะนำเงินส่วนต่างจากการขายสินค้าส่วนหนึ่งเข้าเป็นกองทุนเครือข่าย เพื่อใช้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และเห็นว่าเมื่อสหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด เป็นผู้ออกทุนควรจะได้รับเป็นเจ้าภาพเครือข่ายน้ำตาลทรายขาว ณ วันที่ 17 กรกฎาคม 49 มีน้ำตาลทรายคงเหลือที่สหกรณ์ร้านค้า 30 กระสอบ สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด 50 กระสอบ

สหกรณ์ต้นทาง/ปลายทาง	ประเภทการเชื่อมโยง	ปริมาณธุรกิจ	
		หน่วย (กก.)	จำนวน(บาท)
1. ก.เกษตรทำไร่โนนสะอาด	น้ำตาลทราย	500	9,000 -
2. สกก.บ้านผือ จำกัด	น้ำตาลทราย	500	9,000 -
3. สกก.เมืองอุดรธานี จำกัด	น้ำตาลทราย	500	9,000 -
4. สกก.หนองวัวซอ	น้ำตาลทราย	750	13,500 -
5. ร้านค้าเครือข่ายโนนสว่าง	น้ำตาลทราย	250	9,000 -
6. กลุ่มไก่เนื้อโนนสว่าง	น้ำตาลทราย	500	9,000 -
7. กลุ่มหนองเตาเหล็ก	น้ำตาลทราย	500	9,000 -
8. กลุ่มสตรีศรีบูรพา	น้ำตาลทราย	100	1,800 -

#### 4.2.4.4 วัตถุประสงค์ของเครือข่าย

เพื่อให้สมาชิกเครือข่ายได้ใช้น้ำตาลถูกกว่าท้องตลาด คุณภาพเกรด A ลดภาระรายจ่ายในครัวเรือนให้สมาชิก

#### 4.2.4.5 แนวทางการดำเนินงาน

สหกรณ์ในเครือข่ายจะดำเนินกิจการเครือข่ายน้ำตาลทรายขาวอย่างต่อเนื่อง จนกว่าสถานการณ์ด้านราคากลับสู่สภาวะปกติ

#### 4.2.4.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) สมาชิกเครือข่าย ให้การสนับสนุนในการซื้อสินค้ากับสหกรณ์
- 2) พันธมิตรธุรกิจและกลุ่มนอกเครือข่าย ร่วมการกระจายสินค้าอย่างกว้างขวาง

#### 4.2.4.7 ผลที่ได้รับจากการเชื่อมโยง

##### 1) ด้านสมาชิก

ได้ใช้น้ำตาลทรายขาวถูกกว่าท้องตลาด 2-3 บาท/กก. เป็นการให้สมาชิกได้ลดรายจ่ายในครัวเรือนส่วนหนึ่ง

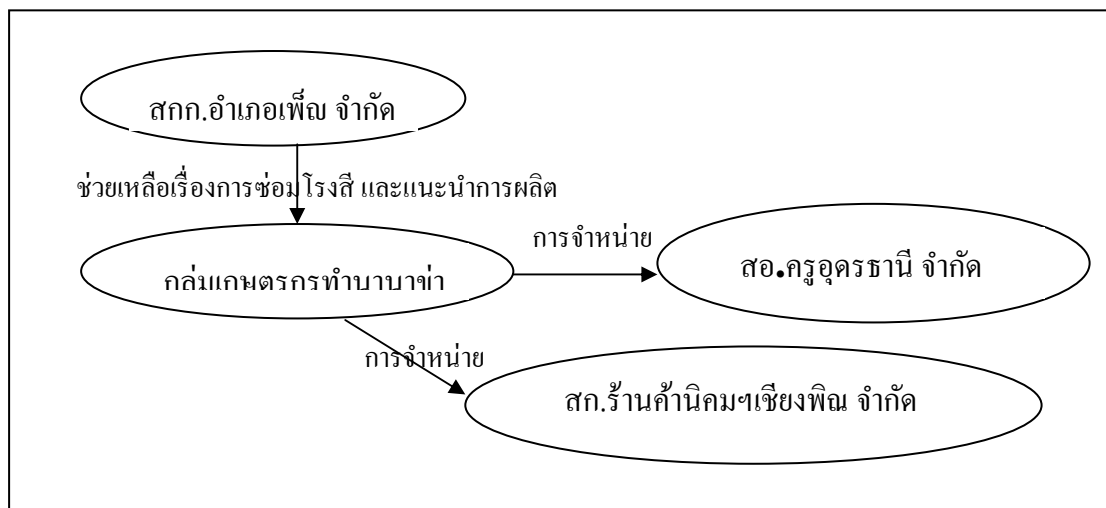
##### 2) ด้านองค์กร

- (1) ได้ช่วยสมาชิกให้มีสินค้าใช้ในยามขาดแคลนและราคาขึ้น
- (2) สหกรณ์ได้ทำหน้าที่อย่างถูกต้อง กล่าวคือ จัดสินค้าที่จำเป็นแก่การยังชีพมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

### 4.2.5 เครือข่ายข้าวเปลือก - ข้าวสาร

#### 4.2.5.1 รูปแบบการเชื่อมโยง

แผนภูมิที่ 10 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายข้าวเปลือก-ข้าวสาร



#### 4.2.5.2 ความเป็นมาของเครือข่าย

เครือข่ายที่เกิดขึ้นนี้ เป็นกลุ่มย่อยระหว่างสมาชิกในเครือข่ายระหว่างสหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่กับกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านท่า อำเภอเมืองอุดรธานี หลังจากที่มีเวทีของเครือข่ายแล้ว ประธานกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านท่าได้ร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ และมีแนวคิดในการรวมกลุ่มว่าองค์กรที่เข้มแข็ง ควรช่วยเหลือองค์กรที่

อ่อนแอ และองค์กรที่อ่อนแอต้องช่วยเหลือตัวเองก่อน อีกทั้งยังมีแนวคิดในการจัดกิจกรรมผูกเสี่ยว สหกรณ์ เพื่อเป็นการกระตุ้นและยึดเหนี่ยวจิตใจของสมาชิกในเครือข่าย ให้มีความเป็นเพื่อนกันให้ เหนียวแน่นยิ่งขึ้น

กลุ่มเกษตรกรทำนาข้าฯ ได้รับงบประมาณตามโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจของ ภาครัฐ 1 ล้านบาท เพื่อการก่อสร้างและติดตั้งโรงสีข้าว ขนาดกำลังการผลิต 12 ตัน/วัน เมื่อการ ก่อสร้างแล้วเสร็จเกิดการฟ้องร้องระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน โรงสีข้าวถูกปล่อยทิ้งร้างไว้ ประมาณ 3 ปี

วันที่ 10 พฤษภาคม 2549 ทีมวิจัยได้ไปเยี่ยมเยือนกลุ่มฯ ได้รับทราบปัญหา และ เห็นว่าควรจัดเวทีย่อยให้คณะกรรมการของกลุ่มได้พูดคุยกัน

วันที่ 20 พฤษภาคม 2549 มีการประชุมคณะกรรมการของกลุ่มฯ ณ ที่ทำการ อบต. นาข้าฯ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการ โดยมีประเด็นการพูดคุยว่า จะดำเนินกิจกรรมโรงสี ตามวัตถุประสงค์แห่งการจัดตั้งโรงสีหรือไม่ คณะกรรมการมีความเห็นแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เห็นว่าไม่ควรฟื้นฟูกิจกรรมโรงสี มีเหตุผลว่า จะเอาเงินทุนมาจากแหล่ง ไค ใครจะเป็น ผู้ไปทำหน้าที่สีข้าว สีเป็นข้าวสารแล้วจะไปขายที่ไหน อาคารและเครื่องจักรชำรุด ทรุดโทรมมาก โรงสีข้าวขนาดเล็กก็มีแล้วทุกหมู่บ้าน หากดำเนินการแล้วขาดทุนใครจะเป็น ผู้รับผิดชอบ

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ยังลังเล แต่มีความเห็นว่า ถ้าเสียงส่วนใหญ่เห็นควรฟื้นฟูก็จะ เข้าร่วมกิจกรรมด้วย มีประเด็นข้อสงสัยเหมือนกับกลุ่มที่ 1 และเพิ่มเติมว่ากรรมการยังเสียดสละไม่ พอ ไม่ต่อเนื่องจริงจัง

กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มที่เห็นควรดำเนินกิจการโรงสี มีเหตุผลว่า โรงสีนี้เกิดจากภาษี ของประชาชน ไม่ควรปล่อยทิ้งไว้เป็นอนุสาวรีย์ จะอับอายประชาชนว่าคณะกรรมการไม่มีความรู้ ความสามารถ ปัญหาที่กลุ่มที่ 1 กล่าวนั้นเป็นปัญหารอง ปัญหาใหญ่ก็คือ ถ้าคณะกรรมการไม่ร่วม แรงใจกันแก้ปัญหาแล้ว บุคคลภายนอกก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

ผลการประชุมมีมติให้ฟื้นฟูกิจการ โรงสีโดยมีแผนการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ขอรับการสนับสนุนเงินกู้จาก อบต.นาข้าฯ จำนวน 1 ล้านบาท เพื่อใช้เป็น เงินทุนหมุนเวียนการดำเนินกิจการของกลุ่ม โดยทำเป็นโครงการเสนอ อบต.

2) แต่งตั้งคณะทำงาน ดังนี้

- |                               |   |    |
|-------------------------------|---|----|
| 2.1) ฝ่ายเครื่องจักร / สีข้าว | 3 | คน |
| 2.2) ฝ่ายจัดซื้อข้าวเปลือก    | 3 | คน |
| 2.3) ฝ่ายการตลาด              | 3 | คน |
| 2.4) ฝ่ายบัญชี                | 2 | คน |
| 2.5) ฝ่ายตรวจสอบกิจการ        | 3 | คน |

3) วันที่ 21 พฤษภาคม 2549 ให้คณะกรรมการร่วมกันถ่างหญ้ารอบบริเวณ ทำความสะอาดภายในโรงสี ตรวจสอบความเสียหายของเครื่องจักรเบื้องต้นและทำการซ่อมแซมในส่วนที่คณะกรรมการสามารถทำได้

4) ทดสอบการสีข้าว และนำผลผลิตนำเสนอที่ประชุมเครือข่าย

#### 4.2.5.3 การดำเนินการของเครือข่ายในปัจจุบัน

หลังจากกลุ่มได้มีมติตั้งข้างต้นแล้ว กลุ่มได้ดำเนินกิจกรรมตามมติและหน่วยงานหนุนเสริม ได้แก่ หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์พื้นที่อำเภอเมือง ทิววิจัยได้เข้าไปสังเกตการณ์อย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มได้ประสานกับสหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ เพื่อขอรับการสนับสนุนข้าวเปลือก จำนวน 2 ตัน เพื่อทดสอบการสีข้าวและการทำงานของเครื่องจักร พร้อมทั้งได้มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายการตลาดและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ 2 คน ที่มีความรู้ดำเนินการซ่อมแซมเครื่องจักรโรงสีไปช่วยซ่อมแซม 3 วัน แต่เนื่องจากโรงสีถูกทิ้งร้างไว้ 3 ปี จึงต้องซ่อมแซมเครื่องจักรอีกมากจึงจะสีข้าวได้ กลุ่มจึงได้ดำเนินการซ่อมแซมจนสามารถสีข้าวได้

#### 4.2.5.4 วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย

เพื่อรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกเครือข่ายนำมาแปรรูปเป็นข้าวสารจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์และเครือข่าย

#### 4.2.5.5 แนวทางการดำเนินการ

วันที่ 17 กรกฎาคม 2549 มีการประชุมเครือข่ายประจำเดือน กลุ่มได้นำตัวอย่างข้าวมานำเสนอต่อที่ประชุมได้ข้อคิดเห็น ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ยินดีสนับสนุนข้าวสารของกลุ่ม โดยในเบื้องต้นจะเปิดพื้นที่ให้กลุ่มนำข้าวสารมาจำหน่ายช่วงต้นเดือน เนื่องจากมีสมาชิกเข้ามาติดต่อกับสหกรณ์เป็นจำนวนมาก และจะสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ซื้อข้าวสารของกลุ่มเมื่อกลุ่มมีความพร้อมในเรื่องการผลิตข้าวสารจะได้หามาตรการการขายข้าวสารต่อไป

สหกรณ์ร้านค้าณคมาฯ เชียงพิณ จำกัด ยินดีสนับสนุนในการจำหน่ายข้าวสารของกลุ่ม โดยกลุ่มควรออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสม สวยงามด้วย

สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด ให้ข้อคิดเห็นเนื่องจากมีประสบการณ์ในการจำหน่ายข้าวสารว่า คุณภาพข้าวเปลือกในเขตอุดรธานี มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ควรเน้นเรื่องการสีข้าวให้มีคุณภาพ ข้าวสารที่สีไว้ไม่ควรเก็บไว้นาน 1 เดือน เพราะจะทำให้เป็นข้าวเสีย

ข้าวสารที่กลุ่มนำมาเป็นตัวอย่าง เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี ได้ขอ ซื้อไว้ทั้งหมด และจะช่วยประชาสัมพันธ์ข้าวสารของกลุ่ม

#### 4.2.5.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

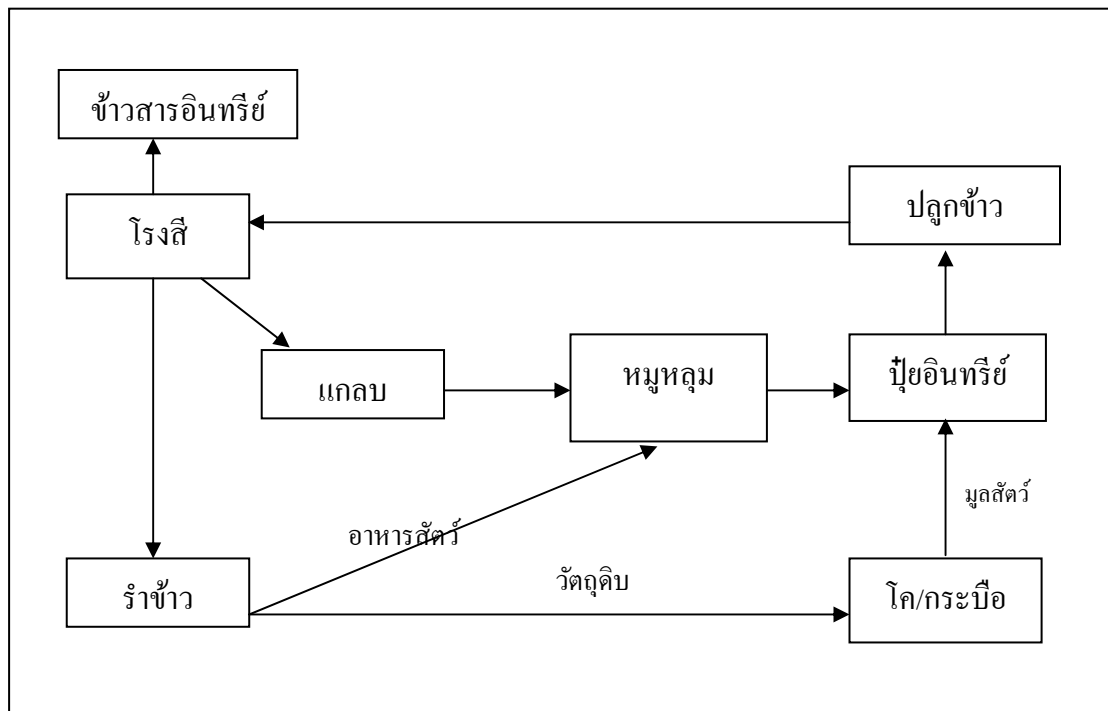
1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ การที่สหกรณ์การเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด ได้ส่งเจ้าหน้าที่มาช่วยเหลือในการซ่อมแซมเครื่องจักร และแนะนำตามประสบการณ์ที่มีอยู่

- 2) คุณค่าของการพึ่งตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 3) หน่วยงานหนุนเสริมได้เข้าไปติดตามอย่างต่อเนื่อง ทำให้คณะกรรมการของกลุ่มมีกำลังใจว่าไม่ได้อยู่อย่างโดดเดี่ยว
- 4) การดำเนินกิจกรรมมีกลุ่มแกนนำที่เข้มแข็งจริงจัง และมีแนวคิดจะให้คณะกรรมการถือหุ้นเพิ่มในกลุ่ม คนละ 5,000 บาท เพื่อให้มีทุนหมุนเวียนในการทำธุรกิจ และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

4.2.5.7 แนวคิดของกลุ่ม

กลุ่มมีแนวคิดที่จะผลิตข้าวสารในรูปของข้าวกล้อง หรือข้าวสารอินทรีย์สับเนื่องจาก กลุ่มมีกิจกรรม เลี้ยงหมูหลุม พร้อมทั้งผลิตปุ๋ยอินทรีย์ใช้ภายในกลุ่ม เพื่อลดการใช้สารเคมีเข้าสู่การผลิตข้าวอินทรีย์และข้าวสารอินทรีย์ในอนาคต

แผนภูมิที่ 11 แผนผังแนวคิดการเชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตของกลุ่มเกษตรกรนาข้าว

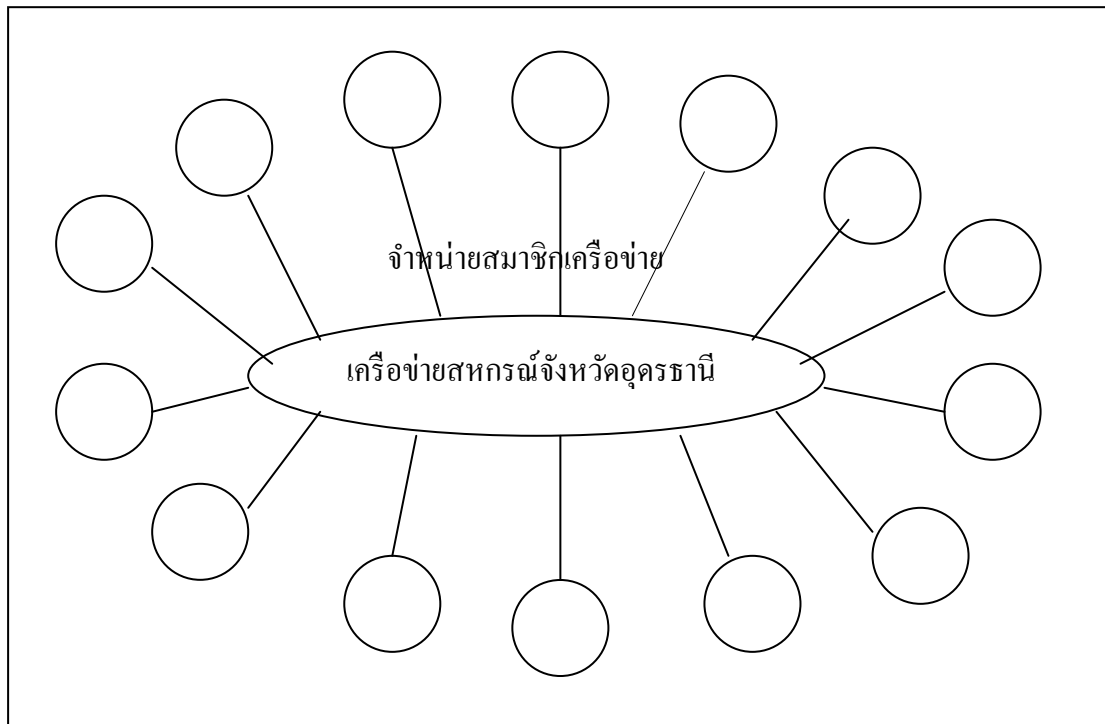


4.2.6 เครื่องขยายปุ๋ยเคมี

4.2.6.1 รูปแบบการเชื่อมโยง

เครื่องขยายปุ๋ยเคมีเป็นการรวมกันซื้อปุ๋ยเคมีของสหกรณ์เครื่องขยายทั้งหมด โดยมีรูปแบบการเชื่อมโยงดังแผนภูมิที่ 12

## แผนภูมิที่ 12 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายปุ๋ยเคมี



### 4.2.6.2 ความเป็นมาของเครือข่าย

ตามที่รัฐบาลกำหนดให้เกษตรกรอินทรีย์ เป็นวาระแห่งชาติ เริ่มจากปี 2548 นั้น อย่างไม่รู้ก็ตามเกษตรกรยังไม่สามารถทำการเกษตรอินทรีย์ได้ในทันที ซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของเกษตรกรและจิตวิทยาการใช้สารเคมี เวทีเครือข่ายได้พูดคุยเรื่องเครือข่ายปุ๋ยเคมีหลายครั้ง ที่ประชุมเห็นด้วยที่จะมีการผลิตปุ๋ยเคมีใช้ในนามของเครือข่ายสหกรณ์อุดรธานี ในช่วงที่รอการปรับเปลี่ยนไปสู่ปุ๋ยอินทรีย์

### 4.2.6.3 การดำเนินการของเครือข่ายในปัจจุบัน

เนื่องจากเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี เป็นเครือข่ายที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล จึงไม่สามารถทำธุรกรรมให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบันทึกบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เวทีเครือข่ายเห็นว่า ต้องให้สหกรณ์ที่มีความพร้อมในเรื่องการบริหารจัดการรับเป็นเจ้าภาพในนามของเครือข่าย สหกรณ์การเกษตรหนองวัวซอ จำกัด อาสาเป็นเจ้าภาพในการผลิตปุ๋ยเคมี และกำหนดแผนปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

เดือนสิงหาคม – กันยายน 2549 ประสานงานเรื่องการขออนุญาตกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการผลิตและจำหน่ายปุ๋ยเคมี

เดือนตุลาคม – ธันวาคม 2549 สำรวจความต้องการปริมาณการผลิตปุ๋ย ประสานงานกับโรงงานผู้ผลิตปุ๋ย



#### 4.2.6.4 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

1) เพื่อรวมกันซื้อ ลดต้นทุนปัจจัยการผลิตให้สมาชิก และเพิ่มอำนาจการต่อรองกับบริษัทผู้ขายปุ๋ย

2) เพื่อให้กลุ่มองค์กรเครือข่ายมีการสร้างยี่ห้อของเครือข่าย และขยายผลไปยังปัจจัยการผลิตอย่างอื่น

#### 4.2.6.5 แนวทางดำเนินการ

1) มีคณะทำงาน เพื่อศึกษาขั้นตอนวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับการสั่งผลิตปุ๋ย

2) ให้สมาชิกเครือข่ายร่วมกันลงทุน

3) แยกบัญชีเฉพาะธุรกิจ

#### 4.2.6.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) สมาชิกเครือข่ายต้องซื่อสัตย์ จริงใจต่อการอุดหนุนธุรกิจของเครือข่าย

2) ประชาสัมพันธ์อย่างเข้มข้น เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในการซื้อติด

ยี่ห้อ

3) มีแผนการเชื่อมโยงที่ชัดเจน

## บทที่ 5

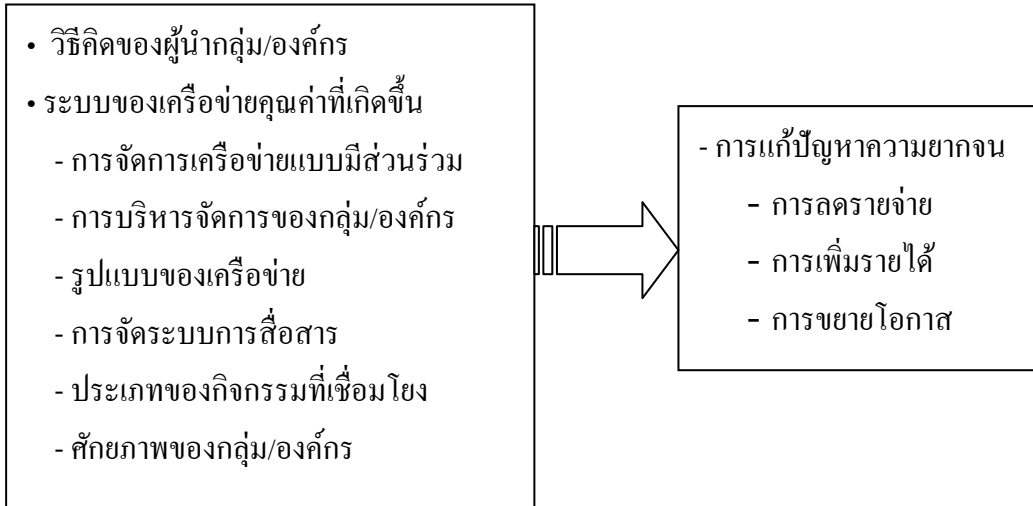
### บทสังเคราะห์เครือข่ายคุณค่ากับการแก้ปัญหาความยากจน

#### 5.1 ตัวแบบในการวิเคราะห์

หลังจากเข้าสู่กระแสการพัฒนา การพัฒนาประเทศไทยได้เดินตามแนวความคิดการพัฒนาที่เรียกว่า กระแสหลัก (Main Stream) ที่มุ่งเน้นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ มุ่งพัฒนาอุตสาหกรรมและมุ่งการส่งออก โดยอิงหลักคิดทฤษฎีโตขยายแล้วแพร่กระจาย (Growth Theory) ควบคู่กับหลักคิดทฤษฎีภาวะความทันสมัย (Modernization Theory) ล่าสุดก็คือแนวคิดโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่อยู่ภายใต้กรอบของทุนนิยมประชาธิปไตยแบบตะวันตก เพื่อนำพาสังคมให้หลุดพ้นภาวะด้อยพัฒนาหรือความยากจน การปรับเปลี่ยนของระบบสังคมจึงปรับเปลี่ยนเป็นการผลิตเพื่อขายมากขึ้น ผลพวงจากการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวได้ส่งผลทั้งด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านที่เป็นปัญหา กล่าวกันว่า “ยิ่งพัฒนายิ่งยากจน” ประชาชนสูญเสียที่ดิน ภาวะหนี้สินเพิ่มมากขึ้น การเสียดุลของสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศของภาคเกษตรกรรม เป็นต้น

การแก้ปัญหาความยากจนจึงเป็นนโยบายที่ควบคู่กับรัฐบาลทุกยุคสมัย ภายใต้ฐานคิดที่แตกต่างกันไป กลไกหนึ่งที่สำคัญและใช้ในการแก้ปัญหาความยากจนคือการจัดตั้งกลุ่มองค์กรชุมชน ตามแนวคิด “สหกรณ์” ภายใต้อุดมการณ์ที่มีความเชื่อร่วมกันที่ว่า “การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม” การดำเนินงานของสหกรณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีทั้งที่เป็นไปตามอุดมการณ์ดังกล่าว และหลงทางไปตามกระแสหลักของการพัฒนาที่กล่าวแล้ว และดูเหมือนว่าจะยิ่งมากขึ้น การนำองค์กรสหกรณ์ที่ไม่ยึดถือหลักอุดมการณ์และคุณค่าสหกรณ์ จะไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้ สุดท้ายก็จะกลายเป็นเครื่องมือของกลุ่มทุนที่อาศัยคนสหกรณ์เป็นกลไกในการแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของตนเอง

แนวคิดการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายของสหกรณ์ โดยสร้างระบบความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ ในลักษณะพันธมิตร เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับสหกรณ์ต่าง ๆ และนำไปสู่การเกิดพลังอำนาจการต่อรอง จะส่งผลให้สหกรณ์สามารถทำหน้าที่บรรลุเป้าหมายทั้งเศรษฐกิจและสังคม และนั่นคือ การแก้ปัญหาความยากจน ด้วยนั่นเอง จากแนวคิดที่กล่าวมาจึงสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ได้ดังแผนภูมิที่ 13



แผนภูมิที่ 13 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์

## 5.2 สรุปผลการวิเคราะห์

หลังจากที่มิวจัดกระบวนการเรียนรู้แก่ตัวแทนกลุ่ม/องค์กรเป้าหมาย ในที่นี้คือ ประธาน คณะกรรมการ และผู้จัดการ และประธานกลุ่มเกษตรกร โดยเริ่มก่อรูปจากการไม่รู้จักกัน เปิดพื้นที่เวทีให้รู้จักกัน ทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความสนิทสนมกันมากขึ้น จนกลายเป็นความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกัน มีระบบความสัมพันธ์ด้วยความเป็นมิตรภาพ มีความเท่าเทียมกัน จึงทำให้วงสัมพันธ์ก่อรูปกลายเป็นเครือข่ายในแบบที่เรียกว่า “เครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน” กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันมีความต่อเนื่องกันมาระยะหนึ่งจึงทำให้เกิดการรวมตัวเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ดังนั้น กล่าวได้ว่า “การเกิดเครือข่ายการเรียนรู้เป็นฐานทำให้เกิดเครือข่ายทางเศรษฐกิจ” ในการวิจัยครั้งนี้เกิดการรวมตัวเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายทางเศรษฐกิจ ได้แก่ เครือข่ายข้าวเปลือกและข้าวสาร เครือข่ายอาหารสัตว์ เครือข่ายน้ำตาลทราย เครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปุ๋ย ซึ่งการรวมตัวเชื่อมโยงดังกล่าวได้เกิดผลต่อกลุ่ม/องค์กรและสมาชิกทั้งทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ตามในการเชื่อมโยงเครือข่ายในวิจัยครั้งนี้กล่าวได้ว่ายังไม่เกิดพลัง (Synergy) ของเครือข่ายมากพอ เพราะว่าการเชื่อมโยงของกิจกรรมทางเศรษฐกิจยังไม่เกื้อกูลกันเท่าที่ควร หรือที่เรียกกันว่า ยังไม่มีการเชื่อมโยงแบบห่วงโซ่อุปทาน (Value chain) ดังนั้นการเรียนรู้ของเครือข่ายระยะต่อไปต้องจัดกระบวนการให้สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมทางเศรษฐกิจในลักษณะดังกล่าวให้ได้ เพื่อให้เครือข่ายมีพลังสูงสุด และนั่นคือเครือข่ายสามารถช่วยเหลือสมาชิกแก้ไขปัญหาความยากจนได้ตามแนวคิดปรัชญาและคุณค่าสหกรณ์นั่นเอง

### 5.2.1 ผลลัพธ์ของการเชื่อมโยง

การเกิดขึ้นของเครือข่ายดังกล่าวก่อให้เกิดผลทางสังคมและเศรษฐกิจ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ในส่วนของผลทางสังคม การเกิดขึ้นของ “เครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน” เป็นการสร้างพื้นที่ทางสังคมให้แก่กลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ ทั้งสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชนได้มีโอกาสรู้จักเพื่อนใหม่ที่มีวิถีการทำงานในรูปแบบเดียวกัน จากการไม่รู้จักกันเริ่มมีความสัมพันธ์มากขึ้น ด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น สหกรณ์โคนมศรีธาตุ จำกัด ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์โคนม เมื่อทราบจากตัวแทนของสหกรณ์โคนมกุดจับว่าสหกรณ์กำลังมีปัญหา ก็พาเจ้าหน้าที่เดินทางจากไปเยี่ยมสหกรณ์โคนมกุดจับ จำกัด เพื่อช่วยแก้ปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ให้แก่สหกรณ์โคนมกุดจับ สหกรณ์การเกษตรเพ็ญ จำกัด มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการโรงสีข้าวได้ช่วยเหลือกลุ่มเกษตรกรทำนาข่าในการฟื้นฟูโรงสีข้าว ฯลฯ ตัวอย่างเหล่านี้ ชี้ให้เห็นระบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่ได้คิดถึง “เงินตรา” เป็นตัวตั้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่ากลายเป็นวงสัมพันธ์เชิงเครือญาติในระบบเครือข่าย

กลไกการเรียนรู้ที่สำคัญอย่างหนึ่งในครั้งนี้ คือ การใช้ “ประเพณีผูกเสี่ยว” ซึ่งเป็นทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่น มาเป็นกลไกผูกร้อย ผืนเกลียว ยิ่งทำให้ระบบความสัมพันธ์มีความกระชับมากขึ้น โดยได้มีการจัด “ประเพณีผูกเสี่ยวสหกรณ์” ขึ้นที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี ผลจากการเรียนรู้ครั้งนี้ยังทำให้ช่องว่างทางสังคมที่เคยมี โดยเฉพาะสำนักในสถานภาพของความเป็นชั้นชน(Strata) และชนชั้น(Class) ได้ลดกลายมาเป็นเพื่อนเกลอหรือ “เสี่ยว” ในภาษาอีสาน ที่มีความเท่าเทียมกัน

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผลทางสังคมไม่สามารถวัดค่าเป็นปริมาณดังเช่นการเชื่อมโยงทางธุรกิจได้ แต่จากการวิจัยครั้งนี้เห็นได้ชัดว่า ผลทางสังคมที่เกิดขึ้น ได้กลายเป็น “ทุนทางสังคม” ที่สำคัญเพื่อการเชื่อมโยงทางธุรกิจในอนาคต การเกิดทุนทางสังคมไม่มีขาดทุน เพราะไม่มีต้นทุน เพราะฉะนั้นการสร้างทุนทางสังคมได้มากเท่าไร จะยังเป็นผลดีต่อการเชื่อมโยงทางธุรกิจมากขึ้นเท่านั้น นั่นคือ การทำให้มูลค่าธุรกิจเพิ่มขึ้น นั่นเอง

ในส่วนของผลทางเศรษฐกิจ ความเป็นเครือข่ายของกลุ่ม/องค์กรกลุ่มเป้าหมายทำให้ส่งผลทางเศรษฐกิจโดยใช้สิ่งที่มี “คุณค่า” ในแต่ละกลุ่ม/องค์กร เปลี่ยนแปลงเพิ่ม “มูลค่าเชิงธุรกิจ” สภาพดังกล่าวเห็นได้ว่าระบบของเครือข่ายคุณค่าส่งผลต่อการแก้ปัญหาค่าความยากจนให้แก่สมาชิก ในที่นี้หมายถึงการที่สมาชิกมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการลดรายจ่าย การเพิ่มรายได้และการขยายโอกาส

### 5.2.1.1 การลดรายจ่าย

ผลการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย ส่งผลให้สมาชิกกลุ่ม/องค์กรเป้าหมาย สามารถลดรายจ่ายได้โดยตรง หมายถึง การที่สมาชิกสามารถซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาด ในที่นี้ ได้แก่ การเกิดเครือข่ายน้ำตาลทรายขาว ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ราคาน้ำตาลทรายมีราคาสูงขึ้น การเกิดเครือข่ายทำให้สมาชิกสหกรณ์ได้ซื้อในราคาถูก โดยสมาชิกได้ลดรายจ่ายกิโกลรัมละ 2- 3 บาท ในมูลค่ารวมในครั้งแรกของการรวมตัวคิดเป็นเงิน 69,300 บาท

นอกจากนี้ในส่วนของการลดรายจ่าย เครือข่ายได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลุ่ม/องค์กรทั้งหลายได้แลกเปลี่ยนซื้อ - ขายสินค้ากันภายในเครือข่ายก่อน โดยเฉพาะสินค้าที่กลุ่ม/องค์กรผลิตได้เอง เช่น อัญมณีของสหกรณ์การเกษตรนิคมฯ เชียงพิน จำกัด การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารเพื่อจำหน่ายกับสมาชิกของสหกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มเกษตรกรทำนานาข้าวกำลังดำเนินการ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดด้านการตลาดของเศรษฐกิจพอเพียงที่กล่าวไว้ว่า ตลาดมี 3 ประเภทคือ ตลาดพอเพียงหรือตลาดภายใน ตลาดผูกพัน และตลาดบริโภค สภาพที่กล่าวมาจึงเป็นการสร้างตลาดพอเพียงนั่นเอง นอกจากนี้สมาชิกองค์กรเครือข่าย มากกว่า 20 กลุ่ม/องค์กร กำลังวางแผนทางการเชื่อมโยงเรื่องปุ๋ยเคมี ซึ่งคงเหลือเพียงรายละเอียดในบางขั้นตอนเท่านั้น โดยที่ประชุมตกลงกันว่าจะต้องดำเนินการให้ทันในเดือนตุลาคม 2549 ดังนั้นสมาชิกเครือข่ายทั้งหมดที่ต้องการใช้ปุ๋ยจะได้ซื้อปุ๋ยในราคาถูกที่เกิดจากการรวมกันซื้อในปริมาณที่มาก

จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ของเครือข่ายมีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางที่ทำให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์มากขึ้น ทั้งด้านพื้นที่ จำนวนสมาชิกที่ได้รับผลประโยชน์ และปริมาณของธุรกิจที่เชื่อมโยง

### 5.2.1.2 การเพิ่มรายได้

ในส่วนของการเพิ่มรายได้ กล่าวได้ว่าผลการเชื่อมโยงครั้งนี้ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นใน 2 มิติ คือรายได้จากการจำหน่ายผลผลิตโดยตรง ซึ่งได้แก่ เครือข่ายข้าวเปลือก มีมูลค่าธุรกิจทั้งหมด 51,089,400 บาท และการมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการปันผลที่เพิ่มขึ้นในกรณีท้องถื่นไร่นามีการเพิ่มขึ้นจากธุรกิจขององค์กร เช่นการรวมหัวกันขายข้าวทำให้ขายได้ราคาในระดับดี นั่นคือทำให้กำไรมากขึ้นด้วย และย่อมทำให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

### 5.2.1.3 การขยายโอกาส

การขยายโอกาส หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่ม/องค์กรเป้าหมายได้รับสิทธิสามารถเข้าถึงบริการต่าง ๆ ของสังคม การวิจัยครั้งนี้ การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายของกลุ่ม/องค์กรเป้าหมาย เป็นการสร้างพื้นที่และสร้างโอกาสให้แก่กลุ่ม/องค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั่นหมายถึงโอกาสของสมาชิกที่จะได้รับประโยชน์จากเครือข่ายด้วยนั่นเอง เช่น เครือข่ายอาหารสัตว์เป็นลู่ทาง หรือโอกาสแก่สมาชิกได้ขายผลผลิตในราคาที่เป็นธรรมเท่ากับการขายให้กับพ่อค้า เครือข่ายน้ำตาลทรายขาว ทำให้สมาชิกมีโอกาสที่ได้ซื้อสินค้าบริโภคในราคาถูก ตามบริการของรัฐ

ผ่านกรมการค้าภายใน มายังสำนักงานการค้าภายในจังหวัดอุดรธานี นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายทำให้สมาชิกมีโอกาสในการกู้ยืมเงินไปลงทุนในการประกอบอาชีพมากขึ้น อันเนื่องจากสภรณขนาดใหญ่กับสภรณขนาดเล็กหรือสภรณที่ต้องการเงินทุนมีการเชื่อมโยงเงินทุนในรูปแบบการฝากเงิน และการกู้ยืมเงิน ได้แก่ สภรณการเกษตรหนองวัวซอ จำกัด ได้นำเงินฝากให้กับสภรณร้านค่านิคมเชียงพิณ จำกัด สภรณการเกษตรนิคมเชียงพิณ จำกัด ฯลฯ

ท้ายสุดการเกิดขึ้นของเครือข่ายยังทำให้กลุ่มองค์กรเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา ในการวิจัยครั้งนี้เห็นชัดกรณี สภรณการเกษตรอำเภอเพ็ญ จำกัด ได้ช่วยเหลือกลุ่มเกษตรกรทำนาข้าวมานาน 3 ปี และการที่สภรณโคนมศรีธาตุ ช่วยเหลือแนะนำ สภรณโคนมกุดจับจำกัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ฯลฯ ผลที่เกิดจากการเชื่อมโยงเชิงแก้ปัญหาความยากจนแก่สมาชิก สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 21 จำนวนกลุ่มองค์กรที่เชื่อมโยง จำนวนสมาชิกรวม จำนวนสมาชิกที่จด สย.และผลที่เกิดจากการเชื่อมโยง เชิงแก้ปัญหาความยากจนแก่สมาชิกจำแนกตามเครือข่ายที่เกิดขึ้น

เครือข่าย/กิจกรรม	จำนวนกลุ่มองค์กรที่เชื่อมโยง	จำนวนสมาชิกรวม	จำนวนสมาชิกที่จด สย.	ผลที่เกิดจากการเชื่อมโยง เชิงแก้ปัญหาความยากจนแก่สมาชิก		
				ลดรายจ่าย	เพิ่มรายได้	ขยายโอกาส
เครือข่ายสภรณจังหวัดอุดรธานี/การเรียนรู้ร่วมกัน	24	37,914	2,868	-	-	✓
เครือข่ายอาหารสัตว์	5	3,920	449	✓	-	-
เครือข่ายข้าวเปลือก	4	13,128	1,788		✓	✓
เครือข่ายน้ำตาลทราย	5	10,111	928	✓		✓
เครือข่ายข้าวเปลือก-ข้าวสาร	4	14,280	916	✓	✓	✓
เครือข่ายปุ๋ยเคมี	23	27,282	2,868	✓	-	✓

### 5.2.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายคุณค่ากับการแก้ปัญหาความยากจน

จากผลทางเศรษฐกิจเพื่อช่วยแก้ปัญหาความยากจนใน 3 มิติ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของมูลค่าทางธุรกิจนั้น ขึ้นอยู่กับชุดของกิจกรรมในวงสัมพันธ์ของ

เครือข่าย ที่เป็นปัจจัยสำคัญสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 5.2.2.1 วิธีคิดของผู้นำกลุ่ม/องค์กร

ผู้นำของกลุ่ม/องค์กร ในที่นี้คือ ผู้จัดการ ประธานคณะกรรมการ ซึ่งเป็นตัวแทนในการเข้าร่วมประชุมเครือข่ายซึ่งจะเป็นผู้กำหนดแนวทางและสามารถตัดสินใจได้ระดับหนึ่ง ดังนั้นการเชื่อมโยงเครือข่ายจึงขึ้นอยู่กับวิธีคิดของผู้นำทั้งสองของแต่ละองค์กร ในการเกิดเครือข่ายครั้งนี้ วิธีคิดของผู้นำส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการใช้เงินเป็นตัวตั้ง เช่น ต้องการเงินทุนเพิ่มตลอดเวลาและดูเหมือนว่าเป็นความต้องการที่ไม่เพียงพอ จึงสะท้อนให้เห็นว่าไม่มีการคำนึงถึงหลักคุณค่าสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง และเมื่อผู้นำกลุ่ม/องค์กรมีวิธีคิดที่ใช้เงินเป็นตัวนำ ก็จะส่งผลว่าการเชื่อมโยงนั้นต้องเป็นแบบซื้อขายกันแบบธุรกิจเท่านั้น ขาดคุณค่าทางสังคมที่ต้องทำให้เกิดขึ้นเป็นทุนสังคมต่อไป ทั้ง ๆ ที่หน้าที่ของสหกรณ์ทั้งหลายต้องกระทำทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม

อย่างไรก็ตามยังมีผู้นำกลุ่มองค์กรที่เข้าร่วมเครือข่ายจำนวนหนึ่งที่พูดเน้นย้ำถึงหลักการคุณค่าสหกรณ์อยู่เนื่อง ๆ อันทำให้เป็นข้อคิดแก่เวทีการเรียนรู้เมื่อหลงทางได้บ้าง ตัวอย่าง เช่น การเน้นย้ำจากประธานเครือข่ายเกี่ยวกับการสร้างตลาดภายในแบบเกื้อกูลในเครือข่าย ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ศัตรูธานีที่ได้เสนอแนวคิดต่อที่ประชุม และผ่านวารสารของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเอง ในแนวที่เรียกร้องให้สหกรณ์ต่าง ๆ ตระหนักยึดหลักการสหกรณ์ และแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ในการดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์ และแนวคิดการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรทำนานาชาที่มีวิธีคิดนำสิ่งที่มีอยู่ “มีคุณค่า” มาใช้ และ “เพิ่มมูลค่า” จากการผลิต เช่น ผลิตจากโรงสีได้ แกลบ ใช้เลี้ยงหมูหลุม กลายเป็นปุ๋ย ใช้ปลูกข้าวป้อนให้โรงสี

#### 5.2.2.2 ระบบของเครือข่ายคุณค่าที่เกิดขึ้น

1) การจัดการเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม ในที่นี้หมายถึง กระบวนการขั้นตอนการร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมประเมินผล ในการบริหารจัดการเครือข่ายในครั้งนี้ได้ยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมตามที่กล่าวข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

##### 1.1) ร่วมคิด

ร่วมคิด หมายถึง การให้ตัวแทนสมาชิกองค์กรเครือข่ายร่วมกันคิดถึง ความสำคัญของการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย โดยทบทวนสถานการณ์ของการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ผ่านมา โดยการเล่าประสบการณ์และแนวคิดของแต่ละคน ผลทำให้ตัวแทนสมาชิกองค์กรเครือข่าย ได้ตระหนักที่จะรวมตัวเพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายกันให้เข้มแข็งมากขึ้น

##### 1.2) ร่วมวิเคราะห์ปัญหา

ร่วมวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง การให้ตัวแทนสมาชิกองค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วมในการเรียนรู้สถานการณ์ปัญหาในการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ผ่านมา ทำให้ตัวแทนสมาชิก

องค์กรเครือข่ายเข้าใจสถานการณ์ปัญหาการเชื่อมโยงที่ผ่านมา เช่น การขาดกลไกการประสานงาน การไม่ต่อเนื่องของการเชื่อมโยงเครือข่าย ไม่เชื่อมั่นในเครือข่ายในอดีต ฯลฯ

### 1.3) ร่วมตัดสินใจ

ร่วมตัดสินใจ หมายถึง การให้ตัวแทนสมาชิกองค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงศักยภาพ สถานการณ์ และบริบท ในครั้งนี้ทำให้ได้แนวทางในการจัดองค์กรเครือข่ายว่าควรดำเนินการต่อไปนี้ 1) ควรมีชื่อเรียกเครือข่ายเพื่อการสื่อสารในต่อไป 2) ควรกำหนดโครงสร้างเครือข่ายให้ชัดเจน 3) มีการกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ในวันที่ 20 ของทุกเดือน 4) ควรมีการจัดทำพิธีผูกเสี่ยวกลุ่ม/องค์กรเครือข่ายเพื่อการยึดเหนี่ยวทางจิตใจ 5) ควรมีการประชุมสัญจรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานซึ่งกันและกันร่วมกัน 6) ควรมีสวนี่ประสานงาน และ 7) ควรมีแผนการเชื่อมโยงที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการร่วมวิเคราะห์ศักยภาพของแต่ละองค์กรว่าจะเชื่อมอะไรกับใครได้บ้าง ผลทำให้มีความชัดเจนของกลุ่มที่ต้องการเชื่อมโยงในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ข้าว อาหารสัตว์ ปุ๋ย น้ำมัน เงินทุน ฯลฯ

### 1.4) ร่วมปฏิบัติ

ร่วมปฏิบัติ หมายถึง การให้ตัวแทนสมาชิกองค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วมในการลงมือทำตามแนวทางที่ตัดสินใจเลือก ในครั้งนี้คือการปฏิบัติการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งได้เกิดเครือข่ายข้าวเปลือก เครือข่ายข้าวสาร เครือข่ายน้ำตาลทราย เครือข่ายอาหารสัตว์ และกำลังวางแผนเชื่อมโยงเครือข่ายปุ๋ยโดยมีการกำหนดตราสัญลักษณ์ของเครือข่ายเพื่อใช้ในการเชื่อมโยงวางแผนเชื่อมโยงผลผลิตอื่น ๆ เช่น อีฐบดอีก ฯลฯ

### 1.5) ร่วมรับผลประโยชน์

ร่วมรับผลประโยชน์ หมายถึง ผลจากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ แล้วทำให้เครือข่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน การวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดเครือข่ายต่าง ๆ และที่กำลังจะเกิดขึ้นต่อเนื่อง ดังที่กล่าวแล้ว ทำให้กลุ่มองค์กรได้รับผลประโยชน์ร่วมกันทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม

### 1.6) ร่วมประเมินและสรุป

ร่วมประเมินและสรุปหมายถึงการให้สมาชิกตัวแทนกลุ่มองค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วมในการพิจารณาคุณค่าจากผลการปฏิบัติ ตลอดจนสรุปทางเลือกว่าควรดำเนินการต่อไปอย่างไร ซึ่งได้มีการร่วมประเมินสรุปกันในวันที่ 27 กรกฎาคม 2549 ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าได้เดินมาถูกแนวทางแล้ว และมุ่งมั่นจะให้เครือข่ายดำรงอยู่ยาวนาน เพราะเห็นผลประโยชน์จากเครือข่ายที่เกิดขึ้นมาแล้วระหว่างกระบวนการวิจัยที่ผ่านมา และจะต้องมีเครือข่ายการเรียนรู้ประชุมกันทุกเดือนต่อไป

จากการจัดการเครือข่ายแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้ตัวแทนสมาชิกเครือข่ายเกิดการเรียนรู้ มีความมั่นใจและเข้าใจต่อแนวทางการพัฒนาเครือข่ายมากขึ้น ทำให้มีการเสียสละเงิน



สลับกันเป็นเจ้าภาพเพื่อการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือนหลังจากปิดโครงการ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาจึงควรต้องตระหนัก และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีส่วนร่วมสูงสุดอย่างแท้จริง และเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกคนหรือส่วนใหญ่ ภายใต้ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียม เกิดความไว้วางใจ และทำให้ค่อย ๆ เกิดเครือข่ายทางธุรกิจตามมา

อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี มีข้อประเด็นเชิงกลไกที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้ระบบการบริหารจัดการเครือข่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ กลไกการประชุมประจำเดือน กล่าวได้ว่า ยังขาดความชัดเจนหรือเป้าหมายของการประชุมแต่ละครั้ง การดำเนินการประชุมดำเนินเป็นไปเหมือนกับการประชุมของหน่วยราชการ ทางฝ่ายผู้เข้าร่วมประชุมก็ไม่มีเตรียมการข้อมูลขององค์กรตนเองมาแลกเปลี่ยน ข้อตกลงที่เป็นผลสรุปจากที่ประชุมยังไม่นำไปสู่การปฏิบัติมากนัก นอกจากนี้ต้องปรับปรุงระบบการประสานงาน การเชิญประชุม เอกสารบันทึกการประชุม ให้พร้อมมากกว่านี้

2) การบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร ในที่นี้หมายถึงระบบที่สหกรณ์มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลแผน เป็นวงจรในการบริหารจัดการสหกรณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย จากการศึกษาพบว่า มีสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์แล้วทั้งหมด 24 สหกรณ์ และในส่วนของสหกรณ์ที่เข้าร่วมเครือข่ายทั้งหมด 19 สหกรณ์ มีสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์แล้วจำนวน 17 สหกรณ์ และยังไม่มีการจัดทำ 2 สหกรณ์ จากลงพื้นที่เพื่อเยี่ยมชมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า ฝ่ายบริหารเกือบทั้งหมดขาดทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขณะเดียวกันก็ไม่มีกลไกในการใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทำงาน จึงทำให้หลังจากจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์แล้วได้เก็บไว้ในตู้เอกสารไม่ได้นำมาใช้ในการดำเนินงานแต่อย่างใด ทำให้การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้จัดการ และจากการพูดคุยกับผู้จัดการ ส่วนหนึ่งอธิบายว่า “จำได้ว่ามีโครงการอะไรบ้าง” จึงไม่จำเป็นต้องดู เมื่อการปฏิบัติไม่ได้ยึดแผน จึงขาดการประเมินผลแผน ไม่สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ สภาพเช่นนี้จึงเห็นได้ว่าการบริหารจัดการของสหกรณ์ยังมีวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ คือการมีแผนประจำปีตามระบบราชการและปฏิบัติตามโครงการที่มีซึ่งอาจเป็นไปตามแผนบ้างไม่เป็นบ้าง เพราะฝ่ายคณะกรรมการไม่ได้ตรวจสอบว่าแผนเป็นอย่างไร และเมื่อสอบถามกรรมการว่า “รู้ว่ามีแผนกลยุทธ์หรือไม่” ส่วนใหญ่ไม่รู้ว่ามีแผนกลยุทธ์เป็นอย่างไร ทำเมื่อไร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารจัดการยังขาดทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลไกการควบคุมก็ไม่ได้ใช้แผนในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์

อย่างไรก็ตามผู้จัดการบางสหกรณ์ก็ได้พยายามสร้างกลไกการเรียนรู้แก่คณะกรรมการแต่เนื่องจากคณะกรรมการส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้อาวุโสที่อายุชรามาก ทำให้มีกรอบคิดทำงานแบบเดิม ๆ เพียงคอยกำกับดูแล ตัดสินใจ ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยตามหลักเสียงข้างมากอย่างเดียว ดังนั้นในส่วนนี้หน่วยงานหนุนเสริมจึงต้องเร่งกระตุ้นการเรียนรู้ให้สหกรณ์ต่าง ๆ ดำเนินการ

โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือ มีการทบทวนแผนหลังจากปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน และจัดทำแผนในรอบต่อไปภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

### 3) ประเภทของกิจกรรมที่เชื่อมโยง

กิจกรรมการเชื่อมโยงบางอย่างไม่ก่อให้เกิดการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ในทันที เช่น การเชื่อมโยงเงินทุน หน่วยขององค์กรผู้เงินไปให้สมาชิกผู้ต่อ ทำให้สมาชิกมีหนี้สิน และหากการผู้เงินนำใช้ผิดวัตถุประสงค์ ก็ยิ่งนำไปสู่กับดักของหนี้สิน จึงอาจมีผลให้เป็นหนี้มากขึ้น ระยะเวลามากขึ้น ทำให้ไม่สามารถเพิ่มทรัพย์สินจากหนี้สินได้ แสดงให้เห็นว่า ไม่สามารถหลุดพ้นจากความยากจนตามแนวการพึ่งตนเองได้ ดังนั้นประเภทของกิจกรรมการเชื่อมโยงจึงส่งผลต่อการแก้ปัญหาความยากจนของสมาชิกด้วย การเชื่อมโยงเงินทุนจึงมีข้อคิดว่าการนำเงินไปช่วยในการลงทุนของสมาชิคนั้นต้องทำในอัตราส่วนที่เหมาะสม และต้องเป็นการสร้างโอกาสให้สมาชิก หรือไม่ก็ต้องทำให้เกิดผลต่อสมาชิกให้สามารถลดหนี้สินเพื่อการพึ่งตนเองให้ได้มากที่สุด ไม่ใช่สภาพที่เป็นการก่อหนี้อย่างยั่งยืน

### 4) แบบแผนของการเชื่อมโยง

ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง แบบแผนการเชื่อมโยงในส่วนมิติของความสัมพันธ์ของคนในฐานะตัวแทนขององค์กร และแบบแผนการเชื่อมโยงกิจกรรม

4.1) ความสัมพันธ์ของคนในฐานะตัวแทนขององค์กร การเชื่อมโยงเครือข่ายครั้งนี้ กล่าวได้ว่า การจัดระบบความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนฐานความเท่าเทียม เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง

4.2) แบบแผนการเชื่อมโยงกิจกรรม ในส่วนของแบบแผนการเชื่อมโยงกิจกรรม กล่าวได้ว่ามีลักษณะเชิงเดียว ขาดความเชื่อมโยงการผลิตที่ใช้หลัก “คุณค่า” นำไปเพิ่ม “มูลค่า” ที่เกื้อกูลกัน เช่น การทำนาได้ผลผลิตข้าว แปรรูปเป็นข้าวสาร ปลายข้าว รำ แกลบ สามารถนำไปเป็นคุณค่าไปเพิ่มมูลค่า เช่น รำนำไปเป็นอาหารสัตว์ สัตว์จับถายเป็นปุ๋ย หรือ แกลบนำไปผลิตถ่านใช้หุงต้มอาหาร ฯลฯ ซึ่งการเชื่อมโยงแบบนี้จะทำให้ลดต้นทุนการผลิต นั่นคือการลดรายจ่ายเพิ่มรายได้นั่นเอง

### 5) การจัดระบบการสื่อสาร

ก่อนการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย จากข้อมูลที่ได้จากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พบว่า มีการเชื่อมโยงธุรกิจอยู่บ้างโดยอาศัยการสื่อสาร อย่างไรก็ตามไม่เป็นทางการและไม่มีระบบที่แน่นอน รูปแบบการสื่อสารยังเป็นเพียงการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) คือ มีเพียงตัวแทนสหกรณ์ เช่น ผู้จัดการตกลงธุรกิจกับผู้จัดการด้วยกัน เนื่องจากการเชื่อมโยงยังอยู่ในแวดวงกลุ่มเล็กๆเท่านั้น และเป็นการจับเป็นคู่ๆ โอกาสพบปะกันซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารก็ยังมีน้อย เนื้อหาของการสื่อสารก็ถูกจำกัดให้แคบอยู่เฉพาะเรื่องธุรกิจ ส่วนความผูกพัน ความเป็น

เพื่อนร่วมอุดมการณ์ยังไม่ชัดเจน ความคุ้นเคยและความไว้วางใจกันยังไม่แสดงออกอย่างปรากฏชัดรวมไปถึงแนวทางการร่วมกันสร้างเป็นเครือข่ายก็ยังไม่เกิดขึ้น

ระหว่างและหลังการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย สหกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารเพื่อการเชื่อมโยงเครือข่าย ที่เห็นได้ชัดเจนคือเมื่อเกิดเครือข่ายใหม่ขึ้น บรรดาสมาชิกของเครือข่ายเหล่านั้นได้ใช้การสื่อสารอย่างกว้างขวางและหลายรูปแบบ ที่เห็นได้ชัดที่สุดคือ นอกจากจะยังมีการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเดิมแล้ว ยังมีการสื่อสารในกลุ่มใหญ่(Large group communication) ในการประชุมที่มีตัวแทนของกลุ่มองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสาร(Sender)และผู้รับสาร(Receiver) ไปพร้อมๆกันโดยร่วมปรึกษาหารือและตกลงกันอย่างเป็นทางการ นำไปสู่การสร้างเครือข่ายในบรรดากลุ่มองค์กรขึ้นมาอีกด้วย เวทีและโอกาสในการประชุมนี้ถือว่าเป็นช่องทางการสื่อสาร(Channel)ที่เกิดขึ้นใหม่และสำคัญมาก เพราะทำให้สามารถเก็บรายละเอียดของเนื้อหาการสื่อสาร(Message)อันได้แก่รายงานการประชุมและการติดตามผลการประชุม และร่วมตกลงรับรอง รับทราบร่วมกันในบรรดาเครือข่ายได้อย่างเป็นระบบ

เนื้อหาต่างๆจากที่ประชุมได้รับการนำไปถ่ายทอดสู่องค์กรของสหกรณ์แต่ละแห่ง ทำให้ตัวแทนได้ทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้นำข่าวสาร และการเป็นผู้นำทางความคิด(Opinion leader) คือการนำข่าวสารไปบอกต่อในที่ประชุมของสหกรณ์แต่ละแห่ง ซึ่งถือเป็นการสื่อสารสองระดับขั้น (Two step flow) อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันในแต่ละสหกรณ์ต่อไป

นอกจากนี้สมาชิกเครือข่ายยังใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างมีส่วนร่วมตลอดเวลาในการประชุม เช่น การมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเห็นเรื่องต่าง ๆ ตามวาระโอกาสของการประชุม การออกแบบรูปแบบตราสัญลักษณ์ของเครือข่าย การช่วยกันคิดรูปแบบงานผูกเสี่ยวสหกรณ์ การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้การใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างอื่น ๆ เช่น เว็บไซต์ของเครือข่าย โดยการส่งเรื่องราวขององค์กรตนเองเพื่อประกาศหรือประชาสัมพันธ์ การเข้ามาใช้เว็บบอร์ดในการโต้ตอบพูดคุยกัน

อนึ่ง การสื่อสารระหว่างองค์กรยังทำให้เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น เช่น สหกรณ์โคนมศรีธาตุซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์โคนม เมื่อทราบจากตัวแทนของสหกรณ์โคนมกุดจับว่าสหกรณ์กำลังมีปัญหา สหกรณ์โคนมศรีธาตุก็จะพาเจ้าหน้าที่เดินทางจากสหกรณ์ศรีธาตุไปเยี่ยมถึงบ้านสหกรณ์โคนมกุดจับเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ให้แก่สหกรณ์โคนมกุดจับ

6) ศักยภาพของกลุ่ม/องค์กร หมายถึงทุนต่าง ๆ ที่มีอยู่ในแต่ละองค์กรโดยเฉพาะทุนเกี่ยวกับวิถีการผลิต กลุ่ม/องค์กรบางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรมักเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ศักยภาพในการผลิตจึงทำได้น้อย เช่น กลุ่มเกษตรกรทำนาข้าว สามารถผลิตปุ๋ยอินทรีย์จำหน่ายแก่สมาชิก ไม่สามารถผลิตเพื่อขายนอกกลุ่มของตนได้เพราะเกินศักยภาพการผลิต ดังนั้นการเชื่อมโยงจึงขึ้นอยู่กับศักยภาพของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ด้วย

### 5.3 สรุป

เครือข่ายคุณค่ากับการแก้ปัญหาความยากจนให้แก่สมาชิกสหกรณ์ มีความจำเป็นต้องสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่าง เครือข่าย องค์กร และสมาชิกให้สามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทุนทางสังคม และเศรษฐกิจที่มี “คุณค่า” นำมาเพิ่ม “มูลค่า” ภายใต้วิถีการผลิตเพื่อกินและใช้ในครัวเรือน เหลือกินและใช้ ก็นำไปขายในตลาดพอเพียง หรือตลาดภายในเครือข่าย ซึ่งมีขนาดใหญ่เพียงพอที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจพื้นฐานมีความเข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ แล้วจึงขยายวงเครือข่ายให้ใหญ่ขึ้น ประการสำคัญต้องทำให้การเชื่อมโยงมีความเกื้อกูลของกิจกรรมเป็นไปในรูปแบบที่เรียกว่า ห่วงโซ่อุปทาน (Value chain) โดยจะต้องสร้างหรือปรับระบบคิดของผู้นำสหกรณ์ให้ยึดหลักคุณค่าสหกรณ์ เป็นฐานในการดำเนินงาน ด้วยวิธีการค่อย ๆ ปรับ หมุนเกลียวความคิดให้ฝังแน่น เพื่อการเกิดขึ้นของระบบเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มเครือข่าย และขยายใหญ่ขึ้นต่อไป และที่สำคัญจำเป็นต้องมีระยะเวลาในการบ่มเพาะที่มากพอควรตามบริบทหรือทุนในพื้นที่ หากไม่เช่นนั้นแล้วการเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นก็เป็นเพียงการทำการค้าขายที่ไม่แตกต่างจากการค้าขายทั่วไปกับนายทุน ซึ่งมุ่งกำไรเป็นตัวตั้งมากกว่าผลประโยชน์ต่อสมาชิกส่วนรวม และการเชื่อมโยงจะไม่ยั่งยืน การก่อรูปในการสร้างเครือข่ายเช่นนี้ก็จะไม่ต่างกับการกระทำตามกระแสนั่นเอง

การดำรงอยู่ของเครือข่ายขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่สำคัญ ได้แก่ วิถีคิดของผู้นำกลุ่ม/องค์กร และระบบของเครือข่ายคุณค่าที่เกิดขึ้น ที่ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ของระบบภายใต้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร รูปแบบของเครือข่าย การจัดการระบบการสื่อสาร ประเภทของกิจกรรมที่เชื่อมโยง และศักยภาพของกลุ่ม/องค์กรที่เข้าร่วมเครือข่าย

## บทที่ 6

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### 6.1 สรุปผลการดำเนินการ

ผลการดำเนินการสรุปได้ตามประเด็นต่อไปนี้

##### 6.1.1 เป็นไปตามแผนการวิจัยหรือไม่ เพราะเหตุใด

ในการดำเนินกิจกรรมการวิจัยครั้งนี้โดยภาพรวมกล่าวได้ว่าเป็นไปตามแผนการวิจัย เพราะสามารถปฏิบัติตามกิจกรรมวิจัยได้ตามกำหนด หรือในวันเวลาใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะกิจกรรมหลัก ๆ ของกระบวนการวิจัยได้แก่

- 1) การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจโครงการและประเมินความสนใจในการเข้าร่วมโครงการ ครั้งที่ 1
- 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสถานการณ์และบทบาทการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร (SWOT Analysis) และประเมินความสนใจครั้งที่ 2
- 3) การวิเคราะห์เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่ม/องค์กรและทำการคัดเลือกเพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย
- 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการโดยใช้เทคนิค AIC (ประยุกต์) เพื่อกำหนดกรอบทิศทางการทำงานเชื่อมโยงเครือข่าย

เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นการนัดหมายจากทีมวิจัย จึงเป็นประสานงานกับกลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ เพื่อเข้าร่วมประชุม ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี แต่ในด้านกลุ่มเป้าหมายมาเข้าร่วมน้อยกว่าที่วางแผนไว้ จากการสรุปผลกิจกรรมของคณะผู้วิจัยและจากข้อของผู้เข้าร่วมประชุมทราบว่าบางส่วนมีปัญหาในการสื่อสาร ไม่ได้รับข่าวสาร บางส่วนเข้าใจว่าเป็นกิจกรรมของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดซึ่งเคยทำมาแล้ว จึงไม่เข้าร่วมเพราะเข้าใจว่าจะเป็นการกระทำแบบเดิมจึงไม่เข้าร่วม

อย่างไรก็ตามมีกิจกรรมที่คณะผู้วิจัยไม่สามารถปฏิบัติตามกำหนดเวลาที่ใคร่ร่วมกันวางแผนไว้ ได้แก่

- 1) การศึกษาข้อมูลคนจน ในการเก็บข้อมูลคนจน เนื่องจากในช่วงแรกข้อมูลการจดทะเบียนคนจนเป็นข้อมูลเก่า ยังไม่เป็นปัจจุบัน และอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงข้อมูลตามนโยบายของรัฐที่ให้กลิ่นกรองคัดสรรใหม่ ขณะเดียวกันข้อมูลรายชื่อของสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ จึงต้องใช้เวลาในการตรวจสอบ ประกอบกับจังหวัดอุดรธานีเป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่ จึงต้องใช้ระยะเวลาในการลงพื้นที่ภาคสนาม ใช้

งบประมาณ และบุคลากรในการเก็บข้อมูลจำนวนมาก ทำให้คณะผู้วิจัยกังวลถึงความคุ้มค่าของการลงทุน เพราะไม่ได้วางแผนไว้ตั้งแต่ต้น จึงทำการเก็บข้อมูลเฉพาะในส่วนของสมาชิกเครือข่าย

2) การเยี่ยมชมกลุ่ม/องค์กร ในการเยี่ยมชมเยือนกลุ่มองค์กรต้องมีการนัดหมาย และมีเวลาว่างที่ตรงกันระหว่างคณะผู้วิจัยกับตัวแทนกลุ่ม/องค์กร ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการ คณะกรรมการ ทำให้มีอุปสรรคในการนัดหมายพอสมควร การเยี่ยมชมจึงต้องมีการปรับให้สอดคล้องกันไม่เกินไปตามเวลาที่กำหนดในช่วงแรกของการวางแผน นอกจากนี้ในส่วนของนักวิจัยซึ่งเป็นข้าราชการ บางครั้งจำเป็นต้องเดินทางไปราชการที่อื่นทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือเลื่อนวันออกไป ประกอบกับระยะหลังของการวิจัย นักวิจัยในส่วนของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดมีคำสั่งย้ายไปปฏิบัติงานที่จังหวัดอื่น จึงทำให้มีผลต่อการลงพื้นที่ด้วยเช่นกัน

#### 6.1.2 ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากทีมวิจัย/ปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น

1) การติดต่อประสานงาน การติดต่อประสานงานในที่นี้หมายถึง การติดต่อประสานงานระหว่างทีมวิจัยกับกลุ่มเป้าหมาย ในการวิจัยครั้งนี้เนื่องจากการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานหน่วยงานที่หนุนเสริมกลุ่มองค์กร โดยตรงได้แก่สำนักงานสหกรณ์จังหวัด กับหน่วยงานวิชาการได้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ซึ่งทีมวิจัยเห็นว่าการออกหนังสือเชิญกลุ่มองค์กรเป้าหมายเข้าร่วมประชุมจะคล่องตัวกว่าหากออกหนังสือเชิญจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัด เพราะเป็นหน่วยงานในพื้นที่และมีความสัมพันธ์โดยตรง แต่จากการปฏิบัติและการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการพบว่า กลุ่ม/องค์กรบางส่วนมีความเข้าใจว่าเป็นงานของสำนักงานสหกรณ์ และมองว่าเป็นการซ้ำซ้อนกับกิจกรรมการเชื่อมโยงที่ดำเนินการ โดยการสนับสนุนของสำนักงานสหกรณ์อยู่แล้ว ซึ่งยังไม่เกิดเป็นรูปธรรมมากนักจึงไม่ค่อยมั่นใจ และให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมในโครงการนี้เท่าที่ควร และโดยเฉพาะการเชิญไปยังกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตซึ่งเป็นการข้ามหน่วยงานที่เลี้ยง (เฉพาะด้านเอกสาร) ทำให้ตัวแทนกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเข้าร่วมประชุมค่อนข้างน้อย และมีผลไม่เข้าร่วมกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายครั้งนี้ ทั้งที่ทีมวิจัยได้อธิบายชี้แจงเป็นกรณีพิเศษเพื่อสร้างความเข้าใจแล้วก็ตาม

ดังนั้นในการประสานงานเบื้องต้นของโครงการลักษณะนี้ จึงควรกระทำโดยตรงระหว่างทีมวิจัยกับกลุ่มเป้าหมาย เพราะกลุ่ม/องค์กรจะให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นองค์กรทางวิชาการภายนอกและเป็นสิ่งที่กลุ่ม/องค์กรยังไม่เคยได้สัมผัสด้วย ทำให้อาจจะทดลองเข้าร่วม

2) การให้ความสำคัญเป้าหมายเชิงปริมาณ ในการหนุนเสริมการเชื่อมโยงที่ผ่านมายังมุ่งเน้นการเชื่อมโยงเชิงปริมาณ เช่น มุ่งเน้นการจับคู่ เพื่อให้ได้ปริมาณตามเป้าหมายตามระบบของการบริหารราชการ จึงทำให้ขาดมิติเชิงคุณภาพของการเชื่อมโยง การเชื่อมโยงจึงเป็นการเชื่อมแบบหลวม ๆ และเลิกไปในที่สุด ผู้เข้าร่วมประชุมบางคนกล่าวว่า “ผู้ปฏิบัติงานบางคนต้องขอร้องให้จับคู่เพื่อให้ได้เป้าหมายรายงานผู้บังคับบัญชา” สภาพดังกล่าวจึงเป็นการขาดวิญญาน อุทิศการ

ตลอดจนค่านิยมร่วมในการเชื่อมโยงของความเป็นเครือข่าย แต่เป็นไปแบบการซื้อขายธรรมดา เหมือนพ่อค้าทั่วไป

### 3) จำนวนเวลาในการเข้าร่วมประชุม

ในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการได้วางแผนการประชุมในบางกิจกรรมไว้ 2 วันเพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นการประชุมและเทคนิคที่ใช้ แต่เนื่องจากผู้นำกลุ่ม/องค์กรมีข้อจำกัดว่าจะเข้าร่วมประชุมได้ครั้งละ 1 วันเท่านั้นทำให้ต้องปรับแผนการปฏิบัติการใหม่เลื่อนกิจกรรมออกไป ในบางกิจกรรมที่ต้องกระทำตามลำดับก่อนหลัง

### 4) ระบบข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ระบบข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังไม่พร้อมใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ขาดสถานที่ติดต่อกับกลุ่ม/องค์กร ไม่สามารถติดต่อสื่อสารทางไปรษณีย์ได้ ทำให้ต้องไปส่งหนังสือเชิญด้วยตนเอง นอกจากนี้การจัดระบบข้อมูลก็จะมีระบบแตกต่างกันไปตามความต้องการของหน่วยงาน จึงเป็นข้อจำกัดในการนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ในการสรุปสถานการณ์ให้ครอบคลุมได้

### 5) ขนาดของพื้นที่ในการเชื่อมโยง

จังหวัดอุดรธานีเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่กว้างระยะทางจากอำเภอมาประชุมที่อำเภอเมืองมีระยะทางที่ไกลพอควร ทำให้ผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่เข้าร่วมประชุมมีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการแต่ไม่สามารถมาได้บ่อยมากนักจึงขอสิทธิ เช่น สหกรณ์การเกษตรน้ำโสม จำกัด ดังนั้นระยะทางหรือขนาดของพื้นที่มีข้อจำกัดต่อการเชื่อมโยงโดยเฉพาะกลุ่มที่ยังไม่มีทุนมากพอ นอกจากนี้ระยะทางยังมีผลต่อการนัดหมายประชุม ทำให้การประชุมแต่ละครั้งต้องล่าช้ากว่ากำหนดเพราะต้องรอผู้ที่อยู่ไกล

### 6) การโยกย้ายบุคลากร

การโยกย้ายบุคลากร ในที่นี้หมายถึง การโยกย้ายข้าราชการประจำปี ซึ่งมีนักวิจัยทีมจังหวัดอุดร ย้ายไปปฏิบัติงานที่จังหวัดสุโขทัย ทำให้ไม่สามารถร่วมทีมวิจัยได้ครบตามระยะเวลา การลงพื้นที่ช่วง 3 เดือนก่อนปิดโครงการจึงมีบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพียงคนเดียวที่สามารถลงพื้นที่ร่วมกับทีมวิจัยได้ อย่างไรก็ตามในการลงพื้นที่แต่ละครั้งทีมวิจัยได้ให้ตัวแทนที่เลี้ยงร่วมลงพื้นที่ด้วย แต่ในบางครั้งตัวแทนที่เลี้ยงติดขัดเรื่องภาระงานประจำไม่สามารถร่วมลงพื้นที่ได้ทุกครั้ง

## 6.2 ประโยชน์ที่ตัวนักวิจัยและทีมวิจัยได้รับ

### 6.2.1 ชุดความรู้ใหม่

#### 6.2.1.1 การบูรณาการทำงานร่วมกัน

ในที่นี้หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างทีมวิจัยกับหน่วยหนุนเสริม คือ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี ในการวิจัยครั้งนี้ทีมวิจัยได้ให้ความสำคัญกับหน่วยหนุนเสริม โดยมีฐานคติ(assumption)เชื่อว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายจะดำรงอยู่ยืนยาวได้ ต้องมีกลไกที่สำคัญ คือหน่วยการบำรุง รักษา บ่มเพาะ ดังนั้น จึงพยายามสร้างกระบวนการให้หน่วยที่เกี่ยวข้องส่วนนี้ ในที่นี้คือหน่วยปฏิบัติการเคลื่อนที่ขององค์กร(Mobile unit : MU) ได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ กระบวนการทบทวนสภาพการปฏิบัติงานหนุนเสริม ปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางการ บำรุงรักษาเครือข่ายให้ยืนยาว ตลอดจนการลงพื้นที่ร่วมกับทีมวิจัย ฐานคิดดังกล่าวก่อให้เกิดคำถามท้าทายต่อทีมวิจัยอย่างน้อย 2 ประการคือ

1) จะบูรณาการทำงานร่วมกันอย่างไร ? ต้องยอมรับว่าวัฒนธรรมการทำงานเชิง วิชาการ และการที่สังกัดในบริบทองค์กรทางวิชาการของทีมวิจัย(ส่วนหนึ่ง) มีความแตกต่างกับ หน่วยงานปฏิบัติงานกลไกรัฐอื่น ๆ โดยเฉพาะความไม่คุ้นเคยกับหน่วยองค์กรสำนักงานสหกรณ์ จังหวัด(ทีมวิจัยอีกส่วนหนึ่ง) ซึ่งไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อนเลย การทำงานร่วมกันจึงมีความ จำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกันและกัน ต้องปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกันโดยมีปรัชญา การวิจัยเป็นจุดร่วม อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมการทำงานของระบบราชการโดยทั่วไปก็ไม่แตกต่างกันมากนักจึงพบว่า หน่วยสหกรณ์จังหวัดก็คุ้นเคยกับระบบการสั่งการ และรับคำสั่งมากกว่า กระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ทำให้ช่วงแรก ๆ ของการทำงาน บางคนยังไม่สามารถประสานความ ลงตัวในการทำงานร่วมกันได้ มีผลให้การทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายตามที่ประชุมร่วมกัน ดังนั้น การบูรณาการทำงานร่วมกันครั้งนี้จึงถือได้ว่าทั้ง 2 หน่วย ต่างได้เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงาน ร่วมกัน จึงได้เป็นบทเรียนว่า การยอมรับวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เน้นการสื่อสาร ให้ ข้อมูลที่เป็นจริงในองค์กร มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน การมุ่ง เป้าหมายเพื่อให้เกิดผลหรือเพื่อให้ได้ข้อมูลเพียงอย่างเดียว ขาดความเข้าใจในพื้นฐานวัฒนธรรม องค์กรที่แตกต่างกัน อาจจะมีผลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมของทีมวิจัย ตลอดจนระหว่างหน่วยงาน และอาจจะทำให้ผู้ร่วมทีมมีการปรับตัวไปในทิศทางที่นิ่งเฉยและทำให้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นไปในลักษณะที่ด้อยประสิทธิภาพ

2) จะทำอย่างไร ? ให้หน่วยหนุนเสริมสามารถบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงาน ครั้งนี้ให้อยู่ในงานประจำ(Routine) จากการเสริมสร้างกระบวนการข้างต้นกล่าวได้ว่าการบูรณาการ กับงานประจำจะทำได้กับหัวหน้างานที่มีอุดมคติในการทำงาน ไม่มองว่ากระบวนการวิจัยเป็นการ เพิ่มภาระ แต่เป็นแนววิธีการเสริมประสิทธิภาพการทำงานตามพันธกิจขององค์กรที่มีหน้าที่หนุน เสริมกลุ่มองค์กรที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบเพื่อการบรรลุเป้าหมายสุดท้ายของงาน ซึ่งบทเรียน ครั้งนี้ กล่าวได้ว่า ระบบบริหารจัดการของหน่วยงานมีผลต่อการบูรณาการกระบวนการวิจัยกับงาน ประจำเป็นอย่างมาก ซึ่งหัวหน้างานทั้งหลายได้สะท้อนในเวทีประชุมว่าระบบการบริหารจัดการ ด้านบุคลากรมีการสับเปลี่ยนพื้นที่การดูแลทุกปี สภาพเช่นนี้ทำให้บางครั้งหน่วยงานที่เลี้ยงกับกลุ่ม องค์กรไม่มีโอกาสได้พบหรือรู้จักกันเลย ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างที่เลี้ยงกับหน่วยสหกรณ์ขาด



การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำให้พี่เลี้ยง(MU)กับหน่วยสหกรณ์ได้พบปะรู้จักกันครั้งแรกหลายกลุ่มองค์กร

ที่สำคัญที่สุดการบูรณาการกระบวนการวิจัยกับงานประจำจะสำเร็จได้นั้น ผู้นำสูงสุดของหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการวิจัยที่เข้าไปร่วมกระทำการเรียนรู้กับหน่วยงานของตนว่ากระบวนการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาบ้างหรือไม่ อย่างไร และหน่วยงานจะใช้ประโยชน์จากกระบวนการวิจัยครั้งนี้เพื่อการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติของหน่วยได้หรือไม่ นั่นคือ การบูรณาการเข้ากับงานประจำนั่นเอง ดังนั้น กล่าวได้ว่าการบูรณาการกับงานประจำจึงมีเงื่อนไขที่ผู้นำสูงสุดขององค์กร และระบบการบริหารจัดการขององค์กรเป็นสำคัญ การอนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้ถามข่าวคราวถึงกระบวนการวิจัย จึงทำได้เพียงการพัฒนาการเรียนรู้ของเฉพาะบุคคลในองค์กรที่ร่วมกระบวนการวิจัยเท่านั้น

#### 6.2.1.2 การยึดถือหน่วยหนุนเสริมต้นสังกัดอย่างแข็งขัน

ในประเด็นนี้หมายถึง การที่กลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ มีหน่วยงานพี่เลี้ยงต่างหน่วยงานทำให้ตัวแทนกลุ่ม/องค์กรยึดถือหน่วยงานหนุนเสริมที่เป็นพี่เลี้ยงอย่างแข็งขัน ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีสำนักงานพัฒนาชุมชนเป็นพี่เลี้ยง การเชิญกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเข้าร่วมโครงการวิจัยโดยไม่ผ่านสำนักงานพัฒนาชุมชน และการที่ทีมวิจัยไม่มีตัวแทนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนทำให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตไม่เข้าร่วมโครงการ

#### 6.2.2 ทักษะ/ประสบการณ์ใหม่

##### 6.2.2.1 การเรียนรู้ของนักวิจัยจากหน่วยหนุนเสริม

นักวิจัยจากหน่วยหนุนเสริมสรุปผลการเรียนรู้ที่สำคัญดังนี้

##### 1) ด้านกระบวนการทำงานและการหนุนเสริม

1.1) ในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เดิมคิดว่า เจ้าหน้าที่ต้องรู้ทุกเรื่อง ต้องเก่งทุกเรื่องจึงจะเป็นผู้แนะนำส่งเสริมสหกรณ์ได้ เมื่อได้เข้าร่วมทีมวิจัย ทำให้ได้วิธีคิดว่า ปัญหาต้องแก้ไขโดยเจ้าของปัญหา ความรู้อยู่ที่เจ้าของปัญหา ความรู้ไม่ได้อยู่ที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดแนวทางที่จะแก้ปัญหา เป็นผู้ฟังที่ดี สรุปความรู้ สรุปประเด็นต่าง ๆ ให้เกี่ยวเนื่อง สอดคล้อง ชัดเจน เป็นการช่วยเสริมสิ่งที่ยังขาดของคณะกรรมการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เช่น บทบาทการฟื้นฟูโรงสีข้าว กลุ่มเกษตรกรทำนาข้าว

1.2) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้สั่งการ/เป็นเผด็จการ คือ พูดแต่ฝ่ายเดียว ให้รู้จักฟังผู้อื่นพูดให้มากขึ้น อดทน ใจเย็น ยอมรับที่จะถูกตำหนิ/พาดพิง กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ต้องปรับกระบวนการทัศนคติใหม่ทั้งหมดในการเข้าไปทำหน้าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ให้มีความเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ ต้องเน้นทำ

ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วม คือ การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมรับประเมินผล เคารพในภูมิปัญญาของผู้อื่น

1.3) หน่วยงานหนุนเสริมต้องตระหนักในบทบาทการหนุนเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ไม่นเน้นด้านใดด้านหนึ่ง

1.4) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จะต้องมีขีดความสามารถ ในการทำหน้าที่เป็น ผู้หนุนเสริมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ และอุปนิสัย

## 2) ด้านการหนุนเสริมเครือข่าย

2.1) ต้องให้ความสำคัญในการจัดประชุมเวทีเครือข่ายในเรื่อง ประเด็นที่จะ นำมาพูดคุยกัน (วาระการประชุม) การจัดการความรู้ และการบันทึกรายงานการประชุม

2.2) การประชุมต้องมีการเตรียมข้อมูล เพื่อให้การประชุมกระชับ ครบทุก ประเด็น

2.3) การประชุมกลุ่มย่อยนอกรอบ ควรประชุมให้บ่อยขึ้น กำหนดเวลา ประชุมให้ชัดเจน และแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบในแต่ละประเด็น

2.4) สมาชิกเครือข่ายนำเสนอต่อที่ประชุมเน้นเฉพาะด้านการขายสินค้า ไม่ได้ ให้ความสำคัญในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก ดังนั้นการเข้าร่วม ประชุมเครือข่ายของหน่วยหนุนเสริมต้องกระตุ้นเตือนให้สมาชิกองค์กรเครือข่ายให้สามารถทำ หน้าที่ได้ครอบคลุมภารกิจ ปรับวิธีคิดแนวคิดแบบพ่อค้านายทุน ให้เข้าใจและยึดหลักคุณค่าของ สหกรณ์ในการดำเนินงาน

2.5) การมีส่วนร่วมในเวทีประชุม ในการประชุมเครือข่ายแต่ละครั้ง ตัวแทน สมาชิกบางหน่วยยังไม่มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร ดังนั้นจึงต้องให้ประธาน ที่ประชุมกระตุ้น หรือสร้างกระบวนการให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น

2.6) การเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเวทีเครือข่ายสหกรณ์ของเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมสหกรณ์ จะทำให้ได้รับความเชื่อถือจากฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ และมีความไว้วางใจ มากขึ้น ดังนั้นในกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรต้องให้ ความสำคัญในการเข้าร่วมสังเกตการณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้นำกลุ่ม/องค์กรให้มากที่สุด และ จะเป็นการช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนของเครือข่ายทางหนึ่ง

### 6.2.2.2 การเรียนรู้ของนักวิจัย(ใหม่)

1) การวิจัยแบบ PAR ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้การวิจัยจากประสบการณ์จริง ได้ทราบ เทคนิคและวิธี ตลอดจนเห็นรายละเอียดของความแตกต่างที่ต่างจากการวิจัยเชิงคุณภาพแบบอื่น ได้ เรียนรู้กระบวนการจากการลงพื้นที่ และการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์ตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การ วิจัยแบบ PAR ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเครือข่าย ซึ่งบางส่วนสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเป็นบทเรียน

เกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารเพื่อการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับสาขาวิชาการที่ผู้วิจัยกำลังสอนอยู่ในระดับอุดมศึกษา

2) การเข้าร่วมทีมวิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้ทดลองใช้แนวคิด และทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร (Organization Communication) เพื่อทดลองใช้ และพิสูจน์ทฤษฎี ทำให้เห็นกระบวนการและรูปแบบการสื่อสารในองค์กรอีกแง่มุมหนึ่ง ซึ่งมีความน่าสนใจเป็นอย่างมาก เพราะได้เห็นพัฒนาการของการสื่อสารและยังเป็นการสื่อสารในองค์กรที่มีลักษณะพิเศษตรงที่สามารถรวมเอาการสื่อสารแบบอื่นๆ เข้ามาใช้ด้วยกันได้ ผู้วิจัยจึงได้เห็นข้อบกพร่องของการสื่อสารในองค์กร และได้เรียนรู้วิธีการแก้ไขเพื่อลดข้อบกพร่องเหล่านั้น

3) ผู้วิจัยได้ทดลองใช้เทคโนโลยีเครื่องมือสื่อรูปแบบใหม่เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายในสถานการณ์การใช้งานจริง นั่นคือ Internet ให้สมาชิกเครือข่ายได้ใช้งานทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่า เทคโนโลยีการสื่อสารดังกล่าวสามารถทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านใดบ้าง ทำให้เห็นข้อดีและจุดบกพร่องในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสารอันจะนำไปเป็นฐานข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยเรื่องอื่นๆต่อไปในอนาคต

4) เทคนิคการจัดการความรู้โดยใช้พลังเรื่องเล่า

จากการที่คณะผู้ประสานงานได้จัดการประชุมจัดการความรู้และวิทยากรได้นั้นพลังเรื่องเล่า ทำให้คณะผู้วิจัยได้มีโอกาสเรียนรู้เทคนิคใหม่ และสามารถปรับใช้ในกระบวนการเรียนรู้ของเครือข่ายการวิจัยได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นการเล่าเรื่อง มีการเคารพซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบรรยากาศในการประชุมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 6.3 ข้อเสนอแนะ

### 6.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงกระบวนการวิจัย

ควรมีการวิจัยต่อเนื่องในพื้นที่เดิมที่น่าร่องเพราะจะเป็นการบำรุง ดูแลเครือข่ายให้ยั่งยืน และค้นหาค้นหาองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องจากทุนทางสังคมของเครือข่ายที่ได้ก่อรูปไว้แล้ว

### 6.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการต่อยอดโครงการวิจัยในอนาคต

6.3.2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจพอเพียงในหน่วยสหกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเชื่อมโยงขยายเครือข่ายเศรษฐกิจพอเพียงในระดับเครือข่าย และขยายไปหน่วยระดับจังหวัด และภูมิภาค

6.3.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของหน่วยหนุนเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. **คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์**. กรุงเทพมหานคร: มปท. 2548.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. **“แนวทางพัฒนาเครือข่าย/กลุ่มองค์กรในพื้นที่จังหวัด”**.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.). 2549.
- จังหวัดอุดรธานี. ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลแบบบูรณาการ. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร(Executive Summary) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:  
[http://www.udonthani.go.th/Udonthani/ceo/executive\\_48.doc](http://www.udonthani.go.th/Udonthani/ceo/executive_48.doc) ( 24 ตุลาคม 2548)
- ตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 5,สำนักงาน. **รายงานประจำปี 2547 สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์อุดรธานี**.  
อุดรธานี. 2547(อัดสำเนา).
- พัฒนาชุมชนจังหวัดอุดรธานี,สำนักงาน. **ข้อมูลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตและ  
กิจกรรมเครือข่ายจังหวัดอุดรธานี**. อุดรธานี.2548(อัดสำเนา)
- พัฒนาชุมชนจังหวัดอุดรธานี,สำนักงาน. **ข้อมูลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต**.  
อุดรธานี.2548(อัดสำเนา)
- ระบบศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดอุดรธานี. **ประวัติจังหวัดอุดรธานี**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:  
[http://61.90.195.66/uoc/UOC\\_Output/GeneralInformation/History.htm](http://61.90.195.66/uoc/UOC_Output/GeneralInformation/History.htm) ( 24 ตุลาคม 2548)
- ศูนย์ประมวลผลข้อมูลแก้ปัญหาสังคมและความยากจนเชิงบูรณาการ. **ข้อมูลปัญหาความยากจน  
จำแนกตามพื้นที่**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://khonjon.dopa.go.th/index.jsp>.  
(1 พฤศจิกายน 2548)
- ศูนย์ประมวลผลข้อมูลแก้ปัญหาสังคมและความยากจนเชิงบูรณาการ. **ข้อมูลปัญหาความยากจน  
จำแนกตามแบบ สย**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://khonjon.dopa.go.th/index.jsp>.  
(1 พฤศจิกายน 2548)
- สหกรณ์จังหวัดอุดรธานี,สำนักงาน. **รายงานการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548**. อุดรธานี. 2548(อัดสำเนา)
- อานนท์ ผกากรองและคณะ. **โครงการแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่  
จังหวัดเลย**. เลย : 2548.

ภาคผนวก