



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการประสานงานเพื่อการวิจัยด้านสหกรณ์

ชุดโครงการวิจัย “แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่
จังหวัด”

โดย

รศ.จุฑาทิพย์ ภัทรวาท และคณะ

สิงหาคม 2548

คำนำ

รายงานวิจัยของชุดโครงการประสานงาน “แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด” ในครั้งนี้เป็นบทสังเคราะห์ที่จัดทำโดยทีมประสานงานกลาง และใช้ข้อมูลจากหลายส่วนทั้งที่มาจากรายงานวิจัยของทีมวิจัยจังหวัดใน 9 พื้นที่จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน เลย ขอนแก่น สระบุรี สุพรรณบุรี เพชรบุรี สงขลา และตรัง ข้อมูลจากการติดตามทีมวิจัยจังหวัด ข้อมูลจากการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ทีมประสานงานรวบรวมจากทีมวิจัย เมื่อได้นำมาสังเคราะห์ ภายใต้กรอบแนวคิด “การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร” ของชุดโครงการแล้ว จึงได้ออกมาเป็นเนื้อหาสาระของรายงานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย บทสรุปสถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการ รูปแบบและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด และข้อ เสนอสำหรับแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายและการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรในแนวทางที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืน ทั้งในส่วนของเครือข่ายพันธมิตรและองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายฯ

จุดมุ่งหมายสำคัญของรายงานวิจัยฉบับนี้ นอกจากต้องการให้ข้อสรุปของบทเรียนที่ได้จากการวิจัยแล้ว ยังคาดหวังที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับการดำเนินการชุดโครงการวิจัย “การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด” ที่เป็นการวิจัยในลักษณะของการขยายผล จากชุดโครงการวิจัยในครั้งนี้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาสาระของรายงานวิจัยฉบับนี้คงจะเกิดประโยชน์ต่อนักวิจัยที่มีภารกิจในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนตลอดจนผู้สนใจและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและขบวนการสหกรณ์ และใคร่ขอขอบคุณ ผู้ที่มีส่วนสนับสนุนอย่างสำคัญ ได้แก่ ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย ผู้อำนวยการฝ่าย 4 คุณอังคณา ใจเลี้ยง สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย อธิปดิกรม ส่งเสริมสหกรณ์ (คุณบุญมี จันทวงศ์) ผู้ทรงคุณวุฒิของทีมวิจัยได้แก่ อ.เชิญ บำรุงวงศ์ คุณไพโรจน์ สุจินดา ผู้เชี่ยวชาญพิเศษวาระระยะ เสนทอง ศ.ดร.โสภิต ทอปาน รศ.ดร.สมพร อิศวิลานนท์ น.พ. สมเกียรติ ชาติธีรฯ ฯลฯ นักวิจัยของทีมวิจัยจังหวัดทั้ง 9 ทีม ผู้ช่วยผู้ประสานงาน (รศ.ดร.จินดา ขลิบทอง) และหัวแรงสำคัญได้แก่ คุณสายสุตา ศรีอุไร และคุณวรชัย สิงหฤกษ์ ที่ช่วยสนับสนุนและได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตลอดระยะเวลา 2 ปี ของการดำเนินงานโครงการวิจัย

หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ประสานงานขออภัยและยินดีรับข้อเสนอแนะด้วยความขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

รศ. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท

ผู้ประสานงานโครงการ

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	(i)
สารบัญตาราง	(iii)
สารบัญภาพ	(iv)
บทสรุปผู้บริหาร	(a)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาของการวิจัย	1
วัตถุประสงค์	2
ประเด็นการวิจัย	3
ผลงานที่คาดหวัง	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ความหมายของคำที่เป็นจุดเน้น	6
บทที่ 2 สถานการณ์กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด	7
รูปแบบของกลุ่ม/องค์กรประชาชน	7
บริบทการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน	8
เครือข่ายความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการ	13
สถานการณ์การดำเนินงานกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการ	15
บทที่ 3 รูปแบบและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัด	22
รูปแบบและกระบวนการสร้างเครือข่ายพันธมิตร	22
วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตร	49
วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการสร้างเครือข่ายพันธมิตร	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร	56
กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร	
กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร	56
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร	58
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร : บริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชน	59
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร : บริบทของทีมวิจัย	64
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร : ความคิดเห็นของนักวิจัย	66
แนวทางการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรให้เกิดความยั่งยืน	68
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	73
สรุปผลการวิจัย	73
ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งและความยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตรตามวิสัยทัศน์ข้างต้นที่สำคัญมี 14 ประการ	76

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 รูปแบบและบริบทการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด	10
ตารางที่ 2.2 สถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการ	21
ตารางที่ 2.3 รูปแบบเครือข่ายที่มีอยู่เดิมในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการ	20
ตารางที่ 3.1 ข้อดี ข้อด้อยของการสร้างเครือข่ายพันธมิตรสำหรับแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ	54
ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย	59
ตารางที่ 4.2 ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย พันธมิตร : บริบทของทีมวิจัย	65

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 3.1 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดสงขลา	23
รูปที่ 3.2 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดตรัง	25
รูปที่ 3.3 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดเพชรบุรี	30
รูปที่ 3.4 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดสุพรรณบุรี	31
รูปที่ 3.5 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดสระบุรี	34
รูปที่ 3.6 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดขอนแก่น	38
รูปที่ 3.7 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดเลย	40
รูปที่ 3.8 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดเชียงใหม่	43
รูปที่ 3.9 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่าย ของที่มวิจัยจังหวัดลำพูน	45
รูปที่ 3.10 แนวทางการปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรสำหรับแนวทางที่ 1	51
รูปที่ 3.11 แนวทางการปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรสำหรับแนวทางที่ 2	52
รูปที่ 3.12 แนวทางการปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรสำหรับแนวทางที่ 3	53

สารบัญรูป (ต่อ)

	หน้า
รูปที่ 4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรในพื้นที่จังหวัด	58
รูปที่ 4.2 กระบวนการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร : บริบทของทีมวิจัย	64
รูปที่ 5.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเข้มแข็งและความยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตร กลุ่ม/องค์กรประชาชน	69

บทสรุปผู้บริหาร

ความเป็นมา :

การดำเนินการชุดโครงการวิจัย “แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน (กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ดำเนินงานตามหลักและวิธีการสหกรณ์แต่ไม่ได้จดทะเบียน) เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในระดับสมาชิก ระดับองค์กร และระดับเครือข่าย และเกิดความร่วมมือที่จะอำนวยความสะดวกต่อกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

กระบวนการวิจัย :

การดำเนินการโครงการวิจัยได้แบ่งกลุ่มการดำเนินงานการวิจัยเป็น 2 ทีม ได้แก่ ทีมประสานงานกลาง และทีมวิจัยในพื้นที่จังหวัด 9 ทีมที่ดำเนินงานโครงการวิจัยใน 9 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน เลย ขอนแก่น สระบุรี สุพรรณบุรี เพชรบุรี สงขลา และตรัง โดยการดำเนินการโครงการวิจัยเป็นไปภายใต้กรอบแนวคิดของการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งหมายถึง การสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันอย่างจริงจัง เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เสี่ยงภัยร่วมกัน และการได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้ทีมวิจัยจะให้ความสำคัญที่จะหนุนเสริมให้การเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นไปตามความสมัครใจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างแท้จริง

กระบวนการวิจัยได้เริ่มต้นโดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างทีมประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิและทีมวิจัยระดับจังหวัด เพื่อชี้แนะแนวทางการดำเนินการที่ควรจะเป็นตามกรอบแนวคิดของชุดโครงการวิจัยฯ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่ **ขั้นที่หนึ่ง** การศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน **ขั้นที่สอง** การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยการชี้แจงทำความเข้าใจเรื่อง แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่าย และการหนุนเสริมการกำหนดกรอบทิศทางการทำงานของกลุ่ม/องค์กร **ขั้นที่สาม** การสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระบวนการมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายพันธมิตร **ขั้นที่สี่** การติดตามการดำเนินงานการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อนำองค์ความรู้ไปขยายผลในโอกาสต่อไป

ผลการวิจัย :

ผลการศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด ซึ่งอาจจำแนกได้เป็นกลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน กลุ่มองค์กรการเงิน กลุ่มอาชีพ และกลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่นๆ ชี้ให้เห็นว่า สหกรณ์ที่จดทะเบียนซึ่งประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม

สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ มีทั้งที่เข้มแข็งและอ่อนแอ กล่าวคือพบว่ามีสหกรณ์ที่จดทะเบียน บางส่วนประสบปัญหาการขาดทุน และส่วนใหญ่ยังไม่สามารถดำเนินการกิจการตามเจตนารมณ์ได้ อาทิ เช่น ในกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยังไม่ได้ดำเนินการกิจการด้านการส่งเสริมการเกษตร หรือการส่งเสริมการประกอบอาชีพ ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นที่ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจซื้อ ธุรกิจขาย และธุรกิจแปรรูป โดยพบว่าสหกรณ์การเกษตรบางแห่งยังประสบปัญหาการขาดทุนเนื่องจากฝ่ายจัดการไม่มีทักษะด้านธุรกิจเพียงพอ ดังนั้น สมาชิกสหกรณ์การเกษตรจึงยังคงต้องเผชิญปัญหาในการประกอบอาชีพโดยสหกรณ์มิได้มีส่วนช่วยเหลือแต่อย่างใด สหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่อยู่ในข่ายที่มีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดีเมื่อพิจารณาจากตัวเลขทางการเงิน แต่ยังคงมุ่งเน้นไปที่การแสวงหารายได้โดยยังไม่ได้คำนึงถึงภารกิจสำคัญในการยกระดับฐานะความเป็นอยู่แก่สมาชิกอย่างจริงจัง **กลุ่มองค์กรการเงิน** ซึ่งมีจุดเด่นในเรื่องผู้นำที่มีอุดมการณ์ จิตวิญญาณสหกรณ์ แต่มักพบว่ากลุ่ม/องค์กรหลายแห่งในหลายจังหวัดกำลังเผชิญกับปัญหาการขาดทักษะและประสบการณ์ของผู้บริหารจัดการในกรณีที่กลุ่ม/องค์กรมีทุนดำเนินงานมากขึ้นเรื่อยๆ และกำลังจะขยายขอบเขตการดำเนินงานไปในเชิงธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันกลุ่มอาชีพและกลุ่มอื่นๆ ที่ยังเผชิญกับปัญหาการขาดทักษะและประสบการณ์ของผู้บริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร ในช่วงเวลาที่รัฐให้การสนับสนุนเงินทุนมากขึ้น

สถานการณ์ความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดในรูปเครือข่ายพันธมิตรนั้นพบว่า เป็นไปในลักษณะของ **เครือข่ายพันธมิตรขั้นต้น** โดยพบว่า การเกิดขึ้นของเครือข่ายพันธมิตรมีอยู่ 2 ลักษณะ **ลักษณะแรก** เป็นการสร้างเครือข่ายที่เกิดจากล่างขึ้นสู่บน หรือเป็นเครือข่ายในแนวตั้ง (Bottom-up Network/Vertical Integration) โดยจะพัฒนาเครือข่ายในลักษณะขององค์กรเครือข่ายจากระดับอำเภอ เป็นระดับจังหวัด และระดับประเทศ เพื่อให้การบริการด้านการเงินหรือวิชาการแก่องค์กรสมาชิกระดับล่าง และการหนุนเสริมให้เกิดความเข้มแข็ง **ลักษณะที่สอง** เป็นการสร้างเครือข่ายในแนวนอน (Horizontal Integration) ภายใต้การสนับสนุนของหน่วยงานของรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชนหรือขบวนการสหกรณ์ เช่น ชมรมเครือข่ายสหกรณ์จังหวัด ชมรมผู้จัดการสหกรณ์ ชมรมสหกรณ์จังหวัด โดยกิจกรรมส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องการจัดประชุมสัมมนาระหว่างสมาชิกเครือข่าย โดยส่วนเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจมีเกิดขึ้นในกลุ่มของสหกรณ์ที่จดทะเบียนแต่มีเป็นส่วนน้อย เช่นกรณีของ เครือข่ายข้าวสารและน้ำดื่มของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด จังหวัดตรัง เป็นต้น

ผลการดำเนินงานของทีมวิจัยในพื้นที่จังหวัด โดยใช้กรอบเวลา 2 ปี ภายใต้การหนุนเสริมของทีมประสานงานกลางและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ากระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายของทีมวิจัยมีความแตกต่างกันในขั้นตอนละวิธีการตามบริบทของทีมวิจัยและเงื่อนไขพื้นที่จังหวัด โดยเทคนิคและวิธีการที่ทีมวิจัยเลือกใช้ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์

ปัจจัยสภาพแวดล้อม การสนทนากลุ่มเป้าหมาย การประชุมเชิงปฏิบัติการเทคนิคการระดม
สร้างสรรค์ การประชุมระดมความคิด และการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยใช้ Problem Tree
กระบวนการสร้างเครือข่ายของทีมีวิจัยมี 3 แนวทางซึ่งแตกต่างกันไปตามบริบทของ
ทีมีวิจัยและบริบทของพื้นที่จังหวัด โดยพบว่าแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี
ที่สุด (Best Practice) จะเริ่มต้นจาก **ขั้นตอนที่หนึ่ง** การชี้แจงการทำความเข้าใจ เรื่องการสร้าง
ความเข้มแข็ง (การจัดทำกรอบทิศทาง การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร) และการเชื่อมโยงเครือข่าย
พันธมิตรแก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัด ควบคู่กับการชี้ชวนให้เข้าร่วมโครงการฯ จากนั้นจึงไปสู่
ขั้นตอนที่สอง คือการหนุนเสริม การจัดทำกรอบทิศทาง การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร หรืออาจ
เรียกว่าการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่ม/องค์กรแล้วจึงดำเนินการต่อไปใน **ขั้นตอนที่สาม** คือ การ
หนุนเสริมการสร้างกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย โดยหัวหน้าทีมีวิจัยควรมีการวางแผน ทั้งเรื่อง
ขั้นตอน/กระบวนการ การกำหนดตัวนักวิจัยที่เชื่อมโยงภารกิจในแต่ละด้านที่พร้อมจะฝังตัวเพื่อการทำงาน
ในพื้นที่จังหวัดให้เป็นไปตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่สุด
ประการหนึ่ง คือ การทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของนักวิจัยทุกคนเกี่ยวกับกรอบแนวคิด การ
เชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ และได้มีส่วนร่วมในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง
นักวิจัยในพื้นที่ต่างๆ เพื่อการปรับแผนให้เป็นไปในแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และเมื่อสิ้นสุดโครงการฯ
ทีมีวิจัยในพื้นที่จังหวัดทั้ง 9 ทีม สามารถหนุนเสริมการสร้างเครือข่ายฯ ได้ทั้งสิ้น 31 เครือข่าย ซึ่ง
แตกต่างกันอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่หนึ่ง **เครือข่ายพันธมิตรที่รวมตัวกันในเชิงพื้นที่** เช่น กรณี
ของเครือข่ายสัมพันธภาพสหกรณ์เชียงใหม่ เครือข่ายพันธมิตรเพชรบุรี เครือข่ายสหกรณ์ระดับจังหวัด
ของสงขลา เครือข่ายลุ่มน้ำลี้ จังหวัดลำพูน รูปแบบที่สอง **เครือข่ายพันธมิตรที่รวมตัวกันในเชิง
ธุรกิจ** ตัวอย่างเช่น เครือข่าย OTOP จังหวัดตรัง เครือข่ายอาหารสัตว์ จังหวัดเลย เครือข่ายปุ๋ย จังหวัด
สุพรรณบุรี เครือข่ายโรงสีข้าว จังหวัดสระบุรี รูปแบบที่สาม **เครือข่ายพันธมิตรเชิงวิชาการ** ได้แก่
เครือข่ายธนาคารหมู่บ้านวัดชัยศรีบ้านเลี้ยว จังหวัดขอนแก่น

แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร : บทเรียนจากประสบการณ์ของชุดโครงการวิจัยใน พื้นที่ 9 จังหวัด

จากประสบการณ์ของทีมีวิจัยทั้ง 9 ทีมภายใต้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างนักวิจัย
ผู้ประสานงานกลางและผู้ทรงคุณวุฒิทำให้ได้ข้อสรุปสำหรับกรอบแนวคิดการพัฒนาเครือข่าย
พันธมิตรเพื่อเกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนว่า มีความจำเป็นที่จะต้องกำหนด**วิสัยทัศน์ของเครือข่าย
พันธมิตร**ภายใต้กรอบแนวคิดของชุดโครงการ เพื่อนำไปสร้างความเข้าใจและสร้างแรงบันดาลใจ
ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถนำมามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเข้มแข็งและยั่งยืนของ
เครือข่ายพันธมิตรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนี้

“เป็นองค์กรที่เกิดจากความร่วมมือ ในวงสัมพันธระยะยาว ให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง เน้นแผนการเรียนรู้ เพื่อประสิทธิภาพสู่องค์กรพันธมิตรและคุณภาพชีวิตของสมาชิกองค์กร”

ข้อเสนอสำหรับแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งและความยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตรตามวิสัยทัศน์ข้างต้นที่สำคัญมี 14 ประการ ได้แก่

1. การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ “เครือข่ายพันธมิตร” ให้แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชน
2. การหนุนเสริมให้มีกำหนดแผนความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตร ภายใต้แผนกลยุทธ์ของกลุ่ม/องค์กร
3. การหนุนเสริมแก่กลุ่ม/องค์กรในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์และการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ
4. การให้ความรู้/ทักษะ/ประสบการณ์แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่จะมีศักยภาพและความพร้อมและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรพันธมิตรในเครือข่ายฯ
5. การเผยแพร่วิสัยทัศน์/แนวคิด “เครือข่ายพันธมิตร” และแนวทางการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรและผ่านกลไกสื่อประชาสัมพันธ์และเวทีวิชาการรูปแบบต่างๆ แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและขบวนการสหกรณ์
6. การพัฒนาสื่อการเรียนรู้หลักสูตรเป็นระบบที่จะหนุนเสริมแก่ผู้นำและบริหารจัดการในเรื่องการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรผ่านกลไก การจัดเวที แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งในรูปของหน่วยเคลื่อนที่และอื่นๆ เพื่อการเข้าถึงในการหนุนเสริมการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรอย่างทั่วถึง
7. การหนุนเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการแก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรผ่านกลไกทำเนียบนามเครือข่ายพันธมิตร
8. การหนุนเสริมให้มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการอย่างชัดเจนเพื่อการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการดำเนินงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อเครือข่ายฯ
9. การผลักดันให้มีกลไกการควบคุมภายในโครงสร้างการบริหารจัดการในลักษณะที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
10. การเสริมสร้างความรู้แก่ผู้นำองค์กรพันธมิตรและแกนนำเครือข่ายให้ตระหนักเห็นความสำคัญของกลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาเครือข่าย
11. การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำ/ฝ่ายบริหารจัดการเครือข่ายในการฝึกทักษะ/ประสบการณ์ในเรื่องการสร้างกลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาเครือข่าย
12. การผลิตสื่อเรียนรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้เข้าถึงผู้นำเครือข่ายอย่างทั่วถึง

13. การจัดตั้ง “หน่วยที่ปรึกษา” เพื่อให้บริการในการพัฒนากลไก/การติดตามและข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาเครือข่าย

14. การกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวกับ**เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้**อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องภายใต้การสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

บริบทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนแนวทางการพัฒนา ที่สำคัญ ได้แก่ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน และหน่วยงานพันธมิตรของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ที่เป็นสถาบันการศึกษาที่กระจายตัวอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ที่มีโครงการความร่วมมือเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร โดยการดำเนินการในรูปแบบของการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร เพื่อการขยายผลการพัฒนาความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน อันจะสามารถเป็นที่พึ่งแก่สมาชิก ชุมชนและสังคมในการแก้ปัญหาความยากจนต่อไป

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของการวิจัย

ผลการสังเคราะห์สถานการณ์ของขบวนการสหกรณ์ตามโครงการประสานงานเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับชุดโครงการวิจัยด้านสหกรณ์ (จุฑาทิพย์และคณะ, 2537) ชี้ให้เห็นว่า กลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่มีภูมิตั้งถิ่นเป็นสหกรณ์นั้นมีทั้งที่นับเป็น “สหกรณ์” และ “มิได้เป็นสหกรณ์” ซึ่งต่างฝ่ายก็มีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันไป สำหรับองค์กรประชาชนที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์เป็น “สหกรณ์” นั้นมีจุดเด่นตรงที่มีสถานภาพเป็น “นิติบุคคล” และมีระบบเครือข่ายที่เรียกกันว่าขบวนการสหกรณ์ โดยมีสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นองค์กรกลางระดับสูงที่จัดตั้งขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความร่วมมือกันตามวิธีการสหกรณ์ ปัญหาที่สำคัญของการสหกรณ์ก็คือยังมีสหกรณ์อีกจำนวนมากที่ยังไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์ยังไม่มีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารจัดการ จึงมักเห็นปรากฏการณ์ที่สหกรณ์ยังต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากรัฐจนเป็นที่มาของคำว่า “สหกรณ์ถูกครอบงำจากรัฐ” ในขณะเดียวกันกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีภูมิตั้งถิ่นเป็นสหกรณ์แต่มีได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์นั้น มีจุดเด่นคือ ส่วนใหญ่กลุ่ม/องค์กรประชาชนเหล่านี้มักเกิดจากการรวมตัวของประชาชนเอง มีผู้นำที่เข้มแข็งและมีอุดมการณ์ สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง จึงทำให้กลุ่ม/องค์กรประชาชนมีความเข้มแข็ง โดยกิจกรรมส่วนใหญ่ของกลุ่ม/องค์กรเหล่านี้มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมส่งเสริมการออมและการให้เงินกู้แก่สมาชิกเป็นสำคัญ และในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นมากขึ้นเรื่อยๆ แต่มีประเด็นที่เป็นข้อสังเกตคือเมื่อใดที่กลุ่ม/องค์กรขาดผู้นำไปมักจะประสบปัญหาการดำเนินงาน และก่อให้เกิดความเสียหายแก่สมาชิกอยู่เนืองๆ นอกจากนี้ยังพบว่า การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในอดีตที่ผ่านมายังคงปิดตัวอยู่ในแวดวงของสหกรณ์เท่านั้น ไม่มีการขยายเครือข่ายไปเชื่อมโยงกับขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนที่เข้มแข็ง ยังคงเป็นไปในลักษณะที่ต่างฝ่ายต่างอยู่ ไม่มีการเสริมสร้างความร่วมมือที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และพัฒนาไปด้วยกัน

ประเด็นที่เป็นแง่คิดสำหรับการพัฒนา คือ ทำอย่างไรจึงจะให้สมาชิกกลุ่ม/องค์กรประชาชนทั้งที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์และสหกรณ์ภาคประชาชนมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อประโยชน์ซึ่งกันและกัน และทำอย่างไรองค์กร/หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนกลุ่ม/องค์กรประชาชนเหล่านี้มีการประสานความร่วมมือที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการพัฒนา โดยไม่อยู่ในลักษณะที่หลายฝ่ายมองว่าเป็นการแย่งชิงประชาชนอย่างที่เป็นอยู่

ข้อสรุปที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันสำหรับแนวทางการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสหกรณ์ พ.ศ.2546-2549 ซึ่งเน้นว่าการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ควรมุ่งเน้นไปที่**การพัฒนาคนให้ปรากฏคุณค่าสหกรณ์ในตัวคนอย่างแท้จริง** เพื่อคนเหล่านั้นจะได้มีศักยภาพและความพร้อมในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรของตนเพื่อประโยชน์แก่สมาชิก ชุมชน สังคม ตามวิถีสหกรณ์ต่อไป กระบวนการการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ควรเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขบวนการสหกรณ์ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีกรอบแนวคิด หรือมีมุมมองในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งในปัจจุบันหลายฝ่ายก็ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาภายใต้คณะทำงานผลักดันแผนพัฒนาฯ โดยคาดหวังให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยที่กำหนดภายในปี 2549 เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ตามความคาดหวัง

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย : สกว. จึงให้ทุนอุดหนุนวิจัยแก่โครงการประสานงานด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ในรูปแบบของชุดโครงการวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การดำเนินการชุดโครงการวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด” ในครั้งนี้จะเป็นลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ในพื้นที่ 9 จังหวัดได้แก่จังหวัด เชียงใหม่ ลำพูน เลย ขอนแก่น สระบุรี เพชรบุรี สุพรรณบุรี สงขลา และตรังโดยมุ่งเน้นที่จะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งนักวิชาการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในขบวนการทุกระดับ เจ้าหน้าที่รัฐ และภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหารูปแบบและวิธีการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทั้งในระดับสมาชิก ระดับองค์กร และระดับเครือข่าย ตามวิสัยทัศน์ขบวนการ สหกรณ์ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ อันจะนำไปสู่แนวนโยบายในการปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการขยายผลเพื่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 **วัตถุประสงค์หลัก** : เพื่อหารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและไม่ได้จดทะเบียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทั้งในระดับสมาชิก ระดับองค์กร และระดับเครือข่าย และเกิดความร่วมมือที่จะอำนวยความสะดวกต่อกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ :

- (1) เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานและปัญหา อุปสรรคของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียน และสหกรณ์ภาคประชาชน และศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน
- (2) เพื่อศึกษาหารูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้เหนียวแน่นเข้มแข็งตามอุดมการณ์สหกรณ์ และกระบวนการในการเสริมสร้างความสามารถของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน
- (3) เพื่อศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่าย/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชนในพื้นที่จังหวัดเดียวกันให้สามารถร่วมมือในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและมีความยั่งยืน

1.3 ประเด็นการวิจัย

1.3.1 ระดับชุดโครงการ

- (1) แนวทางในการพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง และความร่วมมือที่อำนวยความสะดวกต่อกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทั้งในระดับสมาชิก ระดับองค์กร และระดับเครือข่าย มีรูปแบบและกระบวนการการดำเนินงานอย่างไรได้บ้าง
- (2) รูปแบบและกระบวนการพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชนดังกล่าวมีกี่รูปแบบ และแต่ละรูปแบบทำให้เกิดผลอย่างไรต่อสมาชิก องค์กรและเครือข่าย ภายใต้ปัจจัยเงื่อนไขอย่างไร
- (3) การจำแนกความหลากหลายของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ ควรจำแนกบนเกณฑ์อะไร และจำแนกได้เป็นกี่ระดับ
- (4) การทำงานสนับสนุนของเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ สถาบันวิชาการองค์กรพัฒนาเอกชน ในการทำงานกับเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน แต่ละระดับควรมีวิธีการทำงานอย่างไร

1.3.2 ระดับโครงการวิจัยรายพื้นที่

- (1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชนมีสภาพการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคอย่างไร ภายใต้กลุ่ม/องค์กร และมีความร่วมมือกันหรือไม่ในด้านใดอย่างไร และมีความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือกันหรือไม่

(2) รูปแบบและกระบวนการสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด เพื่อให้เกิดเครือข่ายและความร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ และมีความยั่งยืนควรเป็นอย่างไร

(3) รูปแบบและกระบวนการดังกล่าวก่อให้เกิดผลอย่างไร ภายใต้เงื่อนไขอะไร ทั้งในระดับผลต่อสมาชิก ต่อองค์กร และต่อเครือข่าย และในมิติของความสัมพันธ์ทั้งทางเศรษฐกิจและทางสังคม

(4) บทบาทที่ควรเป็นของหน่วยงานสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานรัฐ สถาบันวิชาการ และองค์กรพัฒนาเอกชนควรเป็นอย่างไร

1.4 ผลงานที่คาดหวัง

1.4.1 ในด้านการวิจัย

1.4.1.1 ระดับชุดโครงการ

(1) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาและเชื่อมโยง เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและไม่ได้จดทะเบียน ความหลากหลายของรูปแบบและกระบวนการผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสมาชิก องค์กรและเครือข่าย ตลอดจนปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้แต่ละรูปแบบส่งผลกระทบที่แตกต่างกัน

(2) ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชนเกณฑ์ในการจำแนกระดับและแนวทาง วิธีทำงานที่เหมาะสมกับเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรแต่ละระดับของฝ่ายสนับสนุน ทั้งที่เป็นหน่วยงานรัฐ สถาบันวิชาการ และองค์กรพัฒนาเอกชน

1.4.1.2 ระดับโครงการวิจัยรายพื้นที่

(1) สภาพการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชนในพื้นที่

(2) การประเมินความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่

(3) รูปแบบและกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อสร้างพันธมิตร ระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด เพื่อให้เกิดเครือข่ายและความร่วมมือกันที่ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ และมีความยั่งยืน

(4) การวิเคราะห์ผลและปัจจัยเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดผลต่างๆ ทั้งในระดับสมาชิก องค์กร และเครือข่าย

(5) บทบาทของหน่วยสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ (ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐ สถาบันวิชาการ และองค์กรพัฒนาเอกชน) และข้อเสนอแนะ

1.4.2 ในด้านการพัฒนา (เน้นเฉพาะสำหรับโครงการวิจัยรายพื้นที่)

(1) กลไกในการพัฒนาและเชื่อมโยงให้เกิดความเข้มแข็ง ทั้งในระดับสมาชิก ระดับองค์กร และระดับเครือข่ายในพื้นที่วิจัย

(2) แผนความร่วมมือ และ/หรือแผนกลยุทธ์ของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่วิจัย

(3) การพัฒนาคนและปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ใหม่โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในที่นี้ มีหลักการว่า การพัฒนาเครือข่ายของกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะต้องเป็นในลักษณะของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระของกลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างแท้จริง เป้าหมายในการพัฒนาเครือข่ายมุ่งเน้นไปที่ประโยชน์ที่สมาชิกกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะได้รับเป็นสำคัญ และเป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กร

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าวข้างต้น กระบวนการดำเนินการน่าจะเริ่มต้นจาก **ขั้นที่หนึ่ง** การศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยเป็นฐานข้อมูลสำหรับการดำเนินงานต่อไป **ในขั้นที่สอง** การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ซึ่งจะประกอบไปด้วย การชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องของประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาเครือข่ายแก่ผู้นำ/ฝ่ายบริการจัดการ การดำเนินการในขั้นตอนนี้ควรมีกระบวนการแนะนำให้ฝ่ายบริหารจัดการได้ร่วมกันพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนของตน เพื่อการกำหนดทิศทาง/และมาตรการการดำเนินงานในอนาคตเพื่อจะสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะเชื่อมโยงเครือข่ายหรือไม่อย่างไร กับใคร และเพื่อประโยชน์อันใด (ซึ่งวิธีการนี้ในทางบริหารธุรกิจ เรียกว่า การทำแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan)) **ขั้นที่สาม** เป็นกระบวนการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือสร้างโอกาสให้กลุ่ม/องค์กรประชาชน หน่วยงานราชการ และเอกชน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกัน ซึ่งอาจเรียกว่า การร่วมมือกัน การทำโครงการร่วมกัน หรือการสร้างพันธมิตร **ขั้นที่สี่** การติดตามผลการดำเนินงานของการเชื่อมโยงเครือข่ายหรือการสร้างพันธมิตรประเด็นที่น่าสนใจคือรูปแบบ กระบวนการ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่คณะผู้วิจัย จะเสนอเป็นองค์ความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการขยายผลในพื้นที่อื่น ๆต่อไป

1.6 ความหมายของคำที่เป็นจุดเน้น

(1) **วิสัยทัศน์สหกรณ์** “เป็นระบบเครือข่ายขององค์กรช่วยเหลือตนเองทางเศรษฐกิจและสังคมหลากหลายรูปแบบที่ตระหนักในคุณค่าของหลักและวิธีการสหกรณ์ มีการร่วมมือกันที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร และเกื้อกูลต่อการสร้างความเข้มแข็งยั่งยืนของสมาชิก ชุมชน สังคม ประเทศ”

(2) **กลุ่ม/องค์กรประชาชน** หมายถึง สหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนที่ยึดมั่นในอุดมการณ์หลักและวิธีการสหกรณ์ แต่ยังมีได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

(3) **การเชื่อมโยงเครือข่าย** หมายถึง การสร้างความร่วมมือหรือการสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนตั้งแต่ 2 กลุ่ม/องค์กรขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันอย่างจริงจัง เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เสี่ยงภัยร่วมกัน และได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้การที่กลุ่ม/องค์กรประชาชนจะมาเชื่อมโยงเครือข่ายนั้นต้องเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

(4) **การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน** หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การกำหนดแผนหรือทิศทางการพัฒนาของกลุ่ม/องค์กรในอนาคต โดยเน้นไปที่การแนะนำให้ฝ่ายผู้นำและฝ่ายบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนได้พิจารณาสิ่งที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของกลุ่ม/องค์กรของตน จากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ซึ่งภาษาทางบริหารธุรกิจเรียกว่า **การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)** ซึ่งจะประกอบไปด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ หรืออาจจะเรียกอย่างอื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ง่ายขึ้น) ผลของกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะช่วยชี้ให้กลุ่ม/องค์กรตัดสินใจได้ว่า จะเชื่อมโยงเครือข่ายกับใคร หรือไม่ อย่างไร และเมื่อใด

บทที่ 2

สถานการณ์กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด

การศึกษาสถานการณ์กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดในที่นี่เป็นภารกิจในขั้นตอนแรกของทีมวิจัย โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้ทราบบริบทการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดที่เป็นอยู่เดิม ว่ามีกลุ่ม/องค์กรประชาชนรูปแบบใดบ้างดำเนินงานให้บริการแก่สมาชิกและกลุ่ม เป้าหมายของตน ตลอดจนเพื่อให้ทราบถึงเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เป็นอยู่เพื่อ ให้ทีมวิจัยมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมในการวางแผนการดำเนินงานวิจัย สำหรับการหนุนเสริมการสร้างกรอบทิศทางในการดำเนินงานและสร้างเครือข่ายพันธมิตรของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในขั้นตอนต่อไป ซึ่งผลของการศึกษาสถานการณ์กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดมีรายละเอียดดังนี้

2.1 รูปแบบของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

การพิจารณารูปแบบของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในบริบทของ **สถานภาพทางกฎหมาย** ของการเป็น "สหกรณ์" นั้น อาจจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน ซึ่งอาจสรุปให้เห็นสถานการณ์ในพื้นที่ 9 จังหวัด ได้ดังนี้ (ตารางที่ 2.1)

2.1.1 กลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน หมายถึง สหกรณ์ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้น 6 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ พบว่า มีสหกรณ์ ชั้นปฐมภูมิ (หมายถึงสหกรณ์ที่มีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดา) กระจายตัวอยู่ในพื้นที่จังหวัดทั้ง 6 ประเภท ส่วนสหกรณ์ชั้นมัธยม (หมายถึงสหกรณ์ที่มีสหกรณ์ชั้นปฐมภูมิเป็นสมาชิก) ในระดับจังหวัดนั้น ที่พบส่วนใหญ่ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัด ซึ่งมีสมาชิกเป็นสหกรณ์การเกษตรชั้นปฐมภูมิในระดับอำเภอเป็นสมาชิก และมีชุมนุมสหกรณ์จังหวัด ในฐานะองค์กรกลางของสหกรณ์ทุกประเภทในระดับจังหวัดจัดตั้งและดำเนินการอยู่

2.1.2 สหกรณ์ภาคประชาชน หมายถึงกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จัดตั้งและดำเนินงาน บนหลักความร่วมมือกันช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก แต่มิได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ซึ่งอาจจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

(1) กลุ่ม/องค์กรการเงิน หมายถึง กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ดำเนินภารกิจสำคัญในเรื่องการส่งเสริมการออม และการให้เงินกู้แก่สมาชิก มีทั้งที่เกิดขึ้นตามนโยบายรัฐ และเกิดขึ้นตาม

ความต้องการของสมาชิก ที่สำคัญได้แก่ ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กลุ่มเครดิตยูเนียน ฯลฯ

(2) กลุ่มอาชีพ หมายถึงกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ดำเนินภารกิจบนการร่วมมือกัน เพื่อการแก้ไขปัญหาและการส่งเสริมการประกอบอาชีพของสมาชิก ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรทำนา กลุ่มเกษตรกรทำสวน กลุ่มเกษตรกรทำไร่ กลุ่มปศุสัตว์ กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ปีก กลุ่มผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ กลุ่มอุตสาหกรรมในครัวเรือน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มหมอพื้นฐาน กลุ่มOTOP ฯลฯ

(3) กลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่น ๆ หมายถึง ที่จัดตั้งขึ้นบนหลักความร่วมมือเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาทิเช่น กลุ่มเยาวชน กลุ่มอาสาสมัคร กลุ่มอนุรักษ์ กลุ่มท่องเที่ยว กลุ่มผู้สูงอายุ ฯลฯ

2.2 บริบทการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนมักจะเป็นไปตามกรอบของพระราชบัญญัติ ข้อบังคับหรือระเบียบของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามพบว่า การดำเนินงานตามบริบท ภายใต้ข้อบังคับหรือระเบียบที่กำหนดไว้ นั้นจะได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ ปัจจัยของกลุ่ม/องค์กรนั้น ๆ ที่สำคัญได้แก่/ตัวผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความพร้อมด้านเงินทุน และระบบบริหารจัดการ ในที่นี้จะกล่าวถึงบริบทการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนตามบริบทที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 2.1)

2.2.1 สหกรณ์ที่จดทะเบียน

บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จดทะเบียนในพื้นที่จังหวัดมีรายละเอียดดังนี้

(1) สหกรณ์การเกษตร มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ในการดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ (multi-purpose cooperatives) เพื่อให้บริการแก่สมาชิกที่เป็นเกษตรกรในหลาย ๆ ด้านได้แก่ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจซื้อ ธุรกิจขาย ธุรกิจแปรรูป ธุรกิจบริการและส่งเสริมการเกษตร โดยพบว่าสหกรณ์การเกษตรที่มีขนาดใหญ่หรือสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินงานมานานจะมีการดำเนินธุรกิจการแปรรูป และธุรกิจป้อน น้ำมัน ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางและขนาดเล็กจะเน้นไปที่ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจซื้อ และธุรกิจขาย เป็นสำคัญ โดยพบว่ามีสหกรณ์การเกษตรจำนวนไม่มากนักที่มีการให้บริการด้านส่งเสริมการเกษตรแก่สมาชิกซึ่งถือได้ว่าเป็นภารกิจสำคัญที่พึงมีต่อสมาชิก แต่สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังมิได้ดำเนินการแต่อย่างใด

สหกรณ์การเกษตรอาจจำแนกออกเป็นหลายรูปแบบ ได้แก่สหกรณ์การเกษตรทั่วไป หมายถึงสหกรณ์การเกษตรที่มีสมาชิกเป็นชาวนา ชาวไร่ หรือชาวสวน สหกรณ์การเกษตรรูปแบบพิเศษ หมายถึงสหกรณ์การเกษตรที่มีสมาชิกประกอบอาชีพด้านการเกษตรอื่น เช่น ผู้เลี้ยงโคนม ผู้

ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ ผู้เลี้ยงปศุสัตว์ ฯลฯ สหกรณ์การเกษตร รพช. สหกรณ์การเกษตร นพค. กองบัญชาการทหารสูงสุด หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท กระทรวงมหาดไทย และกองบัญชาการทหารสูงสุด

(2) สหกรณ์นิคม มีจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจแบบอเนก ประสงค์และจัดหาที่ทำกินแก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิก โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สหกรณ์นิคม สหกรณ์เช่าที่ดินและสหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน

(3) สหกรณ์ประมง มีจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกที่เป็นชาวประมง โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สหกรณ์ประมงน้ำจืดและ สหกรณ์ประมงน้ำเค็ม และบางพื้นที่จังหวัดที่ไม่มีแหล่งน้ำ และไม่ได้ติดชายทะเลก็ไม่มีสหกรณ์ประมงดำเนินงานในพื้นที่

(4) สหกรณ์ร้านค้า มีจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคและบริการตามความต้องการของสมาชิก เพื่อจำหน่ายแก่สมาชิกและประชาชนทั่วไป ในราคายุติธรรม ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด หมายถึง สหกรณ์ร้านค้าที่เปิดรับสมาชิกทั่วไป และสหกรณ์ร้านค้าแบบปิด หมายถึง สหกรณ์ร้านค้าที่เปิดรับสมาชิกเฉพาะที่สังกัดในหน่วยงานเกี่ยวกับ เช่น สหกรณ์ร้านค้าในหมู่ข้าราชการ สหกรณ์ร้านค้าในสถานศึกษา เป็นต้น

(5) สหกรณ์ออมทรัพย์ มีจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการส่งเสริมการออม การให้เงินกู้ และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ **สหกรณ์ออมทรัพย์ของคนมีเงินเดือน** หรืออยู่ในหน่วยงานเกี่ยวกับ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขเชียงใหม่ จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเลย จำกัด และ**สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน** ที่ตั้งขึ้นในกลุ่มสมาชิกที่อยู่ในชุมชนเดียวกัน

(6) สหกรณ์บริการ มีจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการให้บริการตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นสหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์รถยนต์โดยสาร สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ สหกรณ์สตรี สหกรณ์เคหะสถาน ฯลฯ จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์บริการส่วนใหญ่จะมีจำนวนสมาชิกไม่มากนัก อันเนื่องมาจากข้อกำหนดที่เป็นไปตามนโยบายรัฐที่อนุญาตให้ประชาชนที่สนใจมาร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาพร้อมกันไม่น้อยกว่า 10 คน สามารถจัดตั้งสหกรณ์ได้

2.2.2 สหกรณ์ภาคประชาชน

กลุ่ม/องค์กรประชาชนดังกล่าว เกิดขึ้นจากความสมัครใจของคนในชุมชน ที่มีแนวคิดและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะร่วมมือกันเพื่อพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนเพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง โดยส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างการบริหารงานที่คล้ายคลึงกัน โดยมีผู้นำที่เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความมุ่งมั่น ที่จะผลักดันการดำเนินงานของกลุ่มองค์กรให้เป็นประโยชน์แก่สมาชิกและชุมชน ส่วนกิจกรรมจะแตกต่างกันไปตามรูปแบบของกลุ่ม/องค์กร ซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้

(1) กลุ่มองค์กรการเงิน มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการรณรงค์ให้สมาชิกออมทรัพย์ทั้งในรูปการถือหุ้นและการฝากเงิน เพื่อนำไปเป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการให้เงินกู้ยืมเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนและการประกอบอาชีพ บนพื้นฐานการพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยกลุ่ม/องค์กรการเงินมีระเบียบในการจัดสรรกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน เพื่อเป็นสวัสดิการแก่สมาชิก ซึ่งบางกลุ่ม/องค์กรสามารถจัดสรรสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว ได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่เกิดจนถึงเสียชีวิต และยังมีส่วนช่วยเหลือคนในชุมชนให้ลักษณะเงินกองทุนเพื่อการให้กู้ยืมชุมชน ภายใต้เครือข่ายความร่วมมือด้วย

(2) กลุ่มอาชีพ มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการแก้ไข ปัญหาการประกอบอาชีพ การรวมตัวส่วนใหญ่ จะเป็นในระดับตำบล หรือในกลุ่มคนที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน กิจกรรมหลัก ๆ ที่กลุ่ม/องค์กรดำเนินงาน เช่น การให้สินเชื่อ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรและอุปกรณ์การประกอบอาชีพ การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมอาชีพ การผลิตและการจำหน่ายภายใต้หลักการรวมซื้อ รวมขาย เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองและการลดต้นทุนการผลิตและการตลาด นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่จะมีระเบียบการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการซึ่งได้มาจากกำไรในการดำเนินงานของกลุ่ม และเงินสมทบจากสมาชิกตามสัดส่วนธุรกิจของสมาชิก อีกด้วย

(3) กลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่นๆ มักเกิดขึ้นตามธรรมชาติ ตามความสนใจร่วมกัน หรือการมีปัญหาพื้นฐานร่วมกัน โดยสมาชิกจะมีความร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อประโยชน์ทั้งในเชิงธุรกิจ วิทยาการ สังคม และวัฒนธรรม กิจกรรมของกลุ่มจะเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งนอกจากจะเป็นกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิกกลุ่มแล้ว ยังมีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน เช่น การบริจาคโลหิต การปลูกป่า การกำจัดขยะมูลฝอย และกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่สังคมอื่น ๆ

ตารางที่ 2.1 รูปแบบและบริบทการดำเนินงานของกลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด

รูปแบบ กลุ่ม/องค์กร ประชาชน	บริบทการดำเนินงาน	หน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ
1.สหกรณ์ที่จดทะเบียน 1.1 สหกรณ์การเกษตร	<ul style="list-style-type: none"> การดำเนินธุรกิจแบบ อเนกประสงค์ ได้แก่ ธุรกิจ สินเชื่อ ซื้ขาย แปรรูป บริการและส่งเสริม การเกษตร 	กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรม ตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมป่าไม้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

รูปแบบ กลุ่ม/องค์กร ประชาชน	บริบทการดำเนินงาน	หน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ
1.2 สหกรณ์ประมง	<ul style="list-style-type: none"> ● การดำเนินธุรกิจแบบ อเนกประสงค์ 	
1.3 สหกรณ์นิคม 1.4 สหกรณ์ออมทรัพย์ 1.5 สหกรณ์ร้านค้า 1.6 สหกรณ์บริการ 1.7 ชุมนุมสหกรณ์ <ul style="list-style-type: none"> ● ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรระดับ จังหวัด ● ชุมนุมสหกรณ์จังหวัด 	<ul style="list-style-type: none"> ● การดำเนินธุรกิจแบบ อเนกประสงค์และการ จัดหาที่ดินทำกินแก่สมาชิก ● การส่งเสริมการออม ให้ เงินกู้ การจัดสวัสดิการ และการให้การศึกษาอบรม แก่สมาชิก ● การจัดหาสินค้าอุปโภค บริโภคเพื่อจำหน่ายแก่ สมาชิกบนหลักการรวมซื้อ และการให้บริการตาม ความต้องการของสมาชิก ● การให้บริการเพื่อการแก้ไข ปัญหาในการประกอบ อาชีพ และสนองความ ต้องการของสมาชิกภายใต้ กรอบของพระราชบัญญัติ สหกรณ์ ● ให้บริการแก่สหกรณ์ สมาชิกในพื้นที่ จังหวัด 	

รูปแบบ กลุ่ม/องค์กร ประชาชน	บริบทการดำเนินงาน	หน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ
<p>2.สหกรณ์ภาคประชาชน</p> <p>2.1 กลุ่มองค์กรการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ • กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต • กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ • กลุ่มเครดิตยูเนี่ยน • กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • การส่งเสริมการออม การให้กู้ การจัดสวัสดิการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีบนหลักการร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 	<p>พอช./กรมการพัฒนาชุมชน</p>
<p>2.2 กลุ่มอาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มเกษตรกร • กลุ่มทำนา • กลุ่มทำไร่ • กลุ่มทำสวน • กลุ่มปศุสัตว์ • กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ • กลุ่มผู้เพาะเลี้ยงสัตว์ • กลุ่มอุตสาหกรรมในครัวเรือน • กลุ่มวิสาหกิจชุมชน • กลุ่มหมอบ้าน • กลุ่ม OTOP ฯลฯ <p>กลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่น ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ร้านค้าชุมชน • กลุ่มเยาวชน • กลุ่มอาสาสมัคร 	<ul style="list-style-type: none"> • การร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพ การสร้างอำนาจการต่อรอง การให้บริการด้านเงินกู้ การส่งเสริมการออม การรวมซื้อ การรวมขาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพึ่งพา และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน • การร่วมมือ เพื่อความสนใจร่วมกันหรือการแก้ปัญหาพื้นฐานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 	<p>กระทรวงเกษตรและสหกรณ์</p> <p>กระทรวงอุตสาหกรรม</p> <p>กรมส่งเสริมการเกษตร</p> <p>กรมปศุสัตว์ กระทรวงพาณิชย์</p> <p>กรมส่งเสริมธุรกิจการค้า</p> <p>กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม</p> <p>กระทรวงพาณิชย์</p> <p>กระทรวงอุตสาหกรรม</p> <p>กระทรวงสาธารณสุข</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารข้าว ธนาคารโคกระบือ • กลุ่มอนุรักษ์ • กลุ่มท่องเที่ยว • กลุ่มผู้สูงอายุ • กลุ่ม อสม. • ชมรมแพทย์แผนไทย ฯลฯ 	<p>ประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร</p> <p>เพื่อประโยชน์ทั้งในเชิง</p> <p>ธุรกิจวิทยากร สังคมและวัฒนธรรมร่วมกัน</p> <p>ตลอดจนการนำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน</p>
--	---

2.3 เครือข่ายความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการ

เครือข่ายความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด ที่เป็นอยู่เดิมนั้น มีเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยอาจจะเกิดขึ้นตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ เกิดจากการสนับสนุนตามนโยบายรัฐและองค์กรสนับสนุนหรือเกิดขึ้นจากความต้องการของกลุ่ม/องค์กรเองตามธรรมชาติ โดยอาจจะสรุปให้เห็นสภาพการณ์ความร่วมมือของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.3.1 เครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ที่จดทะเบียน เครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ที่จดทะเบียนที่ปรากฏในพื้นที่จังหวัด เกิดขึ้นทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เครือข่ายความร่วมมือที่เป็นทางการมักเกิดขึ้นจากกรอบของกฎหมาย และข้อบังคับเป็นตัวกำหนด เช่นกรณีของ ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ส่วนเครือข่ายความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ มักเกิดขึ้นตามการชี้ชวนจากรัฐ/หน่วยงานสนับสนุน หรือเกิดจากเป้าหมายร่วมกันในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งมีเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญ ๆ ดังนี้

(1) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร เป็นเครือข่ายความร่วมมือ ในลักษณะของการรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration) ของสหกรณ์การเกษตรชั้นปฐมระดับอำเภอ ภายใต้จังหวัด จัดตั้งองค์กรกลาง ภายใต้ชื่อ “ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัด” เช่น ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรขอนแก่น จำกัด เพื่อให้ชุมนุมสหกรณ์ ทำหน้าที่เป็นแกนนำในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกพบหลักการร่วมมือกัน เพื่อหนุนเสริมให้ธุรกิจของ สหกรณ์ชั้นปฐมในระดับอำเภอ เป็นไปในแนวทางที่มีประสิทธิภาพ และสร้างพลังอำนาจต่อรอง เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกได้มากขึ้น โดยส่วนใหญ่ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัด จะมุ่งเน้นไปที่ การแปรรูป การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร และการจำหน่ายผลผลิตในตลาดระดับประเทศ และส่งออก ภายใต้ตราสัญลักษณ์ของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด

(2) ชุมนุมสหกรณ์จังหวัด เป็นเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัด ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ที่มีจุดมุ่งหมายให้ชุมนุมสหกรณ์จังหวัด

เป็นองค์กรกลางที่จะช่วยหนุนเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกประเภท ภายใต้จังหวัดที่เป็นสมาชิก ซึ่งการแก้ไขปัญหาร่วมกันทั้งในเรื่องการเงิน ธุรกิจซื้อ ธุรกิจขาย ธุรกิจแปรรูป การบริการ วิชาการและอื่น ๆ

(3) เครือข่ายสหกรณ์ระดับจังหวัด เป็นเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ทั้งหมด ซึ่งมีปรากฏในบางพื้นที่จังหวัด ภายใต้การริเริ่มของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้สหกรณ์มีการเชื่อมโยงธุรกิจและสินเชื่อร่วมกัน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ และร่วมกันจัดทำข้อบังคับของชมรมฯ ปรากฏการณ์ความร่วมมือในเชิงธุรกิจของชมรม ที่สำคัญ อาทิเช่น การซื้อขายปุ๋ย ระหว่างสหกรณ์ในจังหวัด

(4) ชมรมผู้จัดการสหกรณ์ เป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในระดับจังหวัดของบางจังหวัด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ในฐานะผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ที่ผ่านมาได้เคยเข้าชื้ออกันเรียกร้องความเป็นธรรม เช่นกรณีของการขอลดดอกเบี้ยจาก ธกส.

2.3.2 เครือข่ายความร่วมมือของกลุ่มการเงิน ที่มีปรากฏอยู่ในพื้นที่จังหวัดที่สำคัญ ๆ ดังนี้

(1) เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จัดตั้งขึ้นตามนโยบายรัฐ โดยอยู่ในรูปของการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับจังหวัด และจะมีการประชุมกันทุกเดือน เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการกองทุน การจัดทำบัญชีกองทุน แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนากองทุนการศึกษาดูงาน

(2) เครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์/กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ จัดตั้งขึ้นเพื่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกที่เป็นองค์กรการเงิน โดยมีจุดมุ่งหมาย ที่จะให้เครือข่ายระดับจังหวัด ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเงินแก่องค์กรสมาชิก กิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การถือหุ้น การออมขององค์กรสมาชิก การให้เงินกู้แก่องค์กรสมาชิก ตลอดจนช่วยเหลือการจัดตั้งระบบการออมทรัพย์ และการจัดสรรสวัสดิการ

(3) ศูนย์เครือข่ายการเงินชุมชนจังหวัด เป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างธนาคารหมู่บ้านกับกลุ่ม/องค์กรการเงินอื่น ๆ ภายในจังหวัด มีสำนักงานศูนย์เครือข่ายฯ มีการทำกิจกรรม การถือหุ้น การออมเงินประจำเดือน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการศึกษาดูงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาและฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มองค์กรสมาชิก

2.3.3 เครือข่ายความร่วมมือของกลุ่มอาชีพและอื่น ๆ ที่มีปรากฏในพื้นที่จังหวัดที่สำคัญ ๆ ดังนี้

(1) เครือข่ายธุรกิจชุมชน มีจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการเป็นศูนย์กลาง ในการประสานงานระหว่างกลุ่มอาชีพในจังหวัด เพื่อการรวมตัวออกจำหน่ายสินค้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้

การให้การศึกษาด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนา ด้านการผลิตและการตลาดแก่กลุ่มอาหาร ตลอดจนการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ และเอกชนเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

(2) กลุ่มเครือข่ายชมรมองค์กรพัฒนาชุมชนในพื้นที่จังหวัด เป็นเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่มอาชีพต่างๆ ภายในจังหวัด ภายใต้การสนับสนุนของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน : พอช. โดยเครือข่ายจะได้รับเงินทุนสนับสนุนจาก พอช. ตามโครงการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของสมาชิกเครือข่ายด้วย

(3) เครือข่ายกลุ่มอาชีพผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (นตผ.) มีการดำเนินงานในลักษณะของคณะกรรมการเครือข่าย โดยมีจุดมุ่งหมายในการติดต่อประสานงานกับกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ในการนำสินค้าของกลุ่มไปจำหน่ายตามสถานที่ต่าง ๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ตลอดจนการกระจายข้อมูลข่าวสาร เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

(4) เครือข่ายกลุ่มอาชีพธุรกิจเกษตร ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานเกษตรจังหวัด ในบางพื้นที่จังหวัด โดยทั่วไปยังไม่เห็นการเชื่อมโยงที่เป็นชมรมและสมาชิกยังไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการสร้างเครือข่าย เพียงแต่มีกิจกรรมสั้นทางการ และการฝึกอบรม ระหว่างตัวแทนของแต่ละกลุ่มเพื่อรับทราบแผนนโยบายของทางราชการเท่านั้น

2.4 สถานการณ์การดำเนินงานกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการ

รายงานสถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการในที่นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินสถานการณ์ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในประเด็นของสถานภาพและบทบาทการดำเนินงานในฐานะการเป็นองค์กรที่พึ่งของสมาชิกในการทำหน้าที่บริหารจัดการ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกตามบริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชนแต่ละประเภท โดยประเด็นที่หยิบยกมาพิจารณาในที่นี้จะช่วยให้ทีมวิจัยได้เห็นประเด็นที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรที่มีอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การเลือกกระบวนการวิเคราะห์ศักยภาพและการกำหนดกรอบการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรและการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรที่ถูกต้องเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป

ประเด็นที่นำมาใช้ในการพิจารณาสังเคราะห์มีอยู่ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ สถานภาพทางกฎหมาย บริบทการดำเนินงาน และเครือข่ายพันธมิตร (ตารางที่ 2.2)

2.4.1 สถานภาพของกลุ่ม/องค์กร ในที่นี้หมายถึง สถานภาพความเป็นนิติบุคคลที่ฝ่ายบริหารจัดการจะปฏิบัติหน้าที่ ในนามของกลุ่ม/องค์กรโดยมีกฎหมายรองรับ ซึ่งถือเป็นกลไกที่จะทำให้การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรที่เป็นที่ยอมรับในทางนิตินัย และสามารถดำเนินงานได้กว้างขวางมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ภาคประชาชน โดยส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็น ธนาคารหมู่บ้าน ๆ กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ ฯลฯ ไม่มีสภาพเป็นนิติบุคคล เหมือนกับสหกรณ์ที่จัด

ทะเบียน จึงเป็นข้อจำกัดของกลุ่ม/องค์กรเหล่านี้ ในกรณีที่มีปริมาณธุรกิจและทุนดำเนินงานมากขึ้น อาจเกิดข้อจำกัดเกี่ยวกับศักยภาพและขอบเขตในการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร

2.4.2 บริบทการดำเนินงาน การพิจารณาผลการดำเนินงาน ในที่นี้จะพิจารณาออกเป็น 4 ประเด็น คือ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ **ผลการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ** ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะพิจารณาในประเด็นของ ผลประกอบการ (ขาดทุนหรือมีกำไร) การมีการวางแผนที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่ม/องค์กร (กรอบทิศทางการดำเนินงาน) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการ และการบริการเป็นไปตามเจตนารมณ์ ซึ่งมีข้อสรุปดังนี้

2.4.2.1 ผลการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ : อาจสรุปสถานการณ์ได้ดังนี้

(1) กลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จดทะเบียนในเชิงธุรกิจจะพบว่าสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีผลประกอบการที่มีกำไร อย่างไรก็ตามก็พบว่าโดยพบว่ามีบางแห่งที่ประสบปัญหาการขาดทุนเนื่องมาจากการทุจริตของฝ่ายบริหารจัดการซึ่งมักมีสาเหตุมาจากการขาดความร่วมมือร่วมของสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาการขาดทุนที่มีปรากฏให้เห็นในกรณีของสหกรณ์ร้านค้าที่พบมักมาจากภาวะการแข่งขันจากคู่แข่งที่เป็นร้านค้าเอกชนที่มีต้นทุนต่ำกว่า กอปรกับ การที่สมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าไม่อุดหนุนสินค้าอย่างสมควรจะเป็น และพบว่าปัญหาการขาดทุนในสหกรณ์บริการที่มีปรากฏนั้นมักจะมีสาเหตุสำคัญมาจากปริมาณธุรกิจไม่เพียงพอทำให้สหกรณ์มีรายได้ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จนเป็นสาเหตุให้สหกรณ์บริการเหล่านั้นไม่สามารถดำเนิน การตามเจตนารมณ์ได้อย่างที่ควรจะเป็น ส่วนในสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ เช่นสหกรณ์ออมทรัพย์ เครดิตยูเนียน มักไม่มีปัญหา และยังมีบทบาทสำคัญในการเป็นที่พึ่งด้านเงินทุนให้แก่สหกรณ์ประเภทอื่นในพื้นที่จังหวัดด้วย

(2) กลุ่มสหกรณ์ภาคประชาชน โดยเฉพาะในกลุ่มการเงินส่วนใหญ่ มีผลประกอบการดีไม่มีปัญหาการขาดทุนทั้งนี้เนื่องจากผู้นำ มีจิตวิญญานและอุดมการณ์สหกรณ์ จึงให้ความไว้วางใจในกระบวนการบริหารจัดการ กอปรกับสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตลอดจนมีวินัยในการชำระเงินคืน จึงทำให้ไม่มีปัญหาดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็พบว่า กลุ่มการเงินที่เริ่มมีทุนดำเนินงานมากขึ้น และต้องการนำเงินส่วนเหลือ เหล่านั้นไปลงทุนให้ กลุ่ม/องค์กรอื่น ๆ หรือลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ อาจประสบปัญหาเรื่อง ความเสี่ยงต่อการไม่ได้ชำระคืน ซึ่งย่อมกระทบต่อความมั่นคงและเสถียรภาพของกลุ่ม/องค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้นำกลุ่ม/องค์กรเหล่านี้ ยังขาดวิสัยทัศน์ทักษะและประสบการณ์ ในเรื่องการบริหารจัดการ เช่น บริหารความเสี่ยง และการตัดสินใจเรื่องธุรกิจ

(3) กลุ่มอาชีพและกลุ่มอื่นๆ เช่นกลุ่มเกษตรกร และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ยังมีจำนวนไม่น้อยที่ประสบปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินงาน โดยมีสาเหตุหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การทุจริต การขาดระบบการควบคุมภายใน การขาดทักษะและประสบการณ์ในด้านบริหารจัดการโดยตั้งข้อสังเกตว่า กลุ่มอาชีพที่จัดตั้งขึ้นโดยการสนับสนุนของหน่วยงานรัฐ สมาชิก

มักจะไม่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มอย่างที่ควรจะเป็นและอาจเอนเอียงไปในการสนับสนุนทางการเมืองมากกว่าประโยชน์ของสมาชิก ในขณะที่เดียวกันก็พบว่าทางตรงกันข้ามกลุ่มอาชีพที่เกิดจากการรวมตัวโดยสมัครใจมักจะประสบความสำเร็จเนื่องจากสมาชิกมีความสนใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มดีกว่า

2.4.2.2 กรอบทิศทางการดำเนินงาน

(1) กลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน

บทวิถิของ “สหกรณ์” ในฐานะการเป็นองค์กรของสมาชิกเพื่อสมาชิกโดยสมาชิกนั้น การที่สหกรณ์จะสามารถเป็นที่พึ่งในการยกระดับฐานความเป็นอยู่ของสมาชิก บนหลักการร่วมมือกันได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่สหกรณ์ จะต้องมีการกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงาน ที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ ตัวสมาชิก เงินทุน และทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนมีการพิจารณา ถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง นโยบายรัฐ คู่แข่งขันทางธุรกิจ สภาพเศรษฐกิจและสังคม ฯลฯ มิเช่นนั้นย่อมเป็นการยากที่สหกรณ์จะดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน อย่างที่เรา มักจะเห็นจากประสบการณ์ที่สหกรณ์หลายแห่ง ต้องประสบปัญหาขาดทุน ธุรกิจโรงสีของสหกรณ์ หลายแห่งต้องปิดกิจการลง

จากการสำรวจสถานการณ์ของทีมีวิจัยค้นพบว่า สหกรณ์ที่จดทะเบียน ส่วนใหญ่ยังขาดการวางแผน หรือกำหนดกรอบทิศทางในลักษณะดังกล่าว จึงทำให้สหกรณ์บาง แห่ง ที่มีเงินส่วนเหลือ มุ่งมั่นแต่จะนำเงินไปลงทุนซื้อพันธบัตร โดยไม่ได้คำนึงถึงแนวทาง การร่วมมือช่วยเหลือกันระหว่างสหกรณ์ ในพื้นที่จังหวัด อันเป็น วิถิของสหกรณ์ที่ควรจะเป็น สหกรณ์ การเกษตรส่วนใหญ่ก็มักจะดำเนินธุรกิจตามกระแส อาทิ กรณีตัวอย่างของสหกรณ์การเกษตรบาง แห่งที่ขายรับนโยบายของรัฐ ในการดำเนินการโครงการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์เพื่อขายเมล็ดพันธุ์ให้ เกษตรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์อื่น ๆ ในขณะที่ยังคงทิ้งให้สมาชิกสหกรณ์ของตนต้องไปพึ่งพาบริการ จากโรงสีที่รับซื้อข้าวเปลือกในราคาต่ำกว่าที่ควรจะเป็นหรือผู้จัดการสหกรณ์เกษตรหลายแห่งที่ พยายามขยายธุรกิจไปพร้อม ๆ กันทั้ง โรงสีข้าว โรงปรับปรุงเมล็ดพันธุ์และปั้มน้ำมัน โดยไม่ได้ ตระหนักถึงสถานการณ์ที่มีคู่แข่งในธุรกิจดังกล่าวอยู่เป็นจำนวนมากอันเป็นสาเหตุของการนำไปสู่ ปัญหาการขาดทุนในที่สุด

(2) สหกรณ์ภาคประชาชน

พบว่ากลุ่มองค์กรการเงิน ซึ่งมักมีผู้นำความคิดและกรอบทิศทางการดำเนินงานที่เน้นไปที่การส่งเสริมการออม การให้เงินกู้ ตลอดจนการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกนั้นหากใน ระยะเริ่มแรกที่กลุ่ม/องค์กร ยังมีทุนดำเนินงานไม่มากนัก ก็ไม่มีอุปสรรค แต่ในบางกลุ่มที่เริ่ม มีทุน ดำเนินงานสูงขึ้น มีเงินทุนส่วนเหลือมากขึ้นก็มักประสบปัญหาเกี่ยวกับ การตัดสินใจ เรื่องของกรอบ

ทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสม และพบว่าบางกลุ่มนำเงินไปลงทุนในธุรกิจ แล้วประสบปัญหาขาดทุนซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อสมาชิกในที่สุด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีแนวทางการหนุนเสริมให้กลุ่ม/องค์กรประชาชนเหล่านั้น มีกระบวนการในการกำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมโดยเร็ว

ในสถานการณ์ของกลุ่มอาชีพก็จะมีลักษณะเช่นเดียวกันกับกลุ่มองค์กรการเงิน กล่าวคือ ยิ่งขาดกรอบทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสม ทำให้ กลุ่มอาชีพหลายแห่งในบางพื้นที่จังหวัดไม่สามารถดำเนินการที่คาดหวังได้ และต้องเผชิญกับ ปัญหาการขาดทุน ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตในกลุ่มสตรี ปัญหาสินค้าจำหน่ายไม่ได้ในกลุ่ม OTOP เป็นต้น

2.4.2.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กร

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการสหกรณ์นั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของสหกรณ์ บนหลักการพื้นฐานที่ว่า สหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิกเพื่อสมาชิกโดยสมาชิก ในการสำรวจของทีมวิจัยสำหรับสถานการณ์ การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดอาจสรุปประเด็นสำคัญๆได้ดังนี้

(1) กลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน สหกรณ์ที่จดทะเบียนส่วนใหญ่จะประสบปัญหาเรื่องการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการ กล่าวคือ ข้อบังคับของสหกรณ์ซึ่งกำหนดให้สมาชิกในฐานะเจ้าของเข้าไปกำหนดนโยบาย เลือกตั้งกรรมการดำเนินงาน และอนุมัติงบประมาณรายจ่ายในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ซึ่งในทางปฏิบัติกำหนดให้มีปีละ 1 ครั้ง นั้น สหกรณ์ส่วนใหญ่มีสมาชิกเข้าไปร่วมประชุมใหญ่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ที่จดทะเบียนไม่สามารถรับทราบความคิดเห็นและกำหนดนโยบายตามความต้องการของสมาชิกได้ และเมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรในทิศทางที่นโยบายถูกกำหนดโดยคณะกรรมการดำเนินการ หรือฝ่ายจัดการ ซึ่งทำให้ ผลประโยชน์ตกไปอยู่กับกลุ่มพรรคพวกของตนในสหกรณ์หลายแห่งที่มีปรากฏการณ์ขึ้นเรื่อยๆ

(2) กลุ่มสหกรณ์ภาคประชาชน พบว่าในกลุ่มการเงินซึ่งผู้นำมีความมุ่งมั่นทุ่มเทนั้นได้ใช้ความพยายาม และกำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงานที่ทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการและเป็นไปในทิศทางที่เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกมากกว่า ในกลุ่มอาชีพซึ่งบางกลุ่มที่เกิดขึ้นจากนโยบายรัฐนั้น สมาชิกอาจไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของการรวมเป็นกลุ่มอาชีพ จึงทำให้กลุ่มไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิก แต่อย่างใด จึงคงเป็นเพียงการจัดตั้งกลุ่มขึ้นมาแค่นั้น และปรากฏให้เห็นเป็นจำนวนมากในพื้นที่จังหวัด

2.4.2.4 การบริการที่เป็นไปตามเจตนารมณ์ขององค์กร

(1) กลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน

บทบาทการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จดทะเบียน ในประเด็นของบริบทที่ควรจะเป็นตามหลักการและเจตนารมณ์ขององค์กร พบว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่ จะมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจ เช่น การให้เงินกู้ การจำหน่ายปัจจัยการผลิต การจำหน่ายผลผลิต การแปรรูป โดยมีได้คำนึง ถึงประเด็นของบริการที่พึงมีต่อสมาชิกตามบริบทของสหกรณ์ในการบรรลุเป้าหมายของการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก ดังนั้น แม้สหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งที่มีกำไรหลายร้อยล้านก็ยังเน้นไปที่การสร้างสำนักงานสหกรณ์ที่หรูหราใหญ่โต แต่ไม่ได้สนใจเรื่องการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิกอย่าง ที่ควรเป็นอย่างเช่น การจัดสวัสดิการของกลุ่มสหกรณ์ภาคประชาชนที่มีต่อสมาชิกของตน สหกรณ์ การเกษตรส่วนใหญ่ก็มักจะเน้น การดำเนินธุรกิจโรงสี ธุรกิจปั้มน้ำมัน โดยมีได้ ตระหนักว่าจะทำอย่างไรจึงจะ ช่วยแก้ไขปัญหให้กับสมาชิกสหกรณ์ที่ทำมาแล้วมีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้จากการขายข้าว หรือทำอย่างไรสมาชิกสหกรณ์จึงจะมีพันธุ์ข้าวทนทานโรคแมลง และมีผลผลิตต่อไร่สูงกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน โดยพบว่าวิสัยทัศน์การดำเนินงานธุรกิจด้านการส่งเสริมการเกษตรยังมีปรากฏอยู่ในความนึกคิดของฝ่ายบริหารจัดการในสหกรณ์การเกษตรเป็นส่วนน้อย

(2) กลุ่มการเงิน

ประเด็นของบริบทการดำเนินงานของกลุ่มการเงินในด้านการบริหารตามความคาดหวังของสมาชิกนั้นอาจสรุปได้ว่า เป็นไปอย่างเหมาะสมทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มการเงินมีสมาชิกที่คุ้นเคย และมีแผนดำเนินงาน จำกัด จึงทำให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบริการได้อย่างเหมาะสมแต่อาจมีปัญหาในอนาคตหากไม่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์และทักษะด้านการบริหารจัดการแก่ผู้นำและฝ่ายบริหารจัดการ

(3) กลุ่มอาชีพและกลุ่มอื่น ๆ

พบว่ามีทั้งที่มีการดำเนินงานตามเจตนารมณ์และที่ยังที่ไม่สามารถเป็นไปตามเจตนารมณ์ได้โดยพบว่ามีข้อจำกัดอยู่หลายประการแต่ประเด็นที่สำคัญที่สุด ได้แก่ จุดเริ่มต้นของการจัดตั้งและดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร ในกรณีที่กลุ่ม/องค์กรตั้งขึ้นโดยการรวมตัวโดยความสมัครใจหรือความต้องการของสมาชิกมักจะมีบริบทการดำเนินงานที่เป็นตามเจตนารมณ์ขององค์กรมากกว่าในกรณีที่องค์กรเกิดขึ้นจากการสนับสนุนจากภายนอก

2.4.3 เครือข่ายพันธมิตร ในที่นี้หมายถึง การที่กลุ่ม/องค์กรมีความร่วมมือในลักษณะพันธมิตรบนพื้นฐานความต้องการของกลุ่ม/องค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ร่วมลงทุน ร่วมเสี่ยงภัย และได้ผลประโยชน์ร่วมกัน โดยความร่วมมือในลักษณะเช่นนี้จะเป็นความร่วมมือในระยะยาว ซึ่งกลุ่ม/องค์กรจะเป็นพันธมิตรกันนั้นต้องมีกระบวนการวางแผน และดำเนินงานร่วมกัน มิใช่ลักษณะของการให้กู้ การรับฝากเงิน การซื้อ-ขายร่วมกันในกรณีปกติทั่วไป ซึ่งจากข้อมูลของทีมวิจัยพบว่าในลักษณะของกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดทั้งกลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน และสหกรณ์ภาคประชาชน จะมีเครือข่ายในลักษณะนี้น้อยมาก เครือข่ายพันธมิตรที่มีปรากฏอยู่เดิมในพื้นที่จังหวัด

มักเป็นไปในลักษณะของเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามบริบทของระเบียบข้อบังคับ และภายใต้การหนุนเสริมของหน่วยงานรัฐ และหน่วยงานเกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงมักเห็นแต่ชื่อของเครือข่ายที่มีปรากฏ แต่มักไม่มีกิจกรรมในเชิงธุรกิจ วิทยากร เกิดขึ้นแต่อย่างใด(รายละเอียดหาได้จากรายงานวิจัยจังหวัด) ทั้งนี้อาจสรุปให้เห็นรูปแบบของเครือข่ายพันธมิตรในพื้นที่จังหวัดที่เป็นอยู่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 รูปแบบเครือข่ายที่มีอยู่เดิมในพื้นที่จังหวัด ก่อนเริ่มโครงการฯ

รูปแบบเครือข่ายที่มีอยู่เดิมในพื้นที่จังหวัด	ตัวอย่างเครือข่ายที่มีอยู่ในพื้นที่จังหวัด
<p>1. เครือข่ายในแนวตั้ง (Vertical integration)</p> <p>เป็นการร่วมมือกันในแนวตั้ง ในลักษณะของการที่กลุ่ม/องค์กรชั้นปฐมในระดับตำบลหรืออำเภอรวมตัวกันจัดตั้งองค์กรกลางเพื่อให้ทำหน้าที่บริการ/ประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรสมาชิก เพื่อประโยชน์ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลมากขึ้น อันเนื่องมาจากการใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้เกิดการประหยัดและหนุนเสริมที่จะทำให้เกิดปริมาณธุรกิจมากขึ้น โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของเครือข่ายในแนวตั้งมีทั้งในเชิงธุรกิจและสังคม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ชุมนุมสหกรณ์จังหวัด • ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัด • เครือข่ายสัจจะออมทรัพย์จังหวัด • เครือข่ายธนาคารหมู่บ้านระดับจังหวัด ฯลฯ
<p>2. เครือข่ายในแนวราบ (Horizontal integration)</p> <p>เป็นการร่วมมือกันในระหว่างกลุ่ม/องค์กรพื้นที่จังหวัด โดยอาจเกิดได้ในหลายลักษณะ เช่น เกิดจากการหนุนเสริมของหน่วยงานรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน การรวมตัวกันโดยธรรมชาติบนพื้นฐานของความสมัครใจ หรือจากการสนับสนุนของประชาชนชาวบ้าน และนักวิชาการโดยเครือข่ายอาจมีวัตถุประสงค์ทั้งในเชิงธุรกิจ สังคมและอื่น ๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ชมรมผู้จัดการสหกรณ์ • ชมรมสหกรณ์จังหวัด • เครือข่ายกลุ่มอาชีพ • เครือข่าย OTOP จังหวัด • เครือข่ายอนุรักษ์ฯ • เครือข่ายร้านลอยฟ้า • เครือข่ายท่องเที่ยว ฯลฯ

ตารางที่ 2.2 สถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดก่อนเริ่มโครงการ

ประเภท กลุ่ม/ องค์กร	สถานภาพ ทางกฎหมาย		บริบทการดำเนินงาน								เครือข่าย พันธมิตรตาม กรอบแนวคิด โครงการ	
	นิติ บุคคล	ไม่ใช่ นิติ บุคคล	ผล ประกอบการ		มีการวางแผน ที่คำนึงถึง ปัจจัย สภาพแวดล้อม		การมีส่วนร่วม ของ สมาชิกใน การบริหาร จัดการ		บริการ เป็นไปตาม ความ คาดหวัง		มี ปรากฏ	ไม่มี ปรากฏ
			กำไร	ขาดทุน	มี	ไม่มี	มาก	น้อย	มาก	น้อย		
กลุ่ม สหกรณ์ ที่จัด ทะเบียน	✓	○	✓	✓	✓	✓	○	✓	○	✓	○	✓
กลุ่ม องค์กร การเงิน	○	✓	✓	✓	○	✓	✓	○	✓	○	○	✓
กลุ่ม อาชีพ/ อื่นๆ	○	✓	✓	✓	○	✓	○	✓	✓	✓	○	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึง เป็นไปตามประเด็นที่กำหนดในตาราง

○ หมายถึง ไม่เป็นไปตามประเด็นที่กำหนดในตาราง

บทที่ 3

รูปแบบและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ จังหวัด

การสร้างเครือข่ายพันธมิตรของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดในที่มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนแก่กลุ่ม/องค์กรประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นที่พึงของสมาชิกตามเป้าหมายของสหกรณ์ โดยกรอบแนวคิดที่ชุดโครงการประสานงานได้กำหนดไว้เป็นแนวทางการดำเนินงานการสร้างเครือข่ายพันธมิตร มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

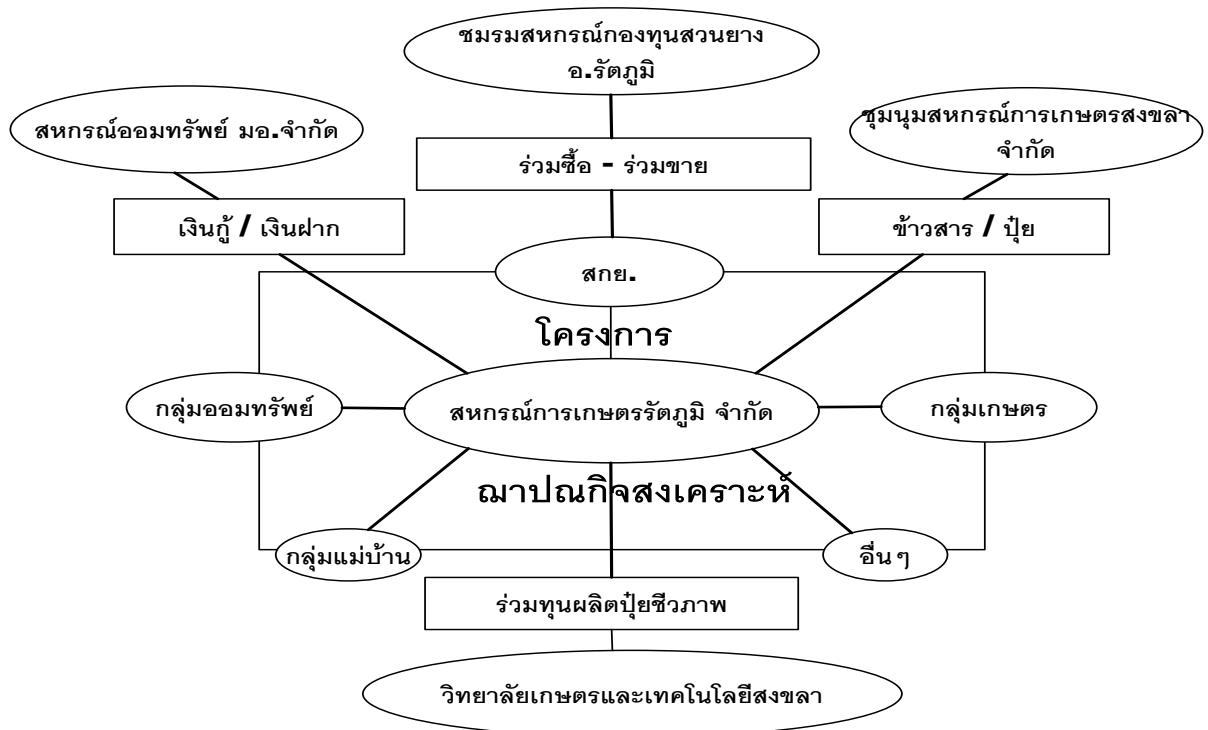
- เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรในนามของกลุ่ม/องค์กรประชาชน
- การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรมีความมุ่งหมายสำหรับการร่วมมือกันในระยะยาว
- การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรควรดำเนินการระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีกรอบทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน
- การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรควรเป็นไปในลักษณะที่เกิดจากความต้องการของกลุ่ม/องค์กรด้วยความสมัครใจ
- ภารกิจของทีมวิจัยในการสร้างเครือข่ายพันธมิตร คือ การจัดเวที และการหนุนเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างองค์ ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการสร้างเครือข่ายพันธมิตร แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชน
- กระบวนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรของแต่ละทีม ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของทีมวิจัย ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทในพื้นที่จังหวัด

3.1 รูปแบบและกระบวนการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

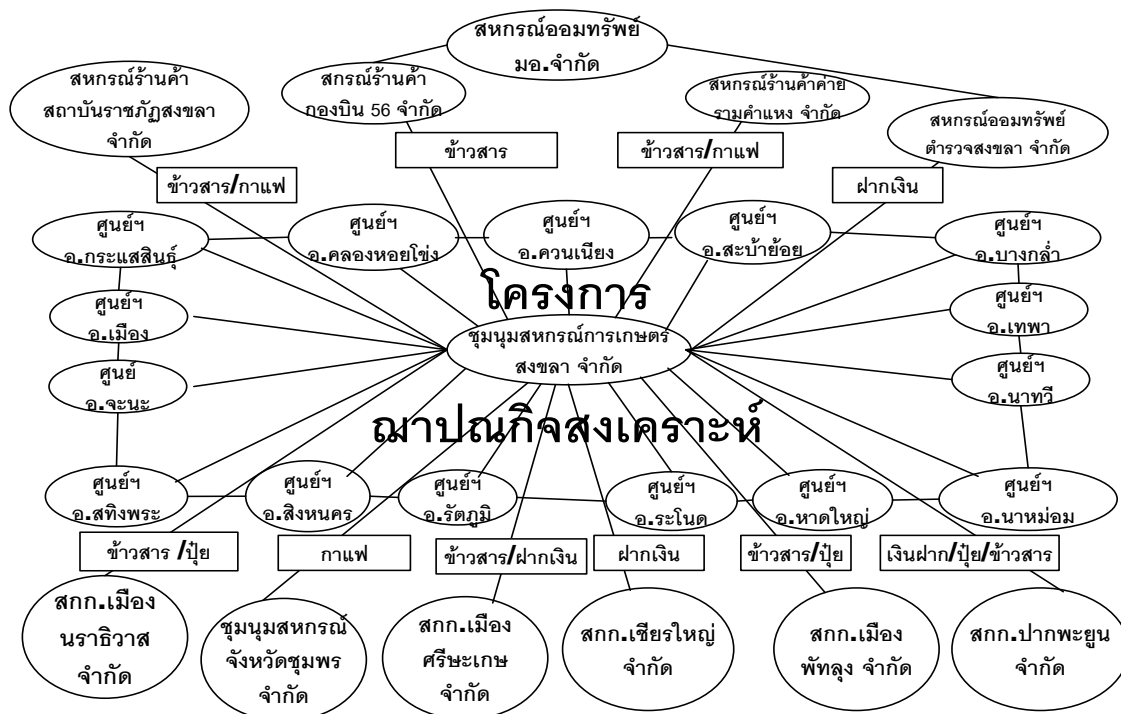
ทีมวิจัยจังหวัดแต่ละทีมได้ดำเนินการวิจัย ในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) โดยใช้เวลา 2 ปีมีกระบวนการทำงานสร้างเครือข่ายพันธมิตร และผลการดำเนินงานในส่วนของการเชื่อมโยงเครือข่าย โดยในที่นี้จะสรุปให้เห็นในรูปของ Data Flow Diagram¹ ซึ่งจะช่วยให้เห็นขั้นตอนกระบวนการทำงานของทีมวิจัยแต่ละทีมในพื้นที่ 9 จังหวัด ตลอดจนรูปแบบของการสร้างเครือข่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่

¹ Data Flow Diagram เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ระบบงานเพื่อนำไปสู่การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในที่นี้ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างกระบวนการของทีมวิจัย ซึ่งจะชี้ให้เห็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการที่กลุ่มคน/องค์กรปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน ตลอดจนผลจากกระบวนการในการปฏิบัติตลอดจนแหล่งข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการของทีมวิจัย

I รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ ระดับอำเภอ

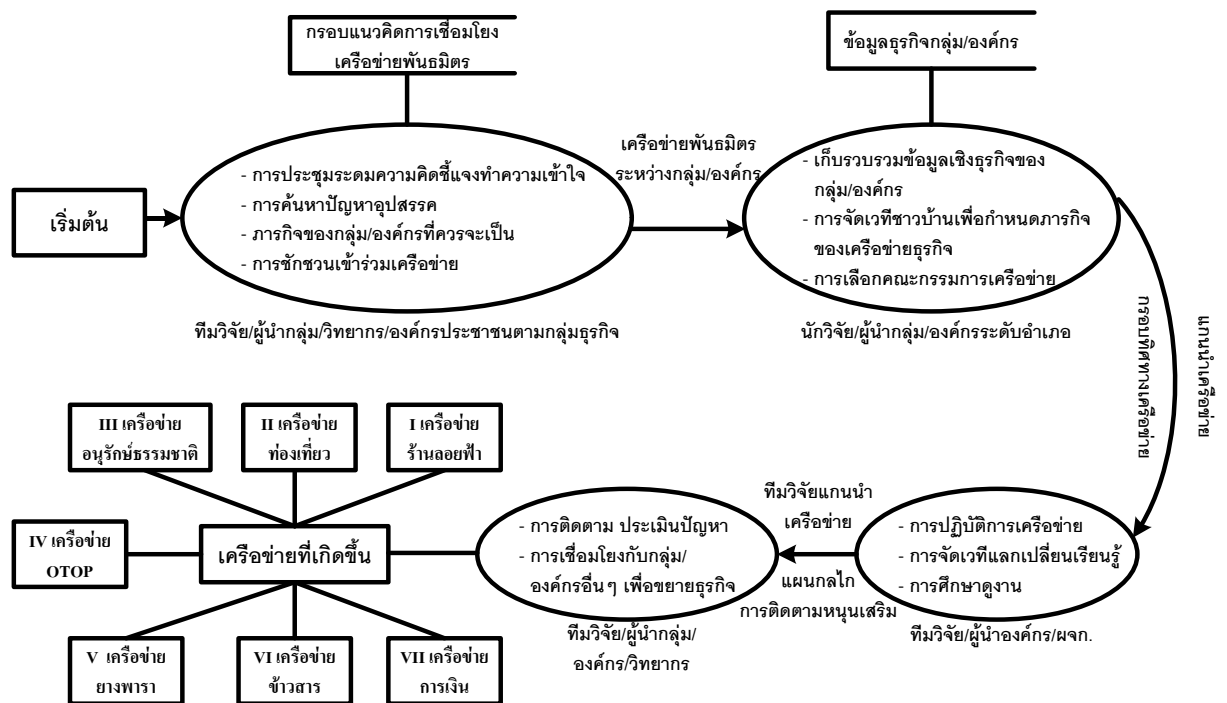


II รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ ระดับจังหวัด



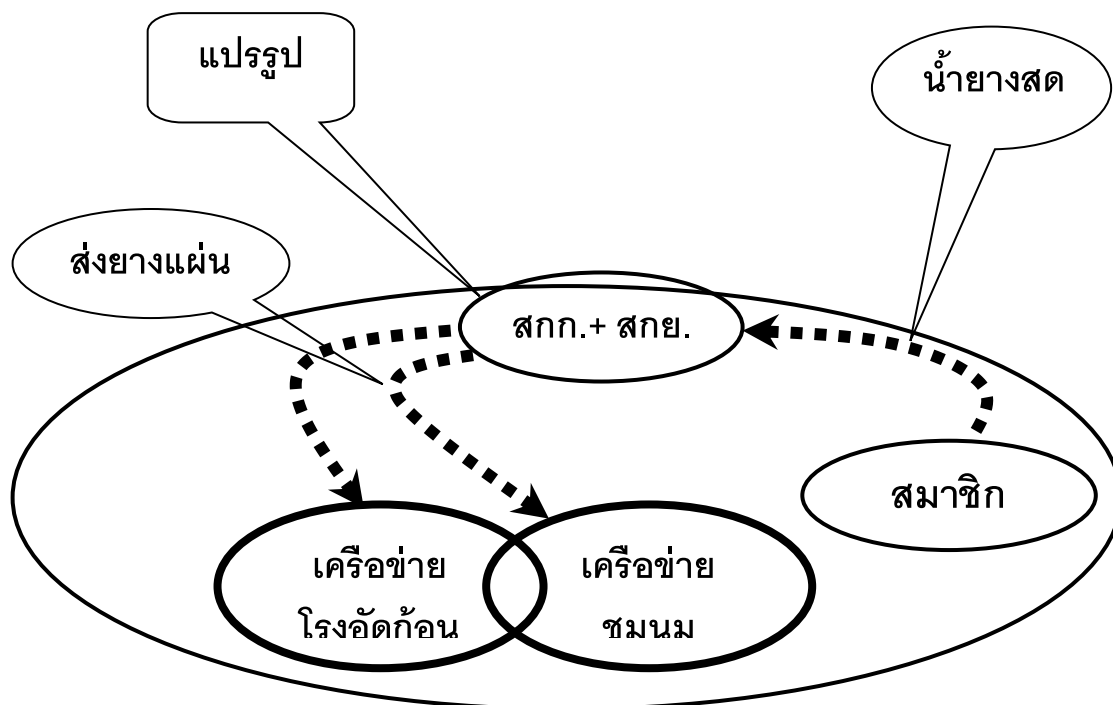
3.1.2 ทีมวิจัยจังหวัดตรัง: มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- (1) การประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างความเข้าใจ และชี้ชวนเข้าร่วมโครงการเป็นเครือข่ายพันธมิตร
- (2) การค้นหาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนภารกิจของกลุ่ม/องค์กรที่ควรจะเป็น
- (3) การกำหนดภารกิจเครือข่าย
- (4) การเลือกตั้งคณะกรรมการเครือข่าย
- (5) การปฏิบัติการเครือข่าย
- (6) การจัดโครงการศึกษาดูงาน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (7) การติดตามเพื่อการขยายผลเครือข่าย

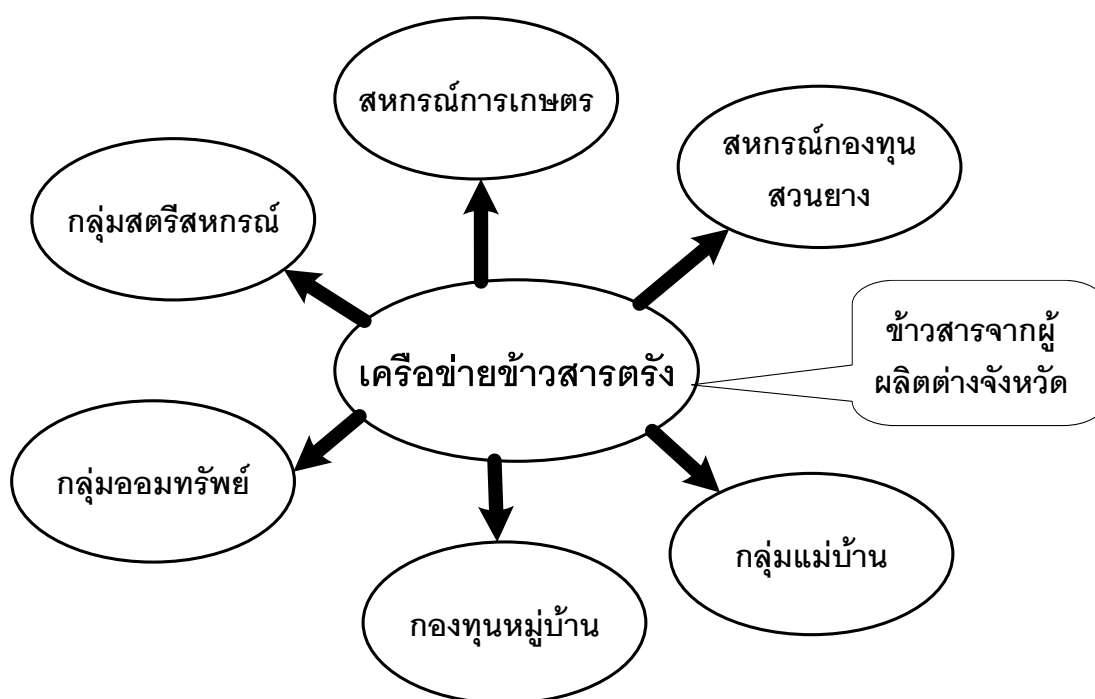


รูปที่ 3.2 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่ายของทีมวิจัยจังหวัดตรัง

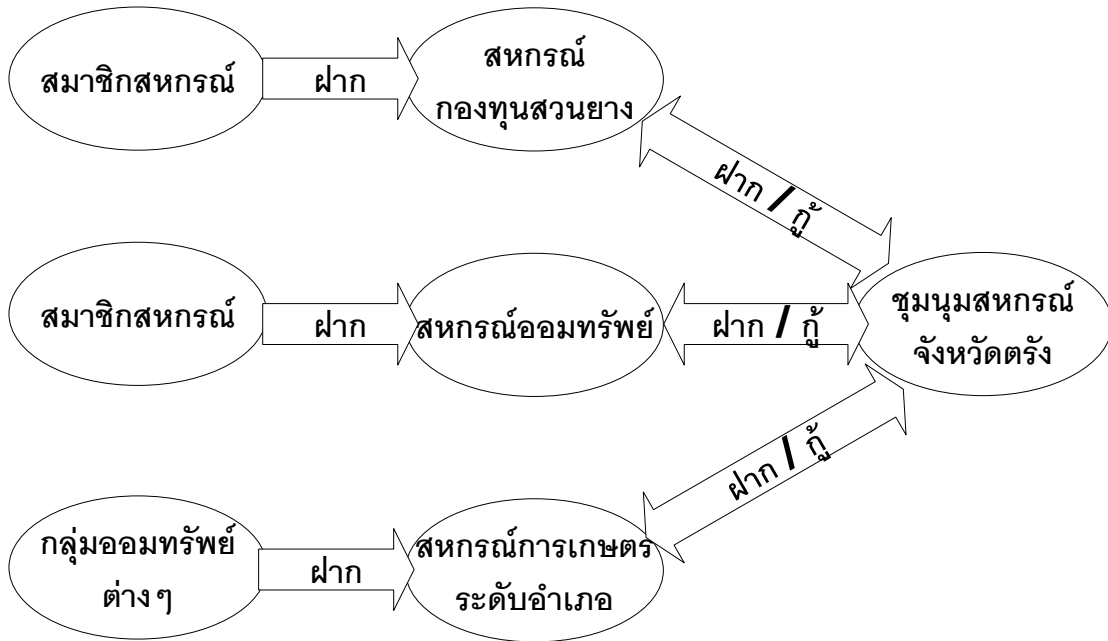
I รูปแบบเครือข่ายยางพาราตรัง



II รูปแบบ เครือข่ายข้าวสารในจังหวัดตรัง



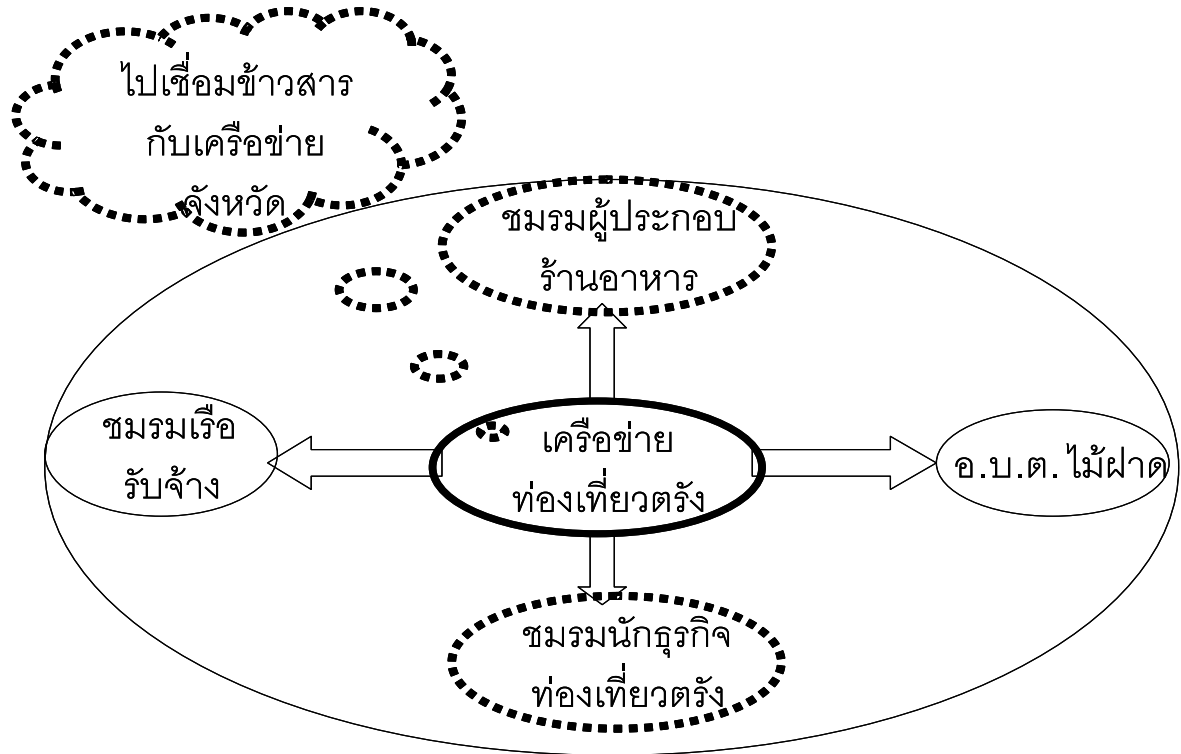
III รูปแบบเครือข่ายการเงินในจังหวัดตรัง



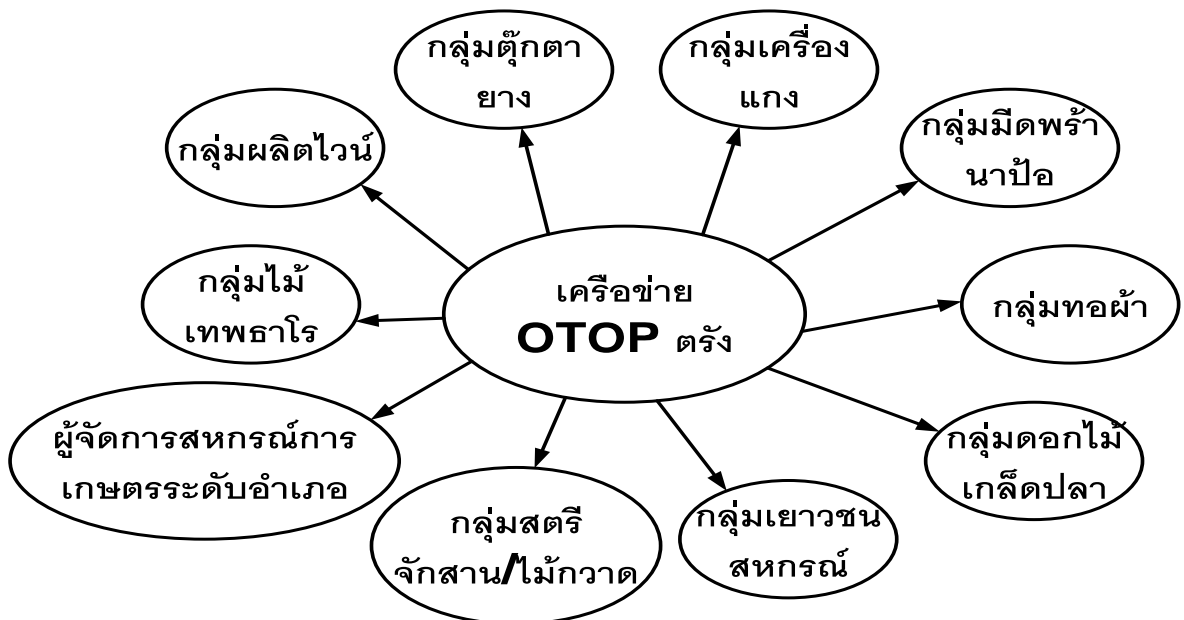
IV รูปแบบเครือข่ายร้านลอยฟ้า



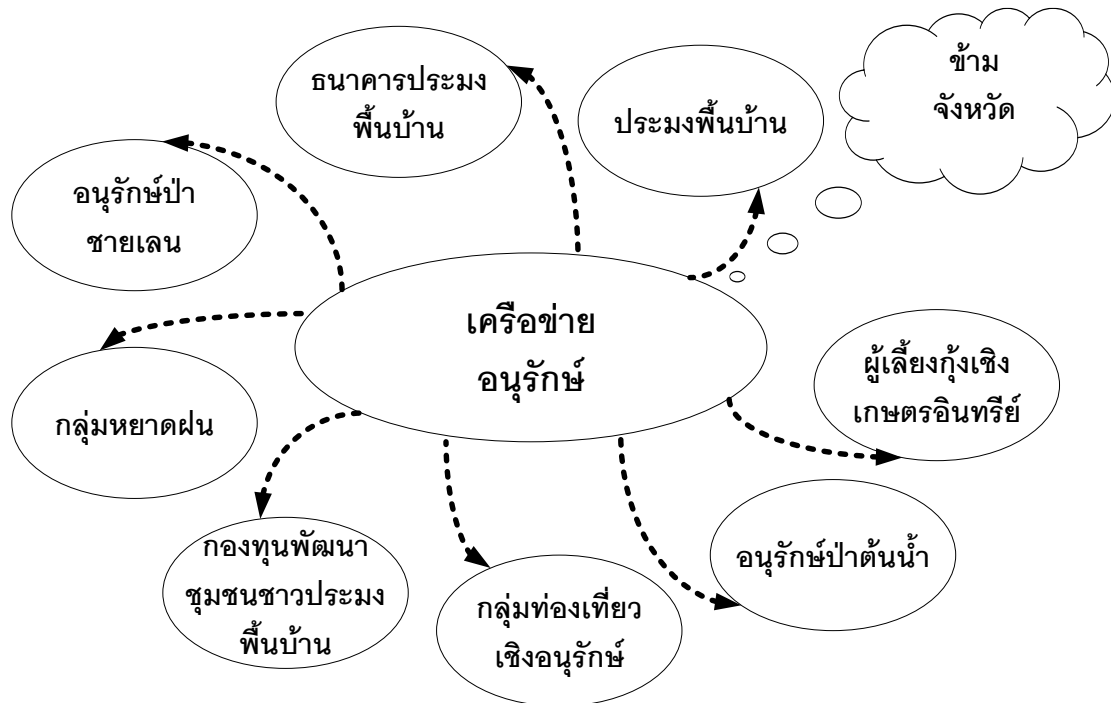
V รูปแบบเครือข่ายท่องเที่ยว



VI รูปแบบเครือข่าย OTOP



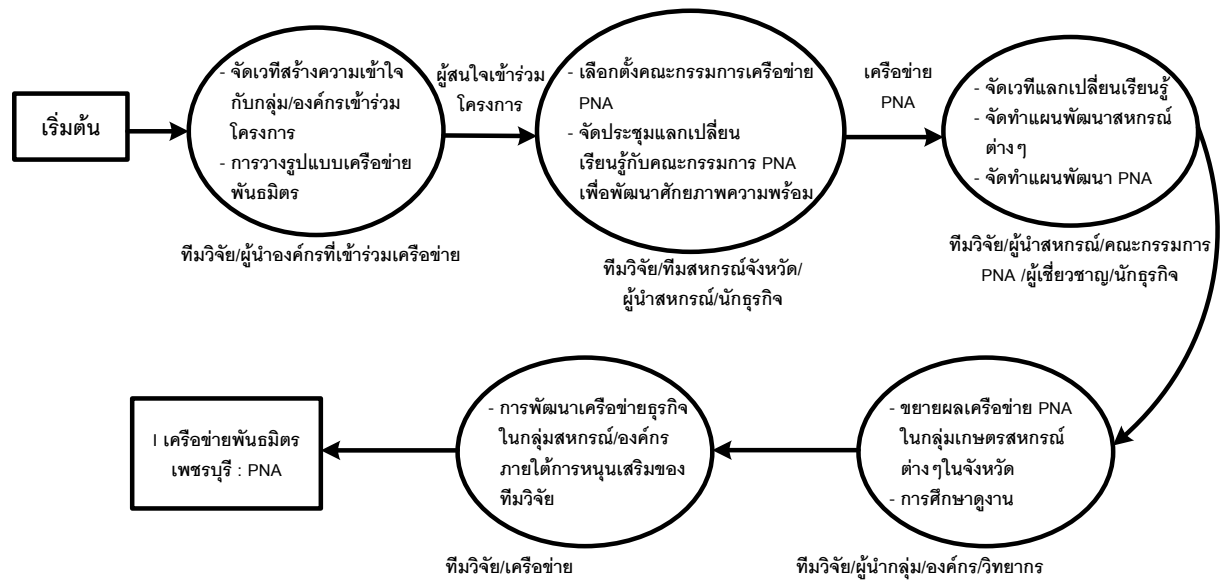
VII รูปแบบเครือข่ายอนุรักษ์



3.1.3 ทีมวิจัยจังหวัดเพชรบุรี : มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

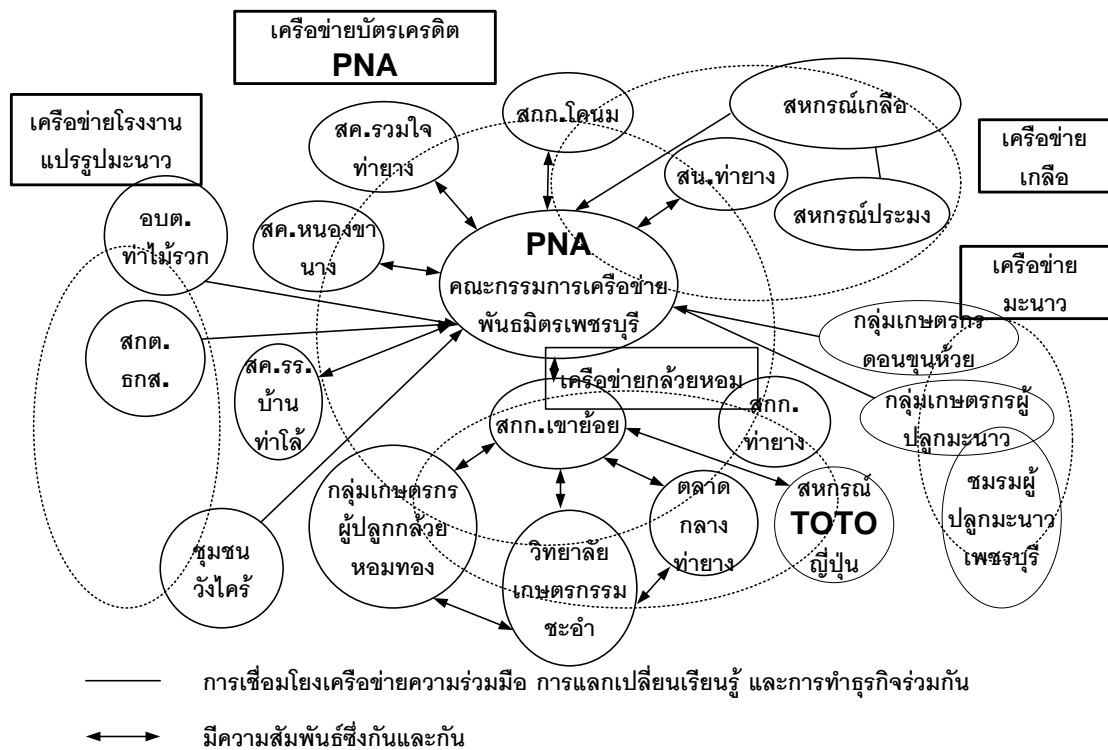
- (1) การจัดเวทีสร้างความเข้าใจกับกลุ่ม/องค์กรที่เข้าร่วมโครงการ และวางรูปแบบเครือข่ายพันธมิตร เป็น “เครือข่ายสัมพันธ์ภาพสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี: PNA”
- (2) การเลือกตั้งคณะกรรมการเครือข่าย PNA และการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของคณะกรรมการ PNA ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (3) การหนุนเสริมการจัดแผนพัฒนา สหกรณ์และกลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ
- (4) การหนุนเสริมการจัดทำแผนพัฒนา PNA
- (5) การขยายผลเครือข่าย PNA ในระหว่างกลุ่มเกษตรกรต่าง ๆ ในจังหวัด
- (6) การพัฒนาวิสัยทัศน์ และทักษะประสบการณ์ของผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชน และกรรมการเครือข่าย PNA โดยการจัดโครงการศึกษาดูงานในกลุ่ม/องค์กร และสหกรณ์ที่น่าสนใจ
- (7) การพัฒนาเครือข่ายธุรกิจในกลุ่ม/องค์กรเครือข่ายพันธมิตร PNA ภายใต้การหนุนเสริมของทีมวิจัย

ผลการดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายของทีมวิจัยจังหวัดเพชรบุรี ได้เครือข่ายพันธมิตร ในรูปของสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ จังหวัดเพชรบุรี : Petchburi Network Alliance (PNA) ดังรูปที่ 3.3



รูปที่ 3.3 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่ายของทีมวิจัยจังหวัดเพชรบุรี

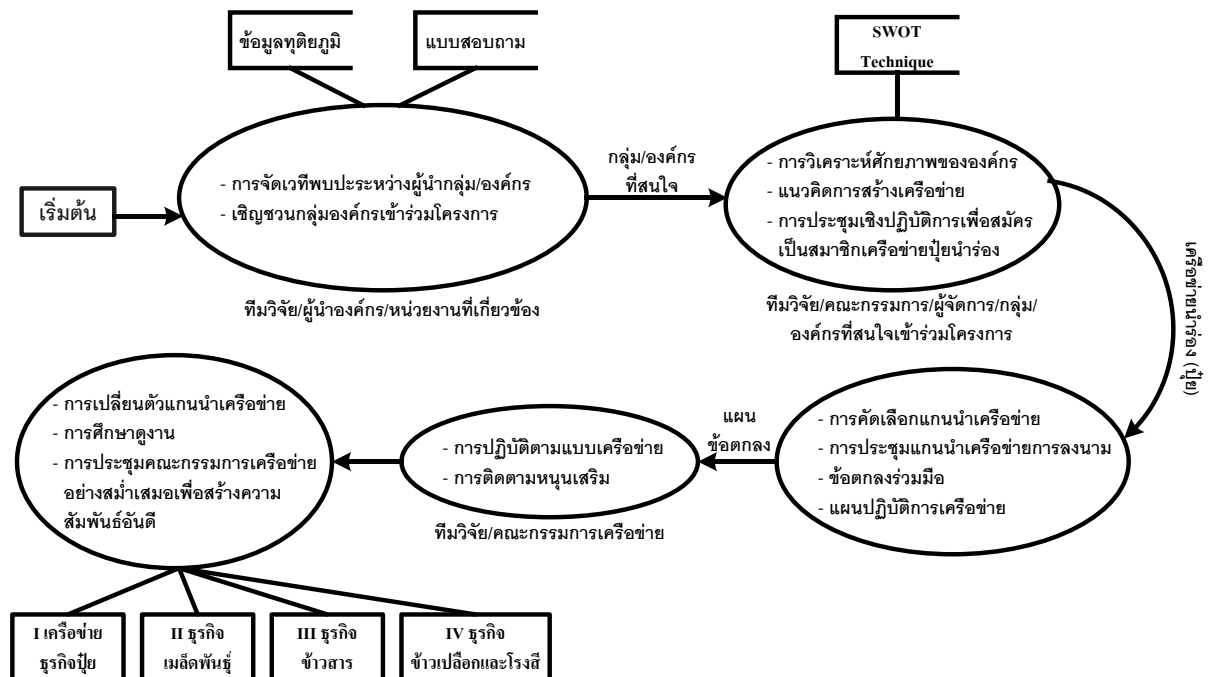
I เครือข่ายพันธมิตรเพชรบุรี PNA



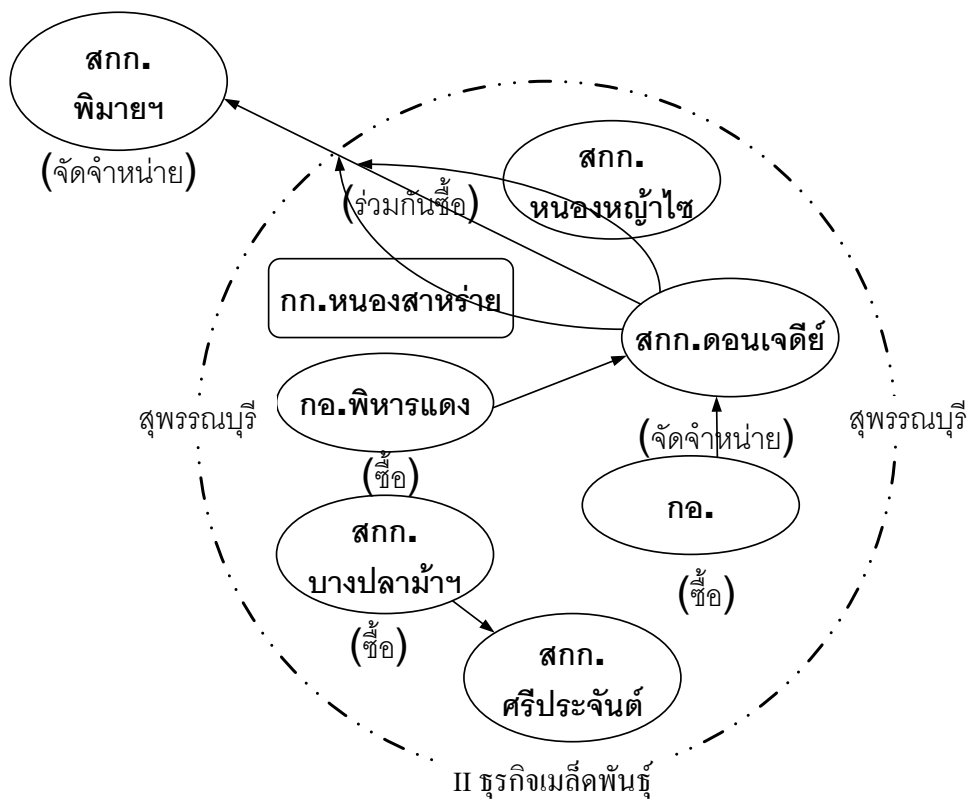
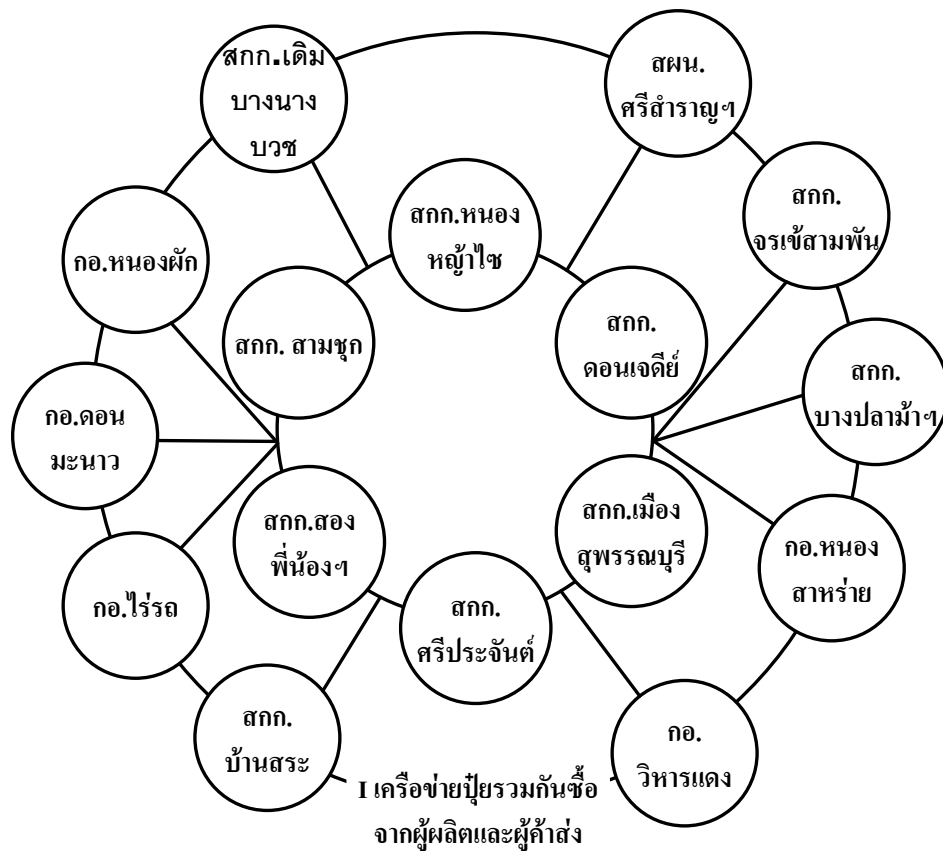
3.1.4 ทีมวิจัยจังหวัดสุพรรณบุรี : มีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

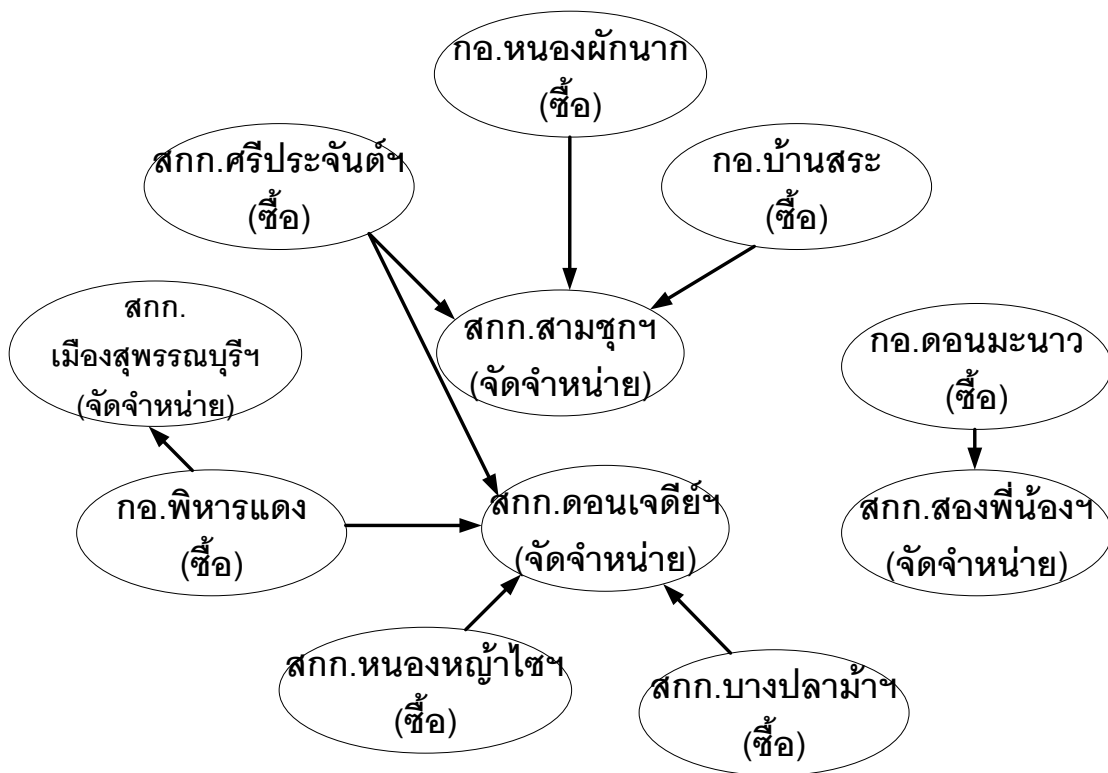
- (1) การจัดเวทีพบปะระหว่างผู้นำกลุ่ม/องค์กร เพื่อเชิญชวนกลุ่ม/องค์กรเข้าร่วมโครงการ
- (2) การวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่ม/องค์กร และการวางกรอบแนวคิดการสร้างเครือข่าย
- (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สมาชิกเป็นสมาชิกโครงการนำร่องปฎิบัติ
- (4) การคัดเลือกแกนนำเครือข่าย เพื่อเข้าร่วมประชุมแกนนำเครือข่าย
- (5) การลงนามข้อตกลงร่วมกัน
- (6) การกำหนดแผนปฏิบัติการเครือข่าย
- (7) การปฏิบัติตามแผนเครือข่าย/ติดตามประเมินผล/การหนุนเสริม
- (8) การเปลี่ยนตัวแกนนำเครือข่าย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระหว่างพันธมิตรเครือข่าย
- (9) การศึกษาดูงาน และการประชุมกรรมการเครือข่ายประจำเดือนเพื่อการติดตามและหนุนเสริมจากทีมวิจัย

ผลการดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายของทีมวิจัยจังหวัดสุพรรณบุรี ได้เครือข่ายต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ดังรูปที่ 3.4

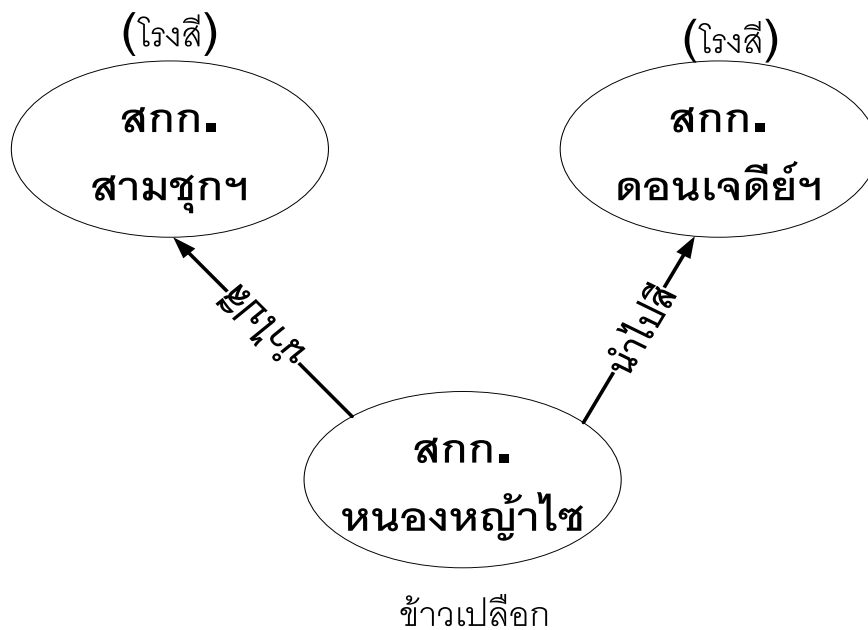


รูปที่ 3.4 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่ายของทีมวิจัยจังหวัดสุพรรณบุรี





III ธุรกิจข้าวสาร



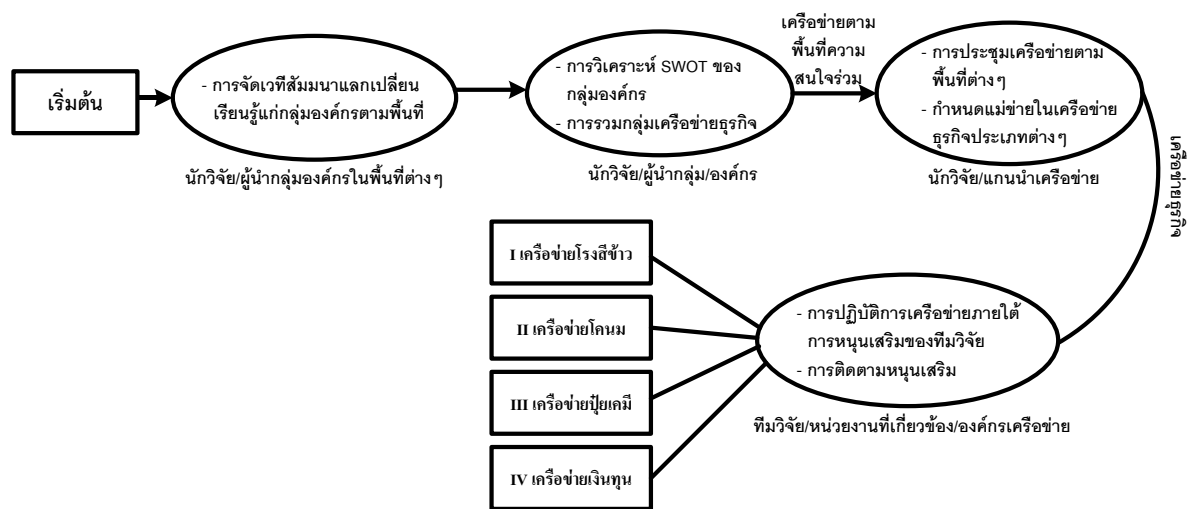
IV ธุรกิจข้าวเปลือกและโรงสี

3.1.5 ทีมจังหวัดสระบุรี : มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- (1) การจัดเวทีสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรตามพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการ
- (2) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่ม/องค์กรเพื่อการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร/เครือข่าย
- (3) การรวมกลุ่มเครือข่ายธุรกิจ
- (4) การประชุมเครือข่าย และการกำหนดแม่ข่ายในกลุ่มเครือข่ายต่าง ๆ
- (5) การปฏิบัติการเครือข่ายภายใต้การหนุนเสริมของทีมีวิจัย
- (6) การติดตามหนุนเสริมการดำเนินงานเครือข่าย

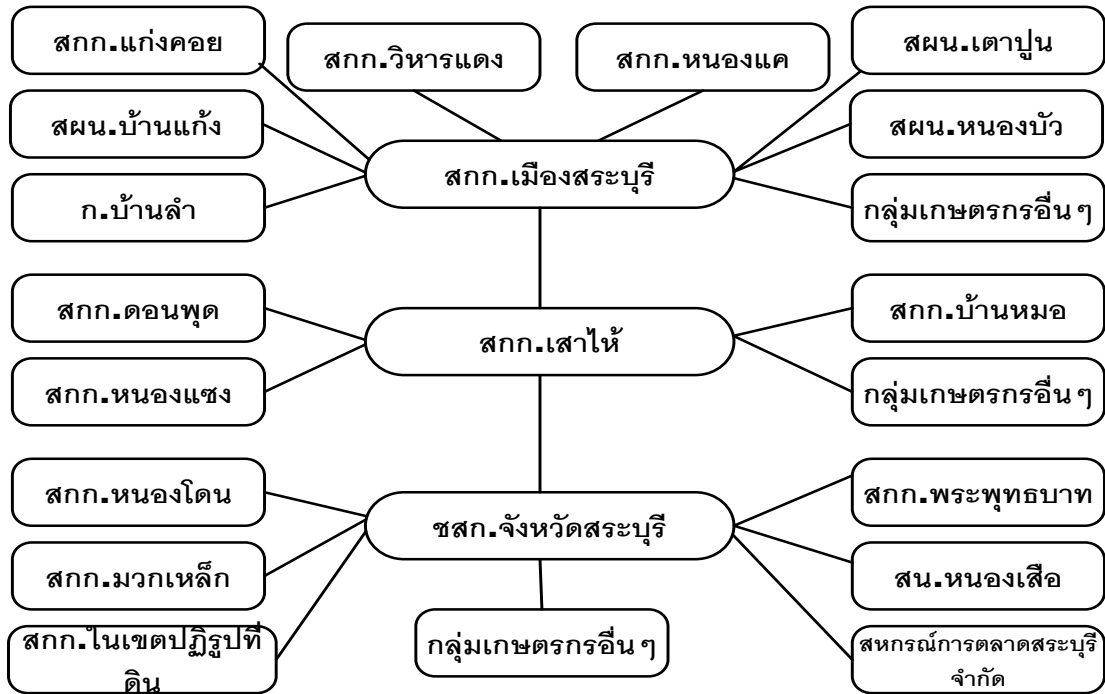
ผลการดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายของทีมีวิจัยจังหวัดสระบุรีได้เครือข่ายต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ เครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายโคนม เครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายปุ๋ยเคมี และเครือข่ายเงินทุน

ดังรายละเอียดในรูป ที่ 3.5

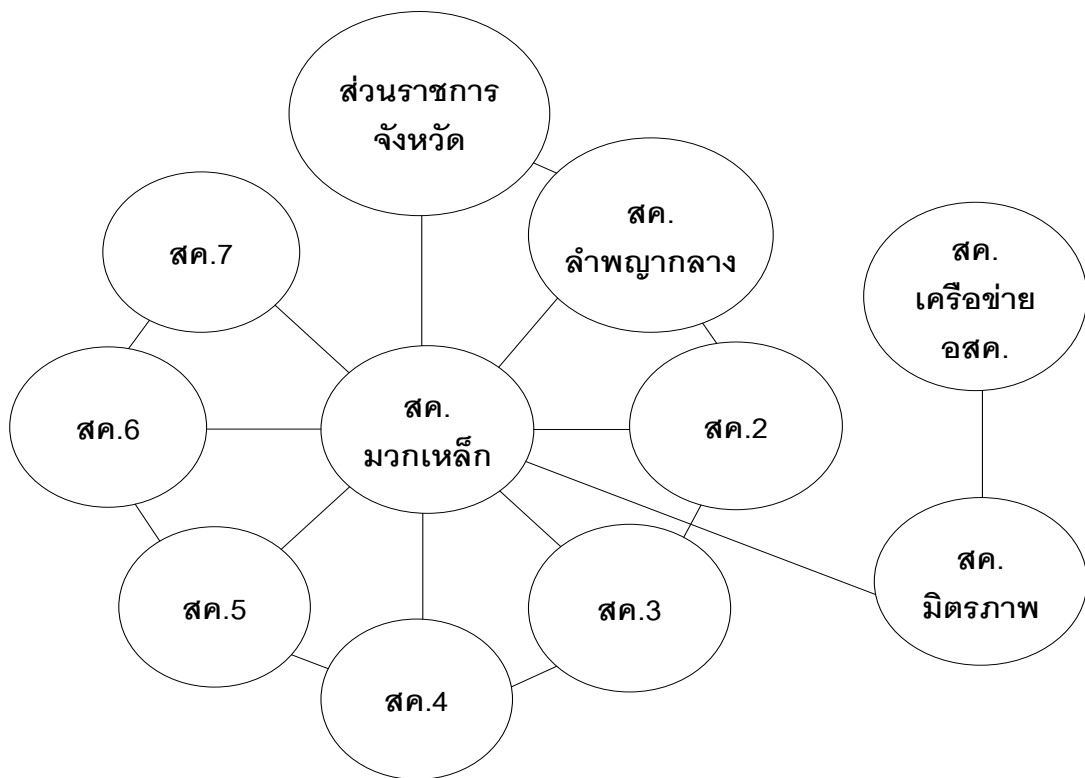


รูปที่ 3.5 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่ายของทีมีวิจัยจังหวัดสระบุรี

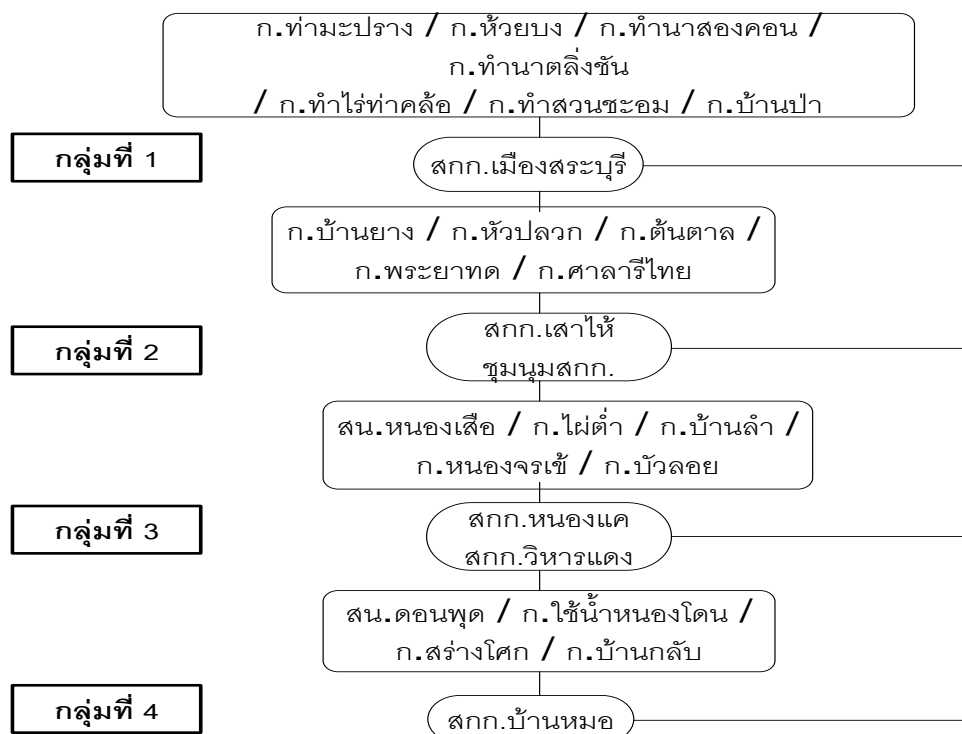
I เครือข่ายโรงสีข้าว



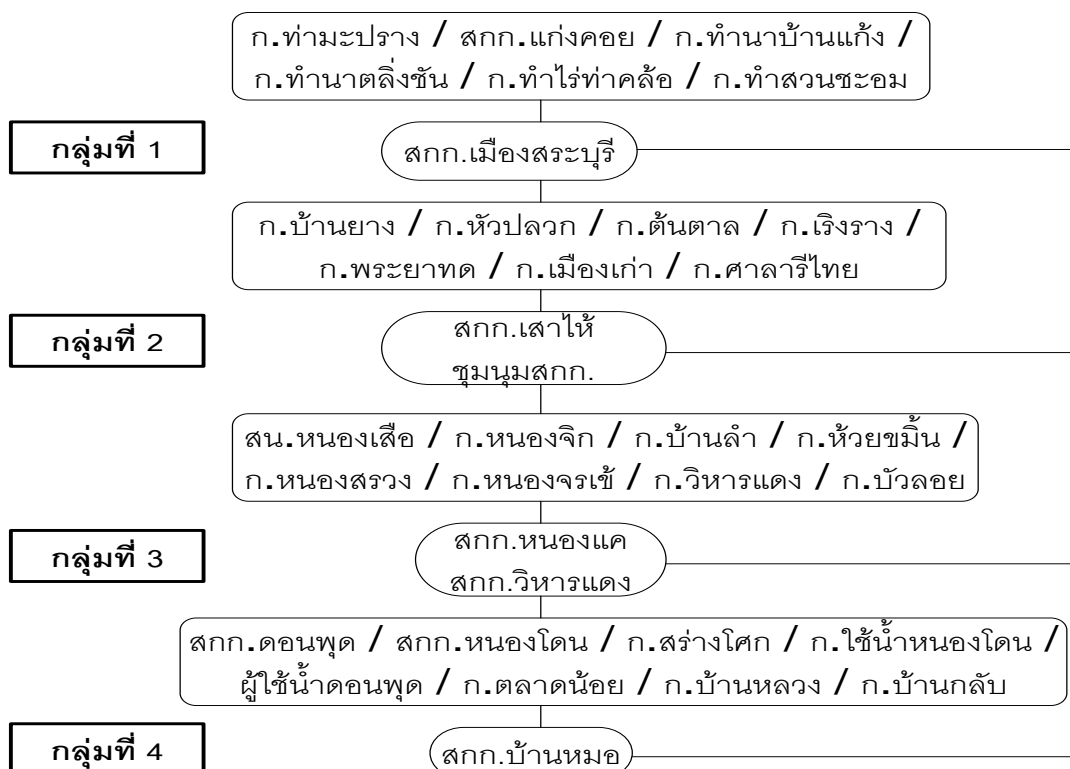
II เครือข่ายโคนม



III เครือข่ายปุ๋ยเคมี



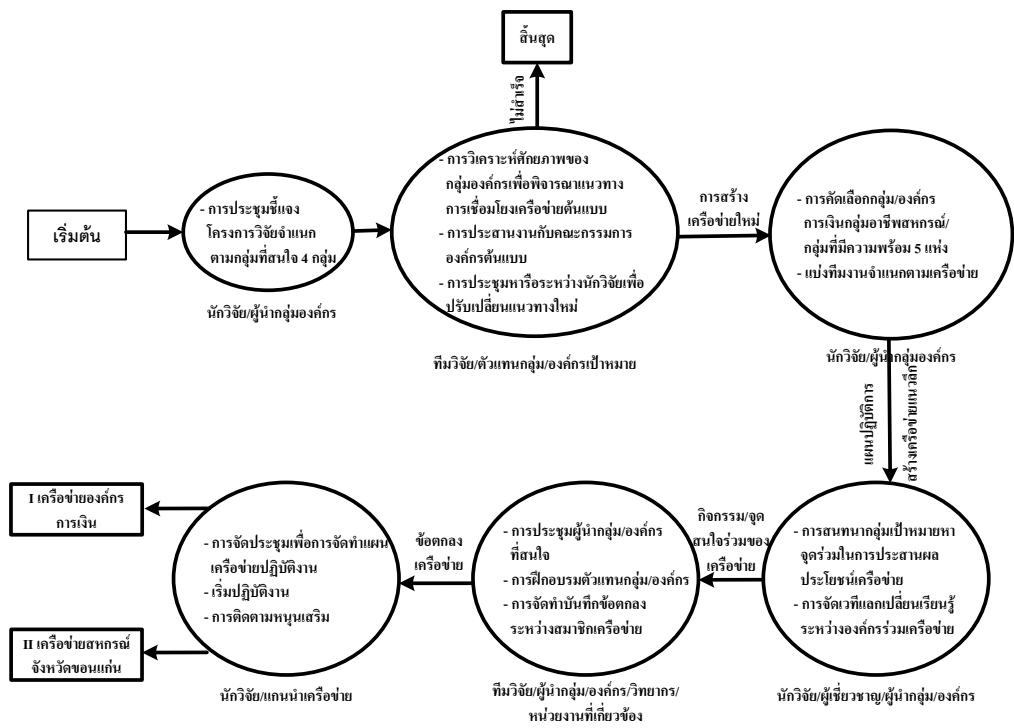
IV เครือข่ายเงินทุน



3.1.6 ทีมจังหวัดขอนแก่น : มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

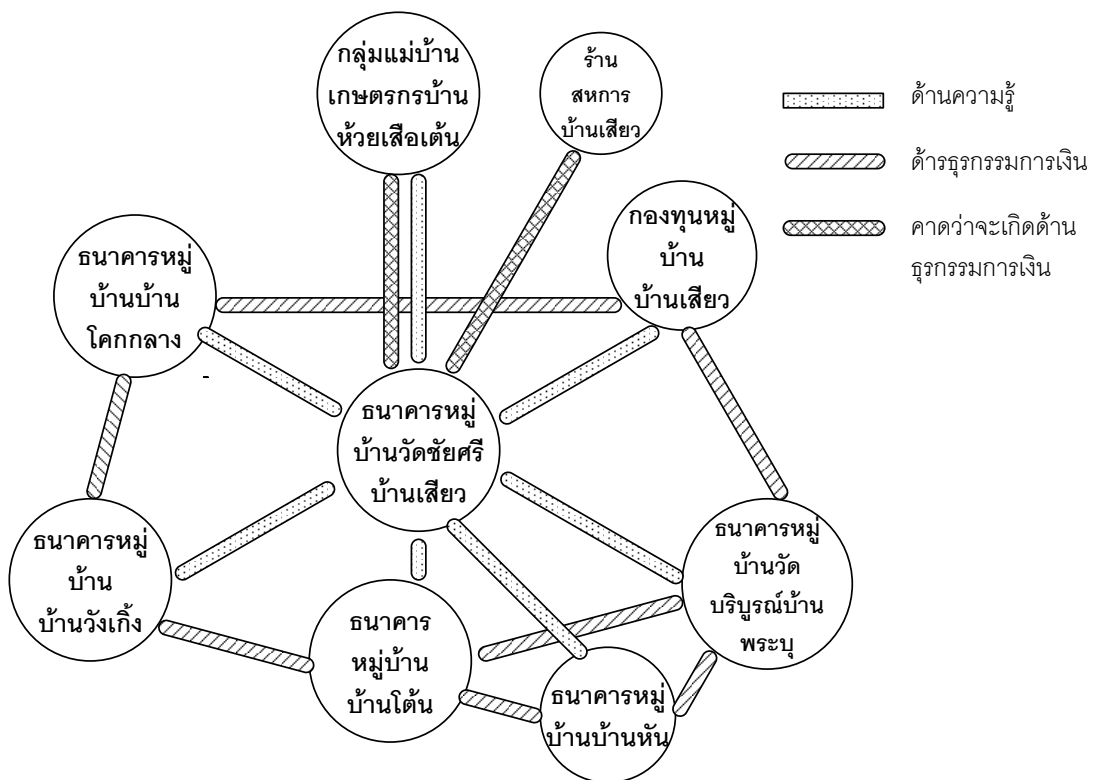
- (1) การประชุมชี้แจงผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชนและชี้ชวนเข้าร่วม โครงการฯ จำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ สหกรณ์ที่จดทะเบียน กลุ่ม/องค์กรทางการเงิน กลุ่มอาชีพและกลุ่มอื่น ๆ
- (2) การวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่ม/องค์กร เพื่อพิจารณาหาแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายต้นแบบ
- (3) การประสานงานกับคณะกรรมการ องค์กรต้นแบบ
- (4) การคัดเลือกกลุ่ม/องค์กรการเงิน กลุ่มอาชีพ กลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน ที่มีความพร้อม 5 แห่ง
- (5) แบ่งทีมงานจำแนกตามเครือข่ายที่กำหนด เพื่อการหนุนเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (6) การสนทนากลุ่มเป้าหมายเพื่อหาจุดร่วมในการประสานผลประโยชน์ของเครือข่าย ควบคู่กับการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรร่วมเครือข่าย
- (7) การทำบันทึกข้อตกลงระหว่างสมาชิกเครือข่าย และการจัดทำแผนเครือข่าย
- (8) การปฏิบัติการเครือข่าย และการหนุนเสริมของทีมวิจัย ในการฝึกอบรมผู้นำกลุ่ม/องค์กรในการพัฒนาความร่วมมือขององค์กรในเครือข่าย

ผลการดำเนินการของทีมวิจัยได้ เครือข่ายองค์กรการเงิน และเครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดขอนแก่น ดังรายละเอียดในรูปที่ 3.6

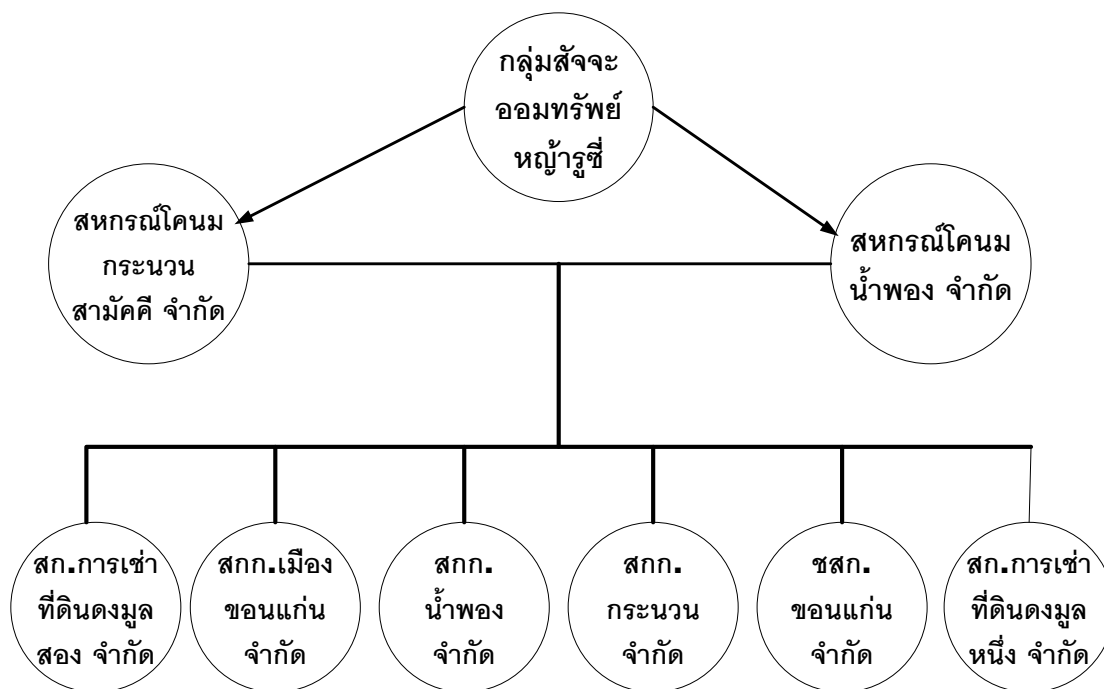


รูปที่ 3.6 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่ายของทีมนักวิจัยจังหวัดขอนแก่น

I เครือข่ายการเงิน



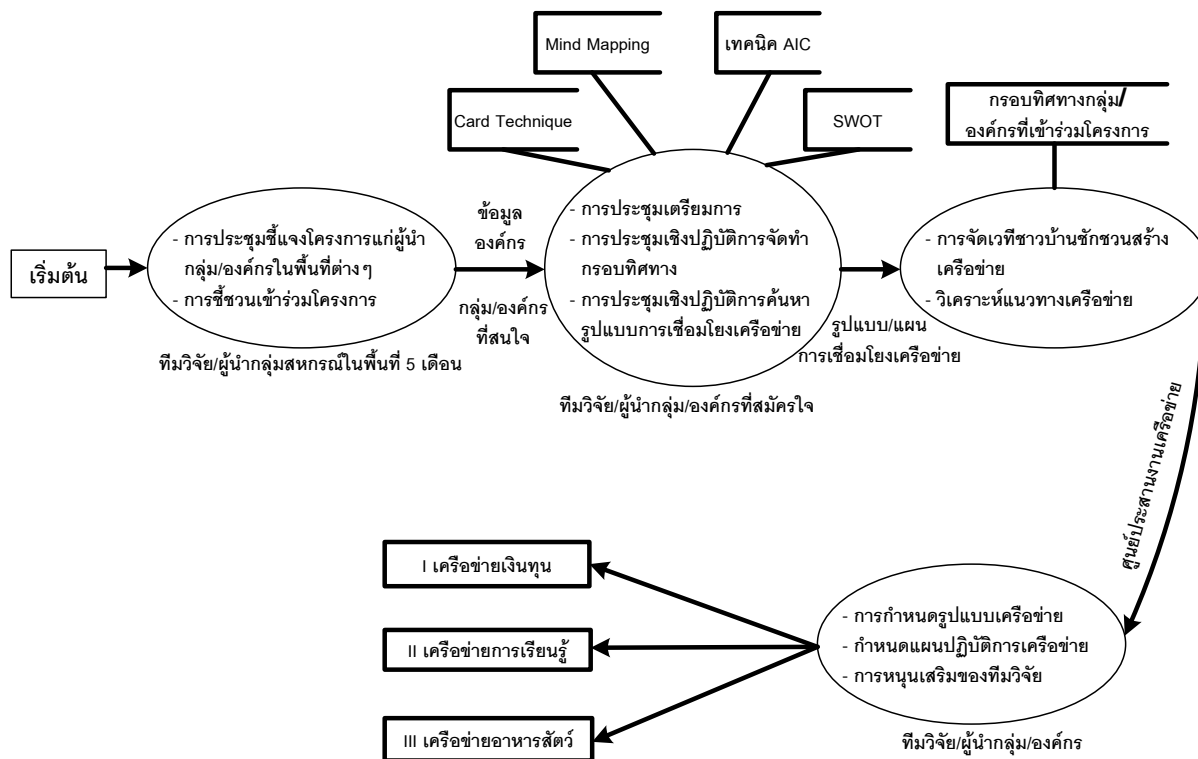
II เครือข่ายสหกรณ์



3.1.7 ทีมวิจัยจังหวัดเลย : มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

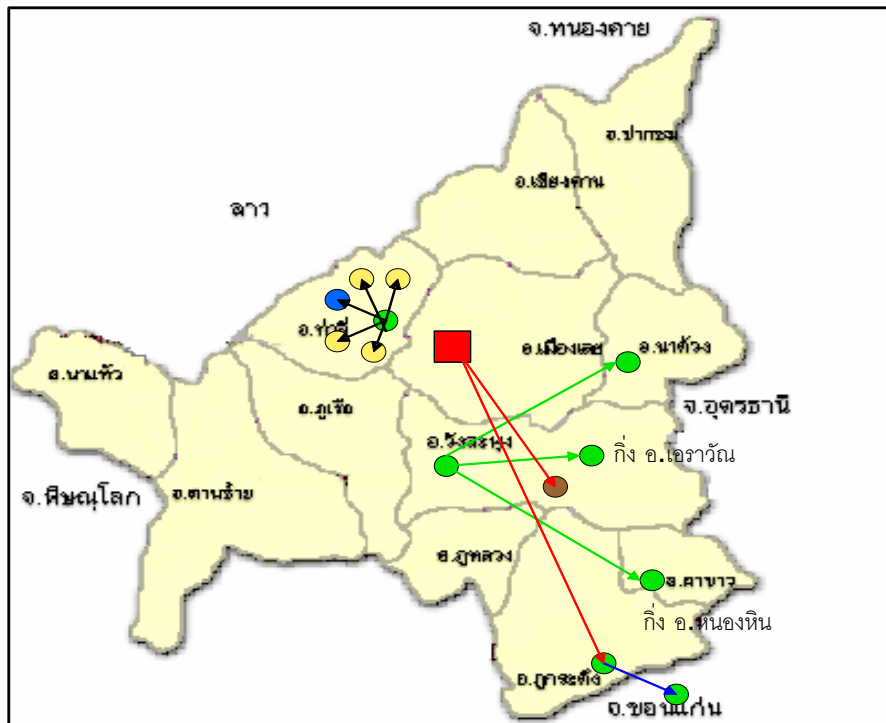
- (1) การประชุมชี้แจงโครงการฯ แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่ต่างๆ และชี้ชวนเข้าร่วมโครงการฯ
- (2) การประชุมเตรียมการในระหว่างนักวิจัย เกี่ยวกับแผนการดำเนินการ
- (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำกรอบทิศทางในการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร
- (4) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อค้นหารูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่าย
- (5) การกำหนดแผนปฏิบัติการเครือข่าย ภายใต้การหนุนเสริมของทีมวิจัย

ผลการดำเนินการของทีมวิจัยได้เครือข่าย เงินทุนและเครือข่ายอาหารสัตว์ ดังรายละเอียด
 ในรูปที่ 3.7



รูปที่ 3.7 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่ายของทีมวิจัยจังหวัดเลย

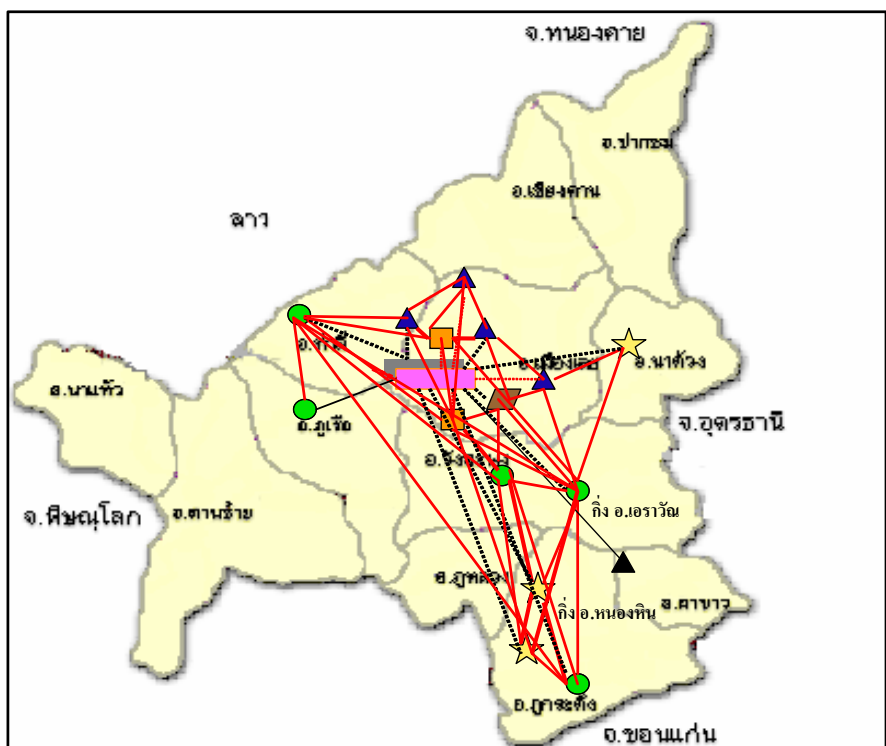
I เครือข่ายเงินทุน



- สหกรณ์แม่ข่าย
- สหกรณ์ผู้ใช้น้ำ
- สหกรณ์กองทุนสวนยาง
- สหกรณ์การเกษตร
- สหกรณ์ไทย

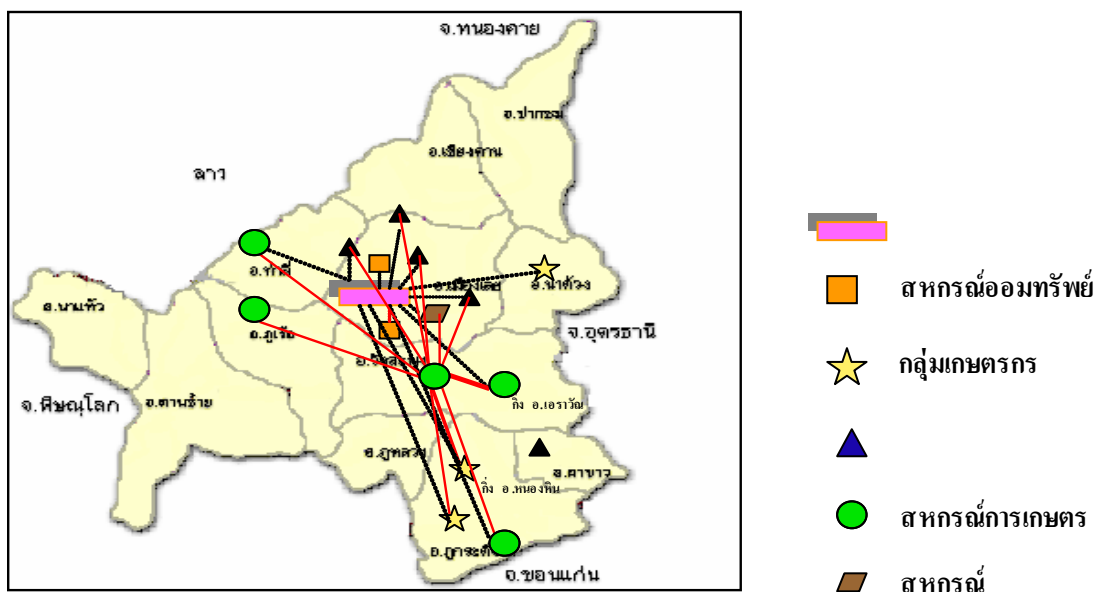
เครือข่ายเงินทุนหลักๆ จำนวน 4 เครือข่าย

II เครือข่ายการเรียนรู้



- ศูนย์ประสานงานเครือข่าย
- สหกรณ์แม่ข่าย
- ★ กลุ่มเกษตรกร
- ▲ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
- สหกรณ์การเกษตร
- ▭ สหกรณ์บริการ

III เครือข่ายอาหารสัตว์

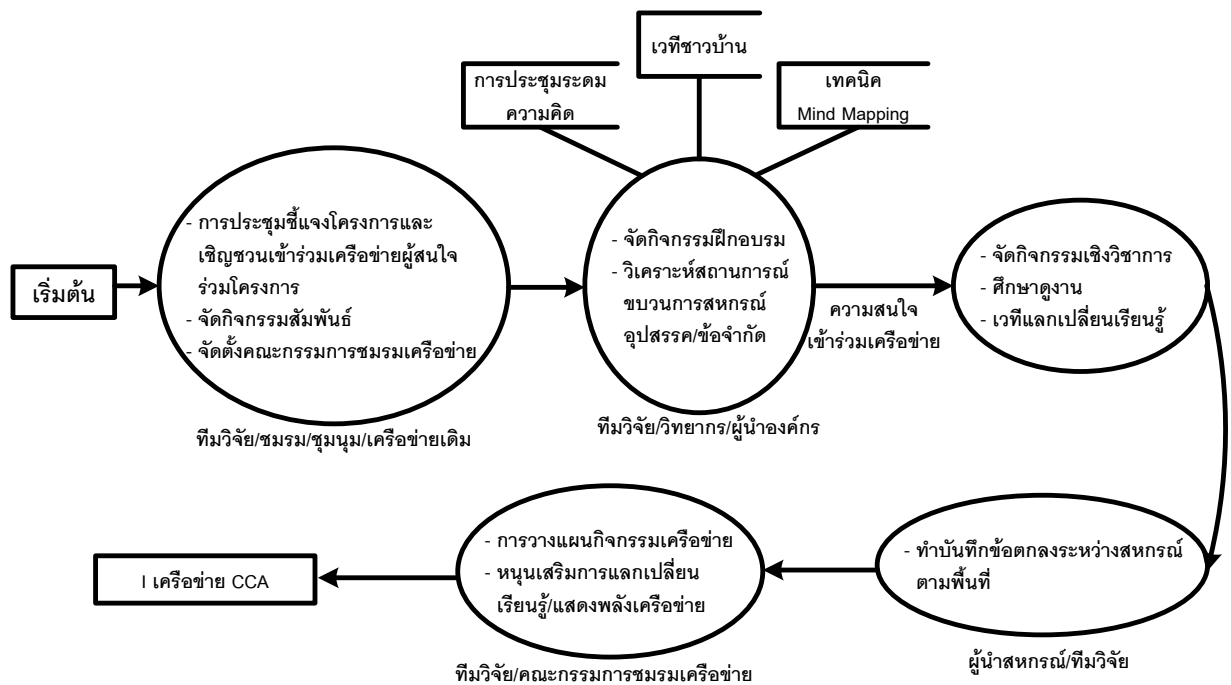


สหกรณ์การเกษตรวังสะพุงศูนย์กลางรับซื้อเงินสดขายเงินเครดิตให้กับสหกรณ์โคนม

ทีมวิจัยจังหวัดเชียงใหม่ : มีขั้นตอนการดำเนินงานดังรายละเอียดดังนี้

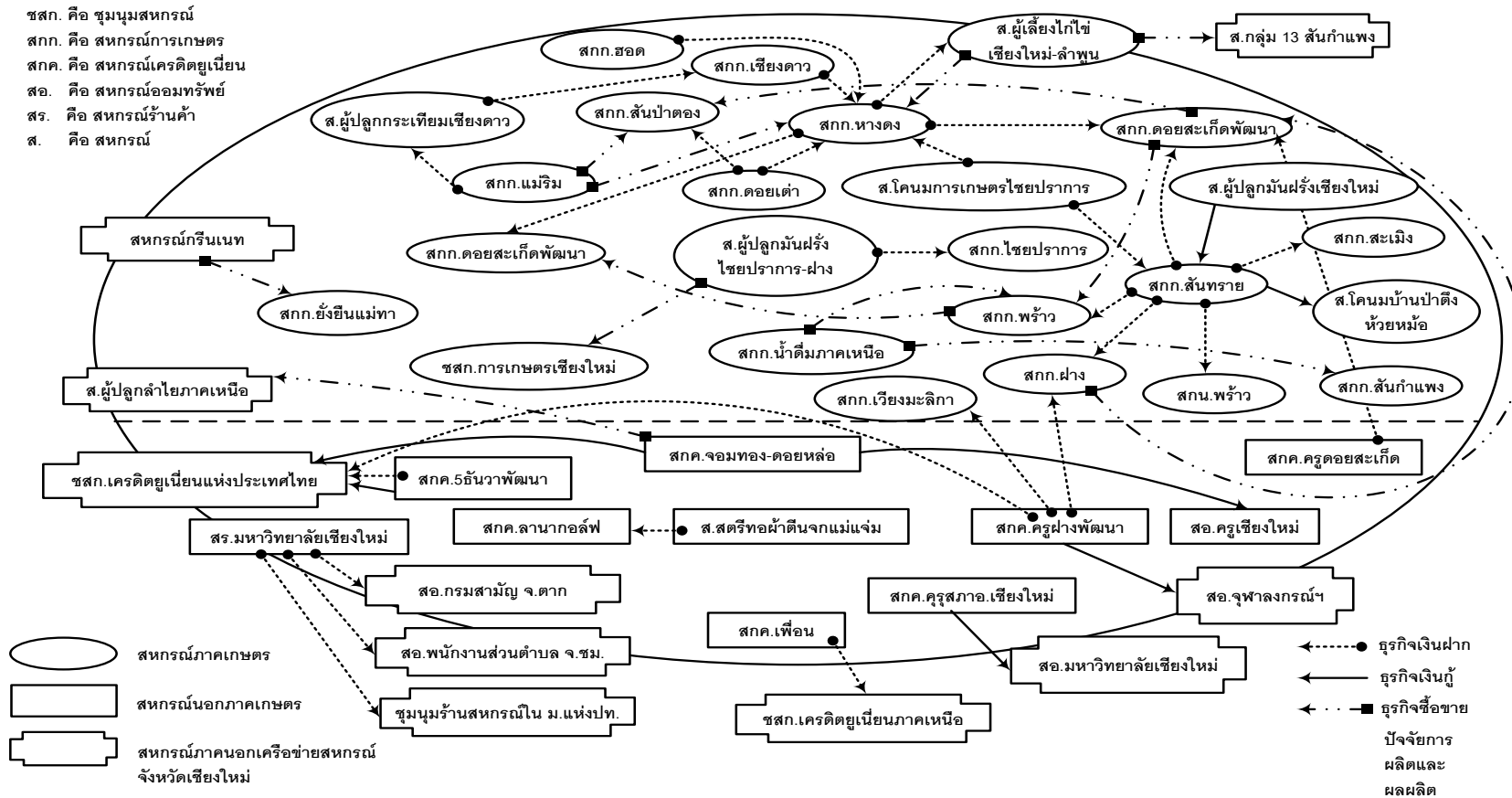
- (1) การประชุมชี้แจงโครงการแก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรในที่ประชุมเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมที่สำคัญ ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด เครือข่ายสหกรณ์ ฯลฯ ในขณะเดียวกันก็เชิญชวนผู้สนใจเข้าร่วมโครงการ
- (2) การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ ในระหว่างผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่สนใจเข้าร่วมโครงการ
- (3) การจัดตั้งคณะกรรมการ ชมรมเครือข่าย
- (4) การจัดกิจกรรมฝึกอบรมแก่แกนนำเครือข่าย ผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่สนใจ
- (5) การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของเครือข่าย
- (6) การจัดกิจกรรมเชิงวิชาการ การศึกษาดูงานและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (7) การจัดทำบันทึกข้อตกลงระหว่างสหกรณ์ และกลุ่ม/องค์กรตามพื้นที่
- (8) การจัดประชุมเพื่อวางแผนสำหรับกิจกรรมเครือข่าย ภายใต้การหนุนเสริมของทีมวิจัย
- (9)

ผลการดำเนินงานของทีมวิจัย ได้เครือข่ายสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ จังหวัดเชียงใหม่ ดังรูปที่ 3.8



รูปที่ 3.8 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่ายของทีมวิจัยจังหวัดเชียงใหม่

เครือข่ายสัมพันธ์ภาพสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่



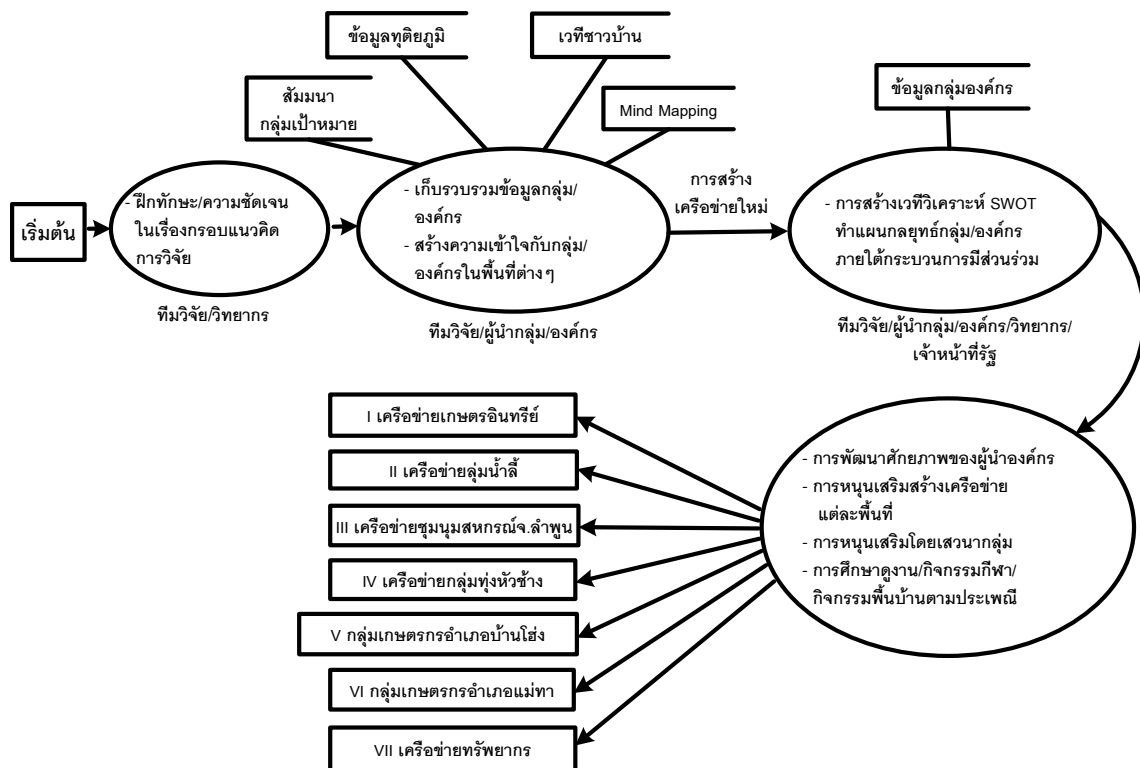
บทสังเคราะห์ :

โครงการประสานงานเพื่อการวิจัยด้านสหกรณ์ (ชุด โครงการ "แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด")

3.1.3 ทีมวิจัยจังหวัดลำพูน : มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

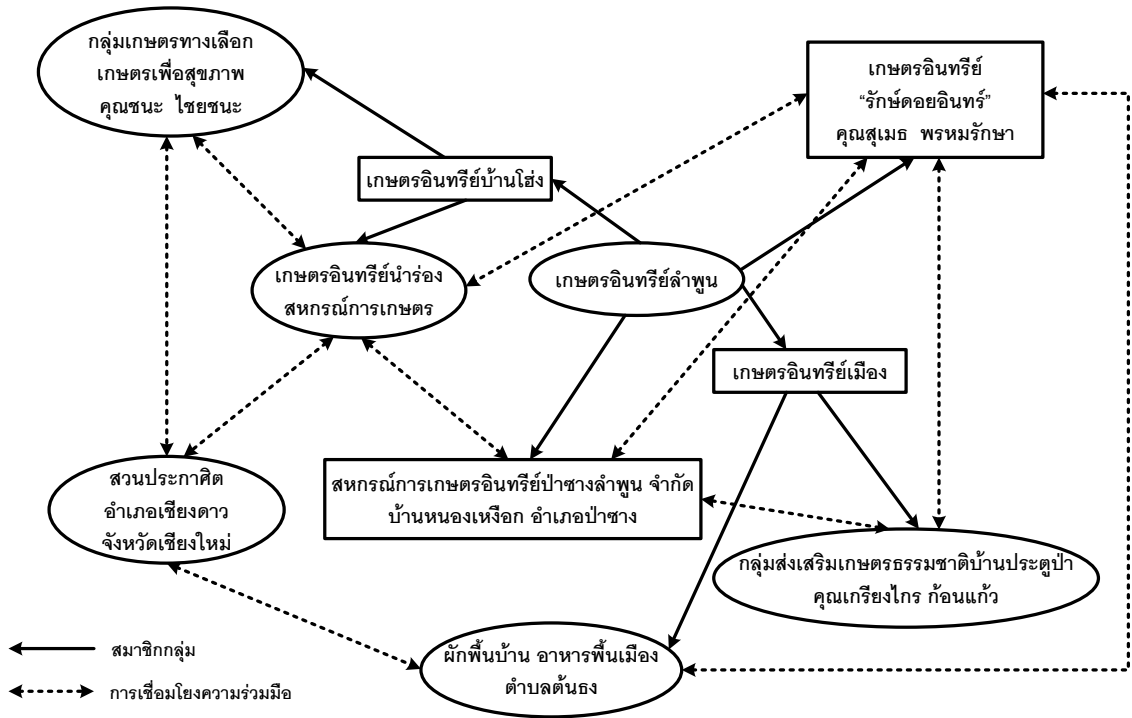
- (1) การศึกษาทักษะระหว่างทีมวิจัยเพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องกรอบแนวคิดการวิจัย
- (2) การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่ม/องค์กร และสร้างความเข้าใจกับผู้นำกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่ต่างๆ
- (3) การสร้างเวทีวิเคราะห์สภาพการณ์ในเวทีชาวบ้านในการแวดล้อมของกลุ่ม/องค์กร เพื่อทำแผนกลยุทธ์กลุ่ม/องค์กรต่างๆภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้นำ/ทีมวิจัย
- (4) การพัฒนาศักยภาพของผู้นำกลุ่ม/องค์กร
- (5) การหนุนเสริมการสร้างเครือข่าย และการปฏิบัติการเครือข่ายในแต่ละพื้นที่ โดยการเสวนากลุ่ม
- (6) การศึกษาดูงาน และกิจกรรมกีฬาและสันทนาการ เพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
- (7) การติดตามงาน และสรุปผลงานเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

ผลการดำเนินการของทีมวิจัย ได้เครือข่ายที่สำคัญได้แก่ เครือข่ายเกษตรอินทรีย์, กลุ่มออมทรัพย์ เครือข่ายกลุ่มน้ำลี้, เครือข่ายกลุ่มทุ่งหัวช้าง, กลุ่มเกษตรกรอำเภอบ้านโฮ่ง, กลุ่มเกษตรกรอำเภอแม่ทา และเครือข่ายทรัพยากร ดังรูปที่ 3.9

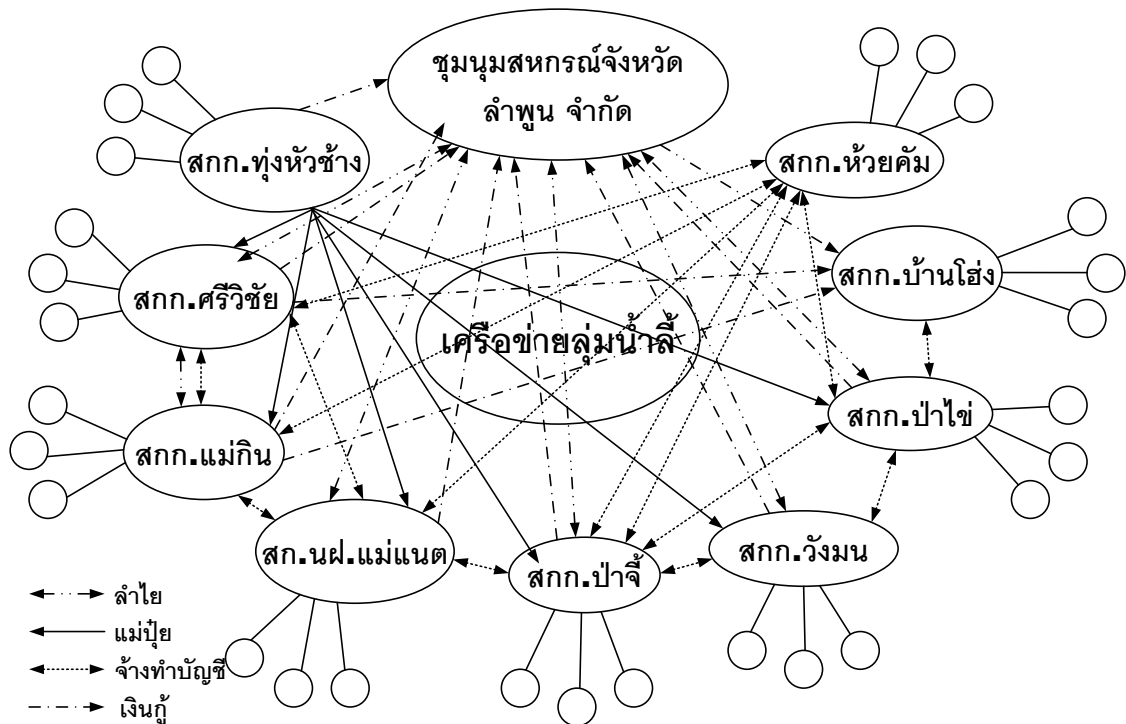


รูปที่ 3.9 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรและรูปแบบเครือข่ายของทีมวิจัยจังหวัดลำพูน

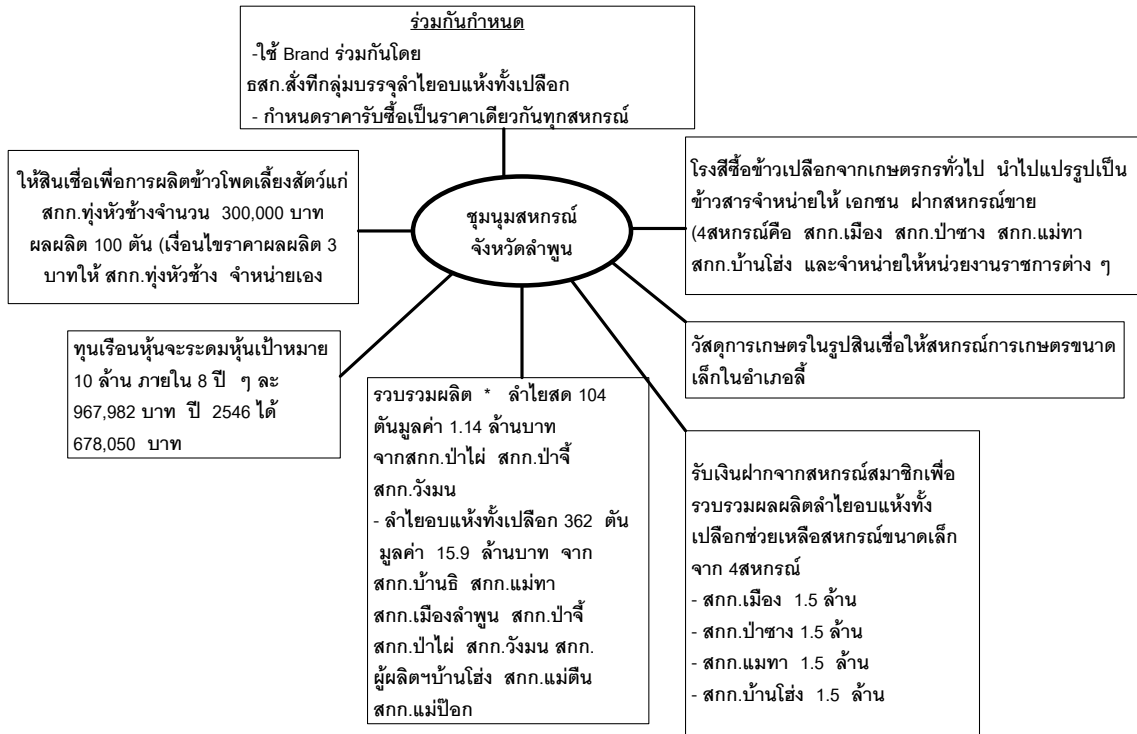
I เครือข่ายเกษตรอินทรีย์



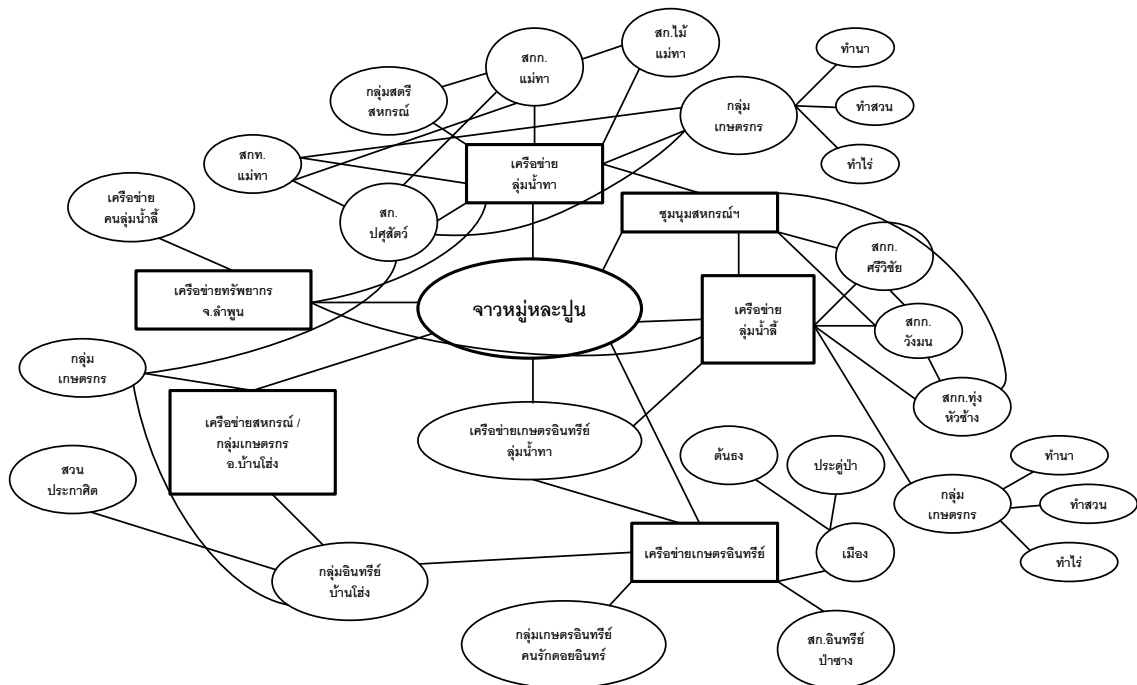
II เครือข่ายลุ่มน้ำใส



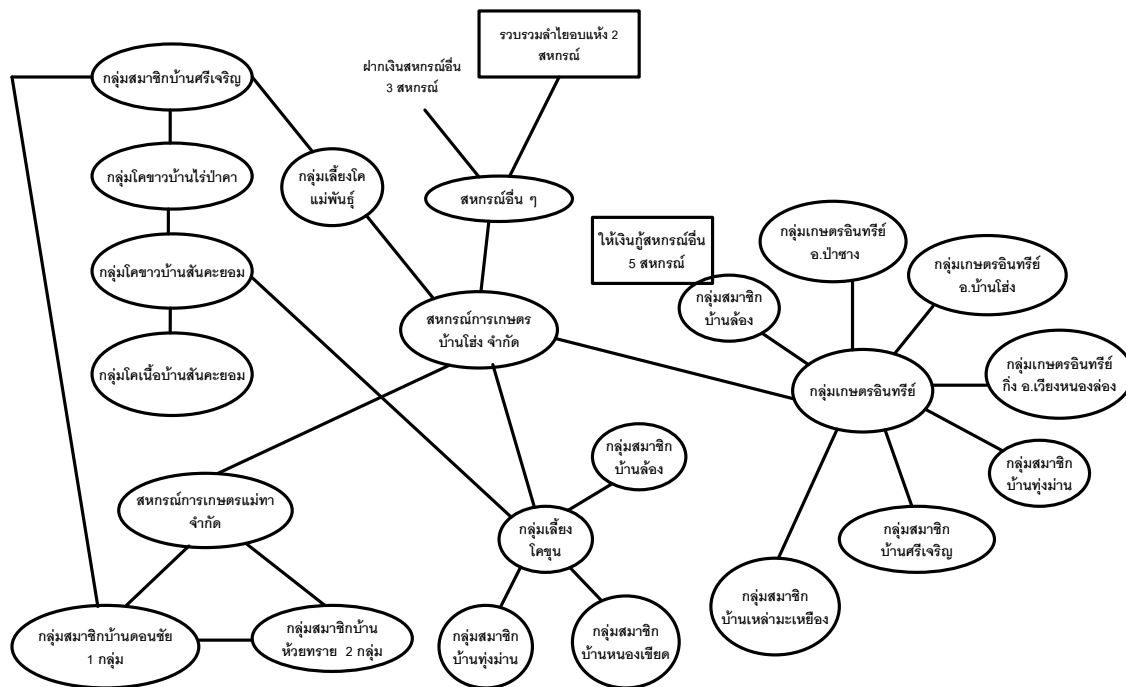
III เครือข่ายชุมชนสหกรณ์จังหวัดลำพูน



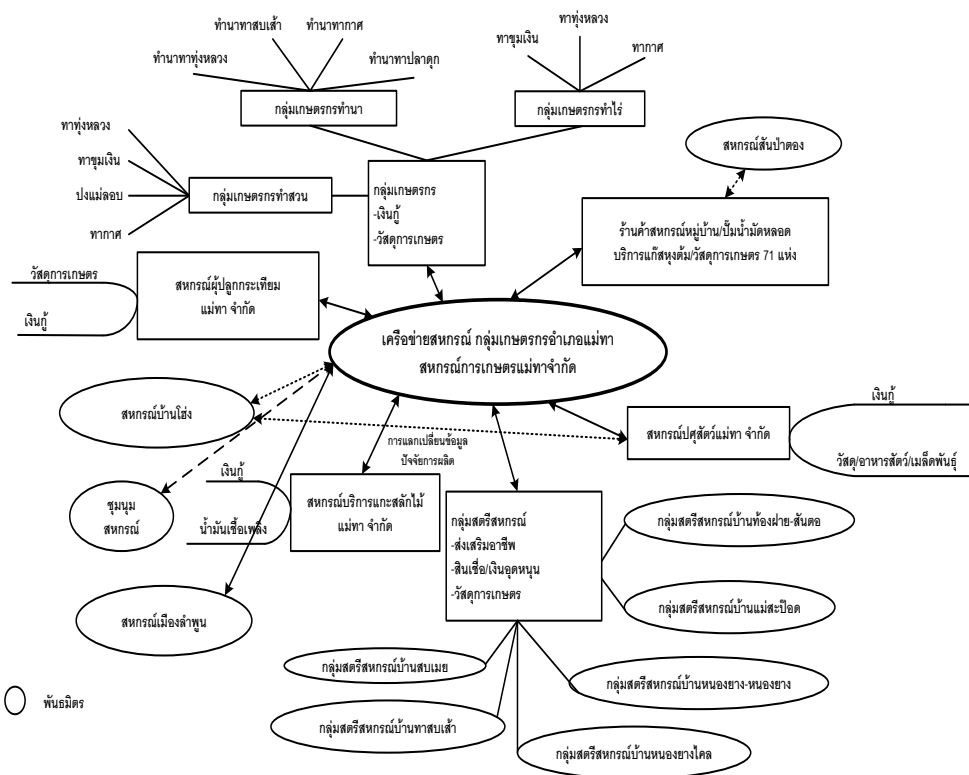
IV เครือข่ายกลุ่มฟุ้งหัวซัง



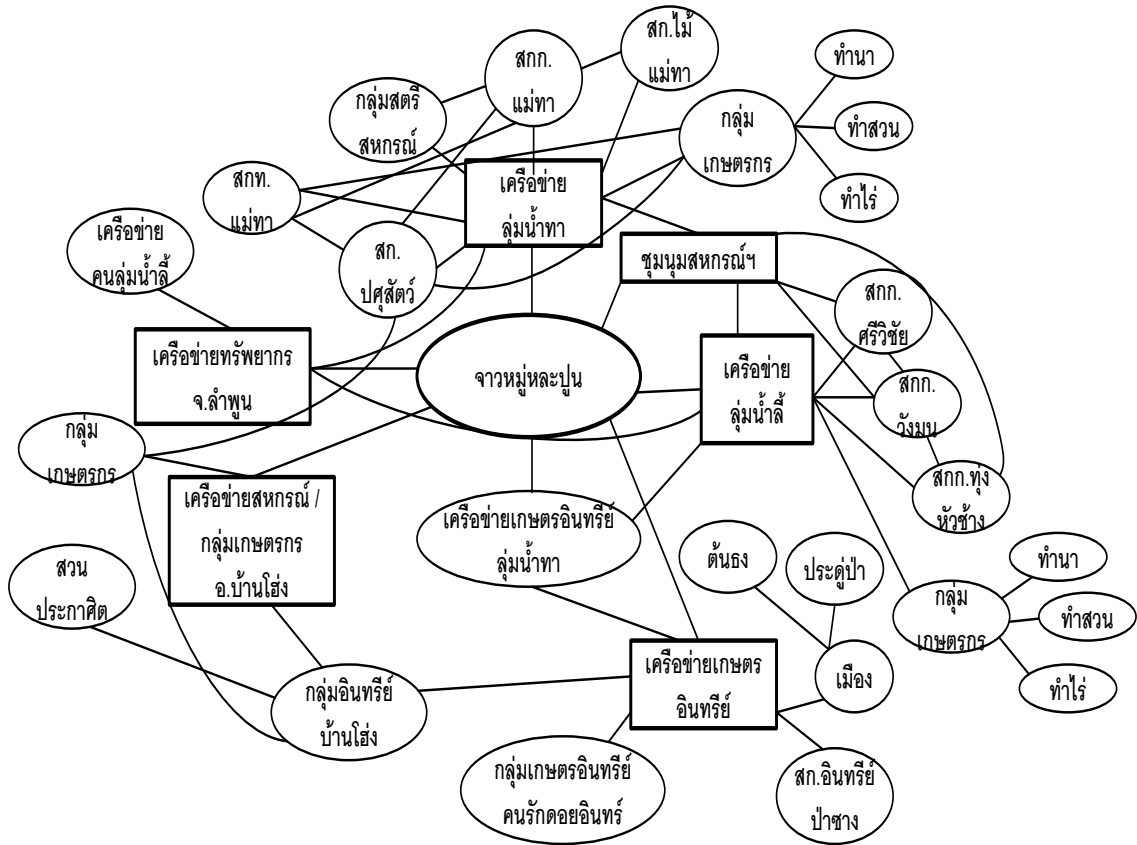
V เครือข่ายกลุ่มเกษตรกรอำเภอบ้านไผ่



VI เครือข่ายกลุ่มเกษตรกรอำเภอแม่ทา



VII เครือข่ายทรัพยากร



3.2 วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

จากการดำเนินงานของทีมวิจัยในพื้นที่ 9 จังหวัด ดังรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นจะสังเกตเห็นว่าทุกทีมจะเริ่มต้นด้วยกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม/องค์กร โดยอยู่บนพื้นฐานของ **ความสมัครใจของผู้นำกลุ่ม/องค์กร** เป็นสำคัญ เพื่อมิให้เครือข่ายพันธมิตรที่เกิดขึ้นเป็นไปตามกระแสหรือเกิดขึ้นจากนโยบายรัฐโดยมิได้เป็นภารกิจของกลุ่ม/องค์กรแต่อย่างใด ทีมวิจัยส่วนใหญ่จะเน้น **วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** มากกว่าที่จะวิธีการให้ความรู้ซึ่งเปรียบเทียบเหมือน **การส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร 2 ทาง** ซึ่งย่อมจะได้ประโยชน์ทั้งแก่ทีมวิจัยเองและสำหรับผู้นำกลุ่ม/องค์กร และบริบทของเครือข่ายที่เกิดขึ้นจะสามารถบรรลุเจตนารมณ์ตามหน้าที่กลุ่ม/องค์กรคาดหวังได้ในที่สุด

วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการสร้างเครือข่าย/พันธมิตรของทีมวิจัย ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะให้ผู้นำกลุ่ม/องค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักวิจัยในเรื่องของการตระหนักเห็นความสำคัญของการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรในระยะยาวโดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้กลุ่ม/องค์กรเหล่านั้นมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการมองเห็นแนวทางหรือภาพของการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรที่จะเป็น ซึ่งจะ

นำไปสู่กระบวนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่จะช่วยสร้างความยั่งยืนแก่กลุ่ม/องค์กร เพื่อการเป็นที่พึ่งของสมาชิกตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงวิธีการและเครื่องมือที่ทีมวิจัยในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรซึ่งที่สำคัญๆมีดังนี้ (รายละเอียดอ่านจากรายงานวิจัยชุดทีมจังหวัด)

- เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อพิจารณาประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จุดแข็ง (Strengthes) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกลุ่ม/องค์กร
- การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group) เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ภายใต้การให้คำปรึกษาของวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละประเด็น
- เทคนิคการระดมสร้างสรรค : AIC
- การประชุมสัมมนาระดมความคิด (Brain Storming)
- การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบโดยใช้ Problem Tree ฯลฯ

3.3 วิธีการในการปฏิบัติที่ดีสำหรับการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

ก่อนที่จะกล่าวถึงวิธีการในทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในพื้นที่จังหวัดนั้น จะได้กล่าวถึงข้อสรุปสำหรับแนวทางปฏิบัติที่ทีมวิจัยเลือกใช้ในพื้นที่จังหวัดซึ่งอาจสรุปได้ 3 แนวทางดังรายละเอียดต่อไปนี้

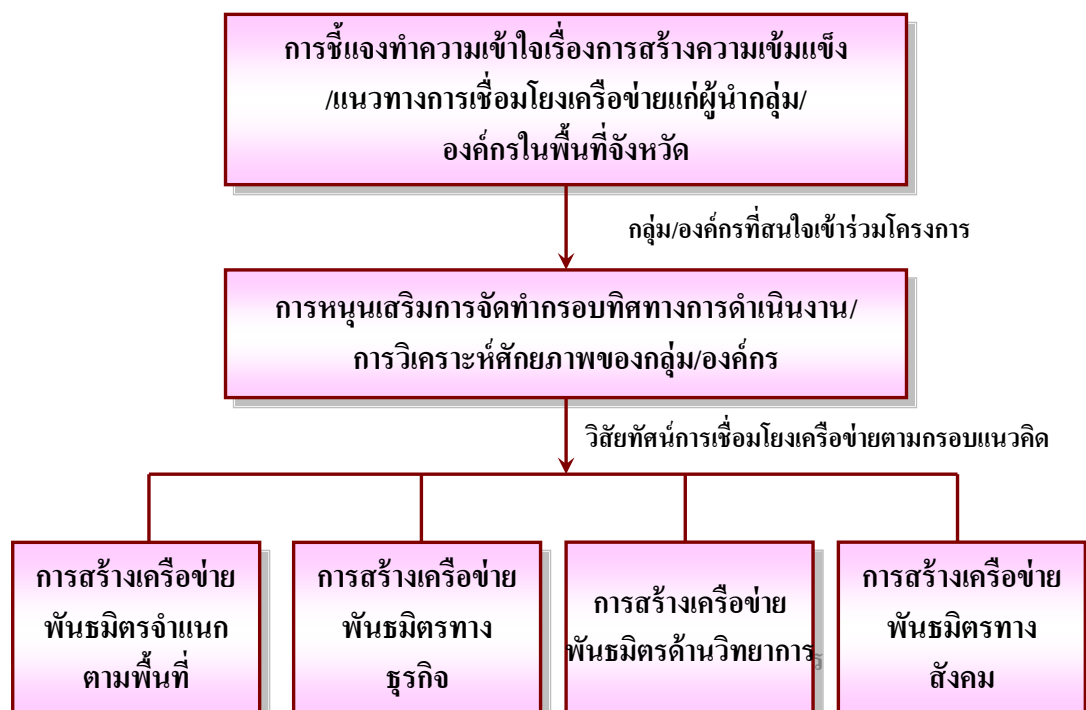
3.3.1 แนวทางที่ 1: (รูปที่ 3.10) จะประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ขั้นตอนได้แก่

ขั้นตอนที่หนึ่ง เริ่มต้นจากทีมวิจัยจัดเวทีชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องการสร้างความเข้มแข็งและการสร้างเครือข่ายพันธมิตรแก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัด ซึ่งหลังจากกระบวนการในขั้นตอนนี้ทีมจังหวัดจะได้กลุ่ม/องค์กรที่สนใจเข้าร่วมโครงการ โดยจะมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ โดยบางพื้นที่จังหวัดจะมีกลุ่ม/องค์กรที่สนใจเบื้องต้นเป็นจำนวนมาก แต่ในบางพื้นที่จังหวัดจะมีกลุ่ม/องค์กรที่สนใจเข้าร่วมโครงการไม่มากนัก ทั้งนี้มีปัจจัยทั้งจากทีมวิจัยเองและปัจจัยที่มาจากผู้นำกลุ่ม/องค์กร

ขั้นตอนที่สอง คือการหนุนเสริมของทีมวิจัยในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่ม/องค์กรที่เข้าร่วมโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์กรให้รู้จักการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้กลุ่ม/องค์กรสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและนำโอกาสที่มีอยู่มาเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนเพื่อการดำเนินงานที่เข้มแข็งอันจะส่งผลดีแก่สมาชิกตามเจตนารมณ์ ซึ่งใน

ขั้น ตอนนี้นอกจากจะทำให้ทุกส่วนฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนากลุ่ม/องค์กรแล้วยังจะมองเห็นแนวทางของการร่วมมือกับกลุ่มองค์กรอื่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กรอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่สาม คือกระบวนการหนุนเสริมของทีมีวิ จัยให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือตามกรอบแนวคิด “เครือข่ายพันธมิตร” ซึ่งในทางปฏิบัติ นั้น ย่อมมีความหลากหลายอันเนื่องมาจากบริบทของจังหวัดและความต้องการของกลุ่ม/องค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นอาจเป็นไปได้ทั้ง **เครือข่ายพันธมิตรตามพื้นที่** เช่น เครือข่ายลุ่มน้ำลี้ ที่เกิดจากความร่วมมือของสหกรณ์ในเขตอำเภอลี้ และอำเภอทุ่งหัวช้าง เพื่อร่วมมือกันทำโครงการความร่วมมือในเรื่องลำไย ปุ๋ย และเงินกู้ เป็นต้น **เครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ** เช่น เครือข่ายธุรกิจมันเส้นสะอาดซึ่งเกิดจากพันธมิตรสหกรณ์ 5 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรน้ำพอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรกระนวน จำกัด สหกรณ์เช่าที่ดินคงมูลหนึ่ง จำกัด สหกรณ์เช่าที่ดินคงมูลสอง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเมืองขอนแก่นจำกัด **เครือข่ายพันธมิตรวิชาการ** ตัวอย่างเช่น เครือข่ายองค์กรการเงินจังหวัดขอนแก่น ที่มีพันธมิตรเป็นองค์กรการเงินและกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในจังหวัดขอนแก่นโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะร่วมมือกันพัฒนา เทคโนโลยีโปรแกรมสำเร็จรูปทางการเงิน ในระหว่างกลุ่ม/องค์กรร่วมกัน **เครือข่ายพันธมิตรทางสังคม** ตัวอย่างเช่น สัมพันธภาพสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ (Change Mai Cooperative Alliance : CCA) ที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายของสหกรณ์ พันธมิตรในจังหวัดเชียงใหม่ที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้นำกลุ่ม/องค์กรสมาชิกในการพัฒนาร่วมกัน



รูปที่ 3.10 แนวทางการปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายพันธมิตร สำหรับแนวทางที่ 1

3.3.2 แนวทางที่ 2 : (รูปที่ 3.11)

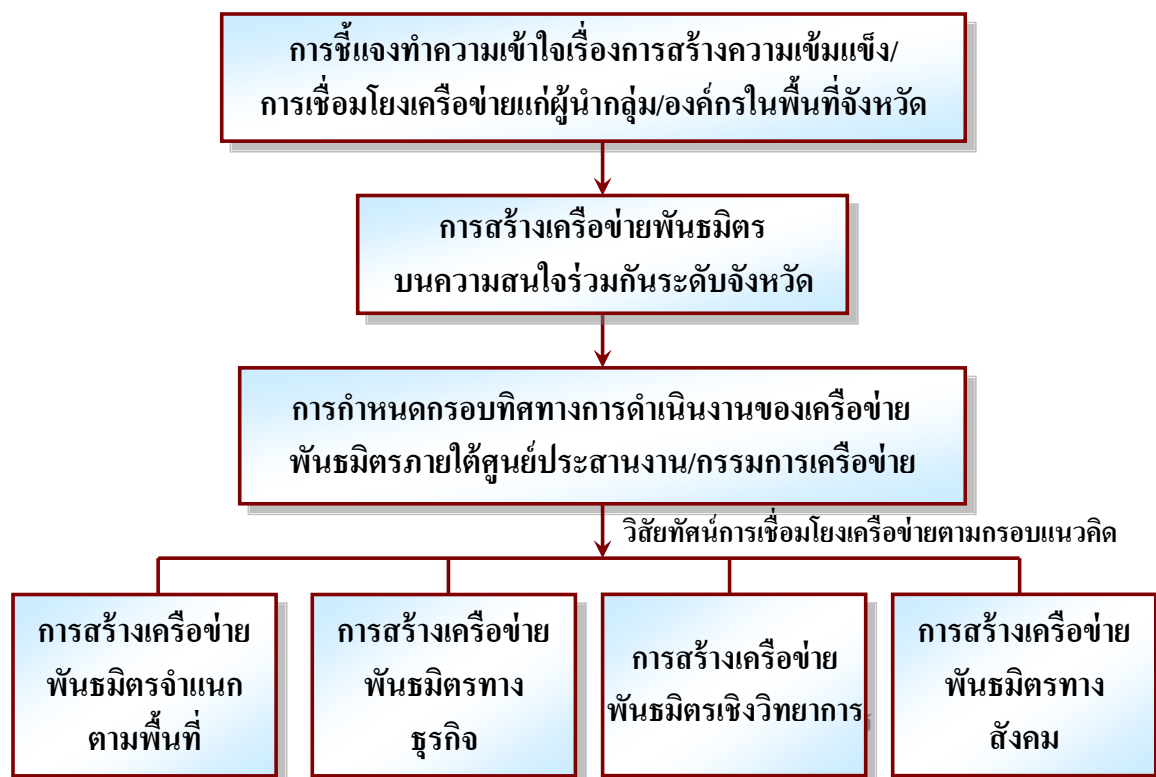
แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายตามแนวทางที่ 2 ประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 4 ขั้นตอนและเริ่มต้น เช่นเดียวกันกับแนวทางที่ 1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง การจัดเวทีชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้นำกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัด ซึ่งอาจจัดเวทีรวมในจังหวัดหรือแบ่งดำเนินการตามอำเภอ หรือในกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีจุดมุ่งหมายคล้ายคลึงกัน เช่น กลุ่มองค์กรการเงิน กลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน กลุ่มอาชีพ ก็ได้

ขั้นตอนที่สอง การสร้างเครือข่ายพันธมิตรบนความสนใจร่วมกันในระดับจังหวัด เช่นในกรณีของจังหวัดสงขลาที่เลือกวิธีให้ผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เห็นชอบเข้าร่วมโครงการ เช่นสัญญาข้อตกลงร่วมกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรจังหวัดสงขลา เพื่อประกาศเจตนารมณ์ที่จะร่วมมือกันระหว่างพันธมิตรทั้งจังหวัด

ขั้นตอนที่สาม การกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานของเครือข่ายพันธมิตรภายใต้ศูนย์ประสานงานเครือข่ายหรืออาจจะเรียกว่ากรรมการเครือข่าย ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่สี่ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรซึ่งอาจจำแนกตามพื้นที่ ธุรกิจ วิทยากร หรือเครือข่ายทางสังคม ตามความต้องการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระยะต่อมา



รูปที่ 3.11 แนวทางการปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรสำหรับแนวทางที่ 2

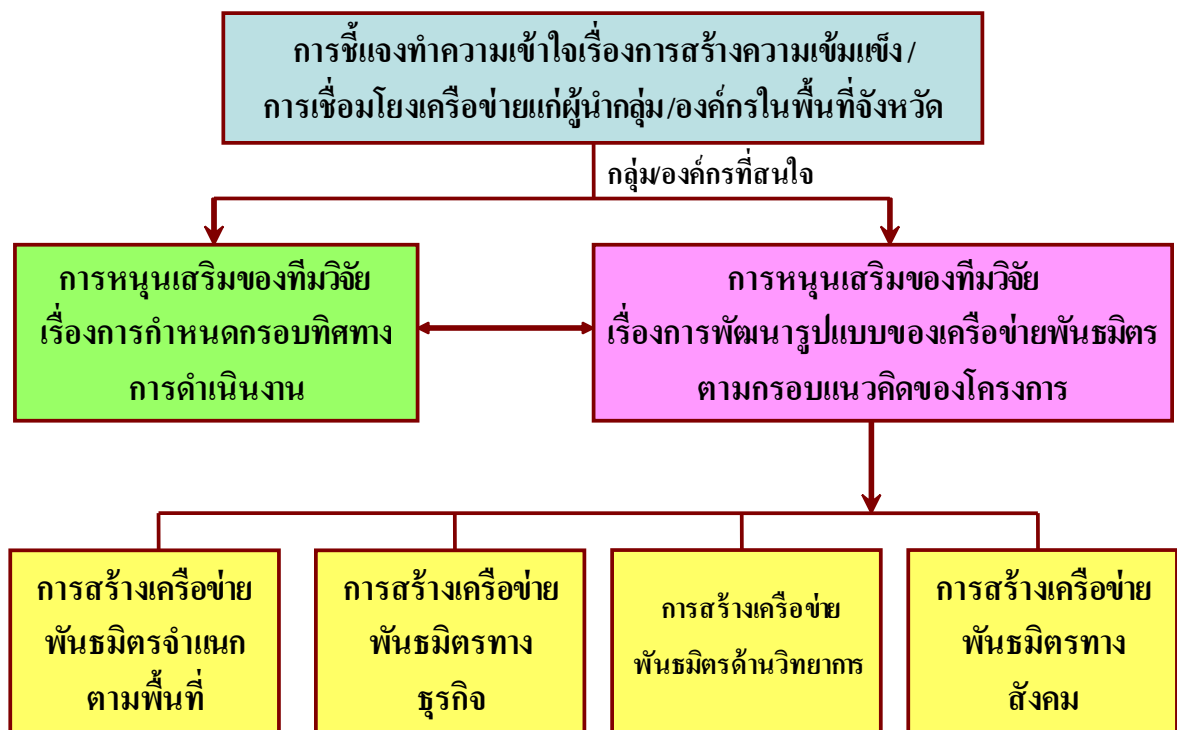
3.3.3 แนวทางที่ 3 : รูปที่ 3.12

เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ทีมวิจัยเริ่มต้นจากเครือข่ายดั้งเดิมที่มีที่อยู่ในจังหวัดซึ่งเดิมอาจไม่มีกิจกรรมร่วมกันหรือมีแต่ไม่ต่อเนื่อง โดยทีมวิจัยจะดำเนินการตามแนวทางดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง การเข้าร่วมเวทีเครือข่ายเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจกรอบแนวคิดการสร้างเครือข่ายพันธมิตรของโครงการฯ และชี้ชวนเข้าร่วมโครงการฯ

ขั้นตอนที่สอง การหนุนเสริมของทีมวิจัยในเรื่อง การสร้างกรอบทิศทางการดำเนินการของกลุ่ม/องค์กรเพื่อค้นหาแนวทางความร่วมมือในลักษณะพันธมิตรกับกลุ่ม/องค์กรอื่น ควบคู่ไปกับการจัดเวทีเพื่อพัฒนาแนวคิดการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

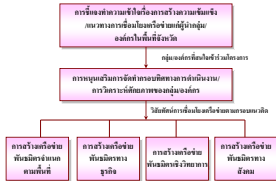

ขั้นตอนที่สาม การสร้างเครือข่ายพันธมิตรตามความต้องการร่วมกันซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของเครือข่ายพันธมิตร ตามพื้นที่ เชิงธุรกิจ เชิงวิทยาการหรือเครือข่ายทางสังคม

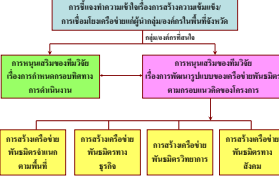


รูปที่ 3.12 แนวทางปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรสำหรับแนวทางที่ 3

จากแนวทางการปฏิบัติทั้ง 3 แนวทางดังกล่าวข้างต้นอาจชี้ให้เห็นข้อดี ข้อด้อยที่อาจเกิดขึ้น ในระหว่างการปฏิบัติได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ข้อดี ข้อด้อยของการสร้างเครือข่ายพันธมิตร สำหรับแนวทางปฏิบัติต่างๆ

แนวทางการปฏิบัติ	ข้อดี	ข้อด้อย
<p>แนวทางที่ 1 :</p> 	<p>- เป็นไปตามกรอบแนวคิดของโครงการที่ต้องการให้การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรของกลุ่ม/องค์กรเกิดขึ้นหลังจากที่กลุ่ม/องค์กรได้วิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับกรอบทิศทาง การดำเนินงาน (แผนการดำเนินงาน) เสียก่อนซึ่งจะช่วยให้การเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นไปได้ในแนวทางปฏิบัติและยั่งยืนและส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เป็นพันธมิตรตามความคาดหวัง</p>	<p>- ทีมวิจัยอาจต้องใช้เวลาในพื้นที่มาก และจำเป็นต้องมีตัวนักวิจัยที่ปฏิบัติ การ อยู่ ใน พื้นที่ อย่าง สม่่า เสม อ และ ต่ อ เนื่ อ ง เพื่ อ ดำเนินการตามแผนที่วางไว้</p> <p>- อาจได้ทำงานกับกลุ่มเป้าหมายน้อย หากไม่มีการวางแผนที่ดีและไม่มีนักวิจัยในพื้นที่คุ้นเคยสถานการณ์เกี่ยวกับกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดมาก่อน</p>
<p>แนวทางที่ 2 :</p> 	<p>- ทีมวิจัยจะได้องค์กรที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบของศูนย์ประสานงานเครือข่ายหรือคณะกรรมการเครือข่ายช่วยส่งเสริมงานวิจัยในพื้นที่มากขึ้น เป็นการขยายวงสัมพันธ์ให้ทีมวิจัยอย่างกว้างขวาง</p>	<p>- หากแกนนำในทีมวิจัย/ศูนย์ประสานงาน/เครือข่ายไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนในกรอบแนวคิดของการดำเนินการวิจัยและไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนตัวบุคคลและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของการเชื่อมโยงเครือข่าย</p> <p>- การละเว้นการวิเคราะห์องค์กรเพื่อจัดทำกรอบทิศทางอาจจะทำให้เครือข่ายพันธมิตรที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นเป็นเหมือนเครือข่ายตามกระแสที่เคยเป็นมาในอดีต ซึ่งผลไม่ยั่งยืน ซึ่งย่อมไม่ส่งผลดีต่อกลุ่ม/องค์กรแต่อย่างใด</p>

แนวทางการปฏิบัติ	ข้อดี	ข้อด้อย
<p>แนวทางที่ 3 :</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินงานของวิสาหกิจได้ช่วยเกื้อหนุนให้กลุ่มเครือข่ายพันธมิตรเดิมได้เข้าใจกรอบแนวคิดของการสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่ชัดเจนยิ่งขึ้น - วิสาหกิจอาจมีโอกาสได้พันธมิตรจากเครือข่ายเดิมเป็นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรตามกรอบแนวคิดของโครงการ โดยการต่อยอดความร่วมมือที่มีอยู่เดิมให้ได้ประโยชน์มากขึ้นโดยใช้เวลาน้อยกว่าวิสาหกิจอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - หากวิสาหกิจไม่ได้กำหนดภารกิจหลักในการดำเนินโครงการวิจัยให้ชัดเจนและดำเนินการตามขั้นตอนและกระบวนการวิจัยตามกรอบเวลาอย่างรัดกุมแล้ว อาจมีภารกิจอื่นที่เป็นความเกี่ยวข้องของวิสาหกิจเดิมเข้ามาแทรกและในที่สุด อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการวิจัยและที่สำคัญย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อกลุ่ม/องค์กรตามความคาดหวัง

จากการพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติซึ่งวิสาหกิจได้ดำเนินการแตกต่างกันไป ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยเงื่อนไขของบริบทวิสาหกิจ บริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด ซึ่งต่างก็มีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยของวิสาหกิจจังหวัดทั้ง 9 ทีม พบว่าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะได้มา ซึ่งเครือข่ายพันธมิตรตามกรอบแนวคิดของชุดโครงการวิจัย ซึ่งมีความคาดหวังที่จะได้เครือข่ายพันธมิตร “แท้จริง” ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีวงสัมพันธ์ในระยะยาว และสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรพันธมิตรตามจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างแท้จริงนั้น เห็นว่า สิ่งที่สำคัญที่วิสาหกิจจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนแรกคือ ต้องสร้างกระบวนการในลักษณะของเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำกลุ่ม/องค์กรให้เข้าใจและเห็นความสำคัญอย่างถ่องแท้เหมือนกับเรื่อง “เครือข่ายพันธมิตร” เพื่อเป็นการเปิดวิสัยทัศน์และสร้างระบบคิดอย่างถูกต้องเหมาะสมจึงจะดำเนินการใน **ขั้นตอนที่สอง** ได้แก่ การหนุนเสริมให้เกิดการวิเคราะห์ศักยภาพหรือการวางกรอบทิศทางดำเนินการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนซึ่งจะช่วยให้ทุกส่วนฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีวิสัยทัศน์ว่าควรจะเชื่อมโยงเครือข่ายหรือไม่กับกลุ่ม/องค์กรใดเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แล้วจึงจะดำเนินการดำเนินงานใน **ขั้นตอนที่สาม** คือการหนุนเสริมให้เกิดกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทในพื้นที่จังหวัดและความต้องการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนบนพื้นฐานของผู้นำกลุ่ม/องค์กรแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ การดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายในวิธีการของแนวทางที่ 1 จึงเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนและการบริหารงานของหัวหน้าวิสาหกิจ

บทที่ 4

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานของทีมวิจัยในพื้นที่ทั้ง 9 ทีม ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามความคาดหวัง กล่าวคือ ทีมวิจัยใช้ความพยายามในการดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ภายใต้กรอบแนวคิด การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ซึ่งในขั้นตอนและวิธีปฏิบัติมีความแตกต่างกันไปแล้วแต่บริบทของทีมจังหวัด และบริบทของกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัด และได้ผลการดำเนินการเป็นเครือข่ายพันธมิตร รูปแบบต่างกันไปตามที่ได้กล่าวถึงไปในบทที่ 3 อย่างไรก็ตามในระหว่างดำเนินการโครงการวิจัยนั้น ทีมประสานงานกลางก็ได้ดำเนินการหนุนเสริมแก่ทีมจังหวัดในการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรโดยมีสมมุติฐานภายใต้กรอบแนวคิดซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

ปัจจัยที่ส่งผลคือความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรในทีมอาจจะจำแนกเพื่อการพิจารณาได้ 2 ประเด็น ได้แก่ บริบทของทีมวิจัยและบริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด ดังนี้ (รูปที่ 4.1)

4.1.1 บริบทของทีมวิจัย องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายที่สำคัญๆ ได้แก่

- ความชัดเจนของทีมวิจัยเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร
- การวางตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งนักวิจัย ผู้นำกลุ่ม/องค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของวิทยากรอย่างเหมาะสมเอื้อต่อการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่จังหวัด
- การบริหารจัดการทั้งในส่วนของกิจกรรมการวิจัยที่สม่ำเสมอต่อเนื่องงบประมาณค่าใช้จ่าย และเวลา
- วิธีการและเครื่องมือที่ทีมวิจัยเลือกใช้ในลักษณะที่เกื้อกูลต่อการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมตามความคาดหวัง และเข้าถึงผู้นำกลุ่ม/องค์กรเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงเครือข่าย

4.1.2 บริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด ซึ่งมีองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย ที่สำคัญๆ ได้แก่

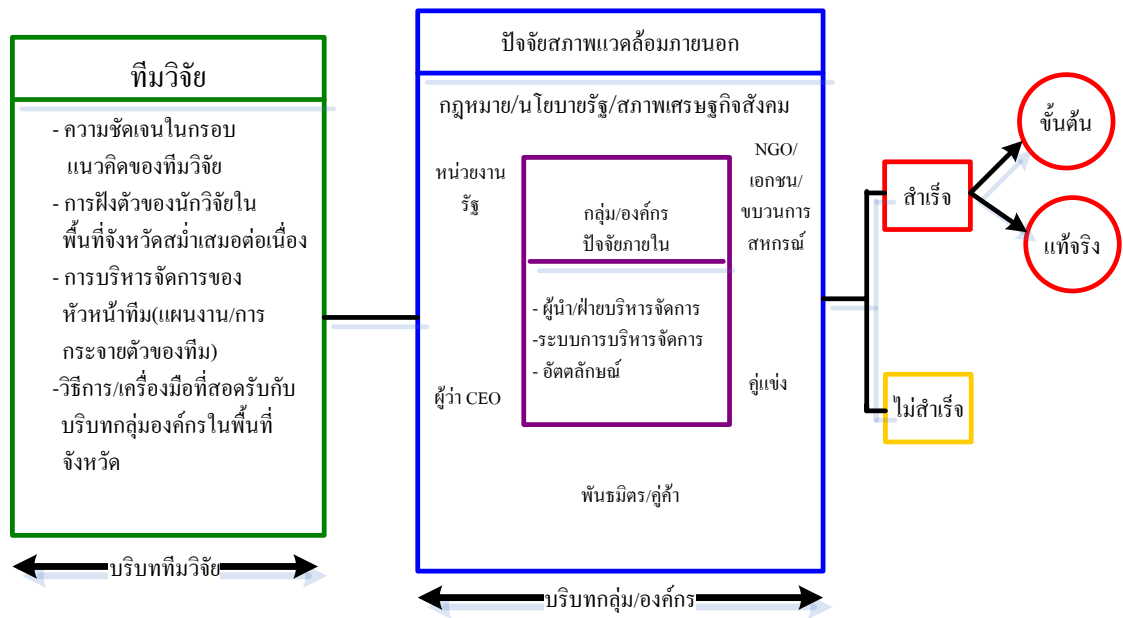
4.1.2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของกลุ่ม/องค์กร มีข้อที่สำคัญได้แก่

- ตัวผู้นำกลุ่ม/องค์กรมีจิตวิญญาณ/หรือมีอุดมการณ์ที่จะร่วมมือกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่กลุ่ม/องค์กร เพื่อความยั่งยืนและประโยชน์ที่พึงมีต่อสมาชิกหรือไม่
- ตัวกลุ่ม/องค์กร มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน ระบบการเงิน ระบบงาน ระเบียบข้อบังคับที่เกื้อหนุนการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด หรือมีกรอบทิศทางการดำเนินงานหรือไม่ หรือในกรณีของกลุ่ม/องค์กรที่ตั้งใหม่อาจต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าผู้นำและฝ่ายบริหารจัดการได้ปลูกฝังค่านิยมไปในทิศทางที่ทำให้บริบทของกลุ่ม/องค์กรเป็นไปในทิศทางที่เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกหรือไม่ เพียงใด และเอื้อต่อภาพลักษณ์ของกลุ่ม/องค์กรอย่างไร
- อัตลักษณ์ของกลุ่มองค์กร ในความเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ

4.1.2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งที่สำคัญๆ ได้แก่

- กฎหมาย นโยบายรัฐ สภาพเศรษฐกิจและสังคมซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่ม/องค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
- หน่วยงานรัฐที่อยู่ในพื้นที่ที่มีภารกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด
- ผู้ว่า CEO เนื่องจากเป็นสหกรณ์ของผู้ที่มีอำนาจในการบริหารจัดการแบบบูรณาการในบริบทของพื้นที่จังหวัด
- NGO/หน่วยงานอิสระที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม/องค์กรประชาชนเป็นสหกรณ์มูลนิธิสมาคมต่างๆ
- พันธมิตร/คู่ค้า เช่น ธุรกิจเอกชน บริษัท ห้างร้าน ที่ทำธุรกิจร่วมกันกับกลุ่ม/องค์กร
- คู่แข่ง ได้แก่ องค์กรหรือหน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจคล้ายคลึงกับกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัด

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการที่กลุ่ม/องค์กรใดจะสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรกับกลุ่ม/องค์กรอื่นตามกรอบแนวคิดการดำเนินการในครั้งนี้นั้น จำเป็นจะต้องเป็นกลุ่ม/องค์กรที่มีอัตลักษณ์เป็นที่น่าเชื่อถือต่อกกลุ่ม/องค์กรอื่นและอยู่ในลักษณะที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ธุรกิจ หรือหยิบยื่นผลประโยชน์แก่กลุ่ม/องค์กรอื่นได้ด้วย



รูปที่ 4.1 ปจย.ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรในพื้นที่จังหวัด

4.2 ปจย.ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

จากกรอบแนวคิดในรูปที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรตามความคาดหวังมีอยู่ 2 ระดับ คือความสำเร็จขั้นต้น กับความสำเร็จที่แท้จริง

- **ความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายขั้นต้น** หมายถึงการที่กลุ่ม/องค์กรพันธมิตรได้ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมร่วมกับทีมวิจัยและเห็นชอบที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรซึ่งกันและกัน โดยอาจมีการเซ็นสัญญา ข้อตกลง มีรายชื่อคณะกรรมการเครือข่าย และอื่นๆ โดยยังมีได้มีกระบวนการดำเนินการของเครือข่ายเพื่อประโยชน์แก่สมาชิกแต่อย่างใด ซึ่งหากเป็นไปในลักษณะดังกล่าวเครือข่ายพันธมิตรย่อมไม่ยั่งยืนเมื่อสิ้นสุดโครงการ
- **ความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายที่แท้จริง** หมายถึงการที่กลุ่ม/องค์กรพันธมิตรได้ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมร่วมกับทีมวิจัยและเห็นชอบที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรซึ่งกันและกัน โดยมีองค์กรที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการรองรับ มีแผนการดำเนินงาน และได้ปฏิบัติงานในส่วนที่กำหนดไว้ตามแผนการดำเนินงานเพื่อให้บริการแก่สมาชิกจนเกิดผลที่สามารถประเมินได้ โดยผลการประเมินอาจเป็นในลักษณะของประโยชน์ที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้

4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร : บริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

จากการประมวลข้อสรุปที่ทีมวิจัยทั้ง 9 จังหวัด ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ที่ได้จากประสบการณ์ในพื้นที่ ร่วมกับข้อมูลเชิงสังเคราะห์ของผู้ประสานงานอาสาสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่าย ฯ	ประเด็นความคิดเห็น
<p>1)บริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชน</p> <p><u>ปัจจัยภายนอก</u> กลุ่ม/องค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ นโยบายรัฐ ➢ กฎหมาย/ข้อบังคับ/เงื่อนไข 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ นโยบายรัฐ เช่น กรณี การแก้ปัญหาลำไยไม่สอดคล้องกับแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายที่มุ่งไป การแก้ปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานการเชื่อมโยงเครือข่าย เพราะนอกจากจะกระทบต่อกลุ่ม/องค์กรแล้วซึ่งกระทบต่อตัวนักวิจัยที่ต้องละทิ้งภารกิจไปแก้ปัญหาตามนโยบายรัฐอีกด้วย ในบางพื้นที่ข้าราชการโดยผลกระทบจากนโยบายรัฐ ต้องโยกย้ายทำให้ทีมวิจัยต้องโยกย้าย ➢ นโยบายของรัฐที่เน้นในการสนับสนุนด้านเงินทุนเป็นปัจจัยเชิงลบต่อการดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่าย เนื่องจากสวนทิศทางกับค่านิยมการพึ่งพาตนเอง ➢ กลุ่ม/องค์กรประชาชนบางประเภทไม่สามารถเข้าร่วมในภารกิจของเครือข่ายได้เนื่องจากระเบียบและเงื่อนไขของกลุ่มที่กำหนดตามนโยบายรัฐไม่เอื้ออำนวยจึงนับเป็นอุปสรรคสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมบางอย่าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มมากกว่าที่เป็นอยู่ เป็นกรณีของวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ยินยอมให้นำเงินไปฝากไว้กับสหกรณ์ เพราะผิดระเบียบ เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่าย ฯ	ประเด็นความคิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> ➢ กฎหมาย/ข้อบังคับ/เงื่อนไข (ต่อ) ➢ สภาพเศรษฐกิจและสังคม ➢ หน่วยงานรัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ กฎหมายสหกรณ์(พรบ.สหกรณ์ พ.ศ. 2542)ยังไม่เอื้อต่อการสร้างเครือข่ายพันธมิตร เนื่องจากบางมาตราได้จำกัดเงื่อนไขในการสร้างพันธมิตรไว้ แต่บางมาตราเปิดกว้างจนอาจเกิดพันธมิตรแบบหลวมๆซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกในเครือข่ายแต่อย่างใด ➢ ภาวะการแข่งขันในการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนตลอดจนภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่คนในสังคมมีพฤติกรรมตามกระแสนิยมการบริโภคที่เป็นอยู่ย่อมผลักดันให้กลุ่ม/องค์กรประชาชนต้องแสวงหาแนวทางความร่วมมือที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อความอยู่รอด ความเข้มแข็งและยั่งยืนเพื่อเป็นที่พึ่งของสมาชิกในขณะเดียวกันก็อาจเป็นอุปสรรคเนื่องจากค่านิยมของคนในสังคม มีความเอื้ออาทรต่อกันน้อยลงเพราะต้องมีภาระรับผิดชอบในเรื่องการครองชีพหนักมากขึ้น ➢ นโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ โดยทำให้กลุ่ม/องค์กรหลายแห่งมีต้นทุนเดิมในส่วนของกระบวนการบทิศทางการดำเนินการของกระบวนการมีส่วนร่วมและดำเนินถึงปัจจัยสภาพแวดล้อม ➢ คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในยุทธศาสตร์ที่บรรจุไว้ในกรอบทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ พ.ศ. 2546-2549 เป็นส่วนหนุนเสริมภารกิจการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ เนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ได้บรรจุไว้ในแผนฯดังกล่าวอันจะก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในกรอบทิศทางการหนุนเสริมระหว่างหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่าย ฯ	ประเด็นความคิดเห็น
<p>➤ หน่วยงานรัฐ (ต่อ)</p> <p>➤ NGOs/องค์กรเอกชนต่างๆ/ ขบวนการสหกรณ์</p>	<p>➤ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความสำคัญกับโครงการวิจัยจึงให้การหนุนเสริมแก่ตัวนักวิจัยที่เป็นข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย อีกทั้งยังนำข้อมูล/องค์ความรู้ไปใช้ในเชิงนโยบาย หากแต่เชิงนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีภารกิจที่ขัดแย้งกับการหนุนเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร</p> <p>➤ หน่วยงานรัฐอื่นๆ ได้ดำเนินการในลักษณะของการสร้างเครือข่ายพันธมิตรมานานแล้ว หากแต่เป็นเครือข่ายพันธมิตรที่อาจไม่ได้มีกรอบแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับที่โครงการฯ ดำเนินการอยู่จึงมีประเด็นที่ทีมวิจัยบางพื้นที่เจอปัญหาการขัดแย้งกับเจ้าหน้าที่รัฐในภารกิจการเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่แต่ประเด็นที่เกิดขึ้น ได้ถูกนำมาอภิปรายในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะถูกใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อเสนอเป็นแนวนโยบายรัฐที่ถูกต้องเหมาะสมต่อไป</p> <p>➤ ประสพการณ์ของทีมวิจัยพบว่ามียุทธศาสตร์พัฒนาเอกชนและองค์กรและสมาคมหลายประเภทได้ให้ความสำคัญกับการเกื้อหนุนให้เกิดความเข้มแข็งในกลุ่ม/องค์กรประชาชน แต่ส่วนใหญ่จะเป็นไปในทิศทางของการหนุนเสริมการสร้างพันธมิตรตามระเบียบ เช่น การจัดตั้งเครือข่ายจากล่างขึ้นสู่บนจากระดับตำบล อำเภอ จังหวัดและประเทศ และองค์กรในระดับจังหวัดเหล่านี้ยังเป็นลักษณะของพันธมิตรทั่วไปที่ยังไม่มีกิจกรรมที่ชัดเจนก่อเกิดประโยชน์แก่สมาชิกอย่างที่ดีควรจะเป็น</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ

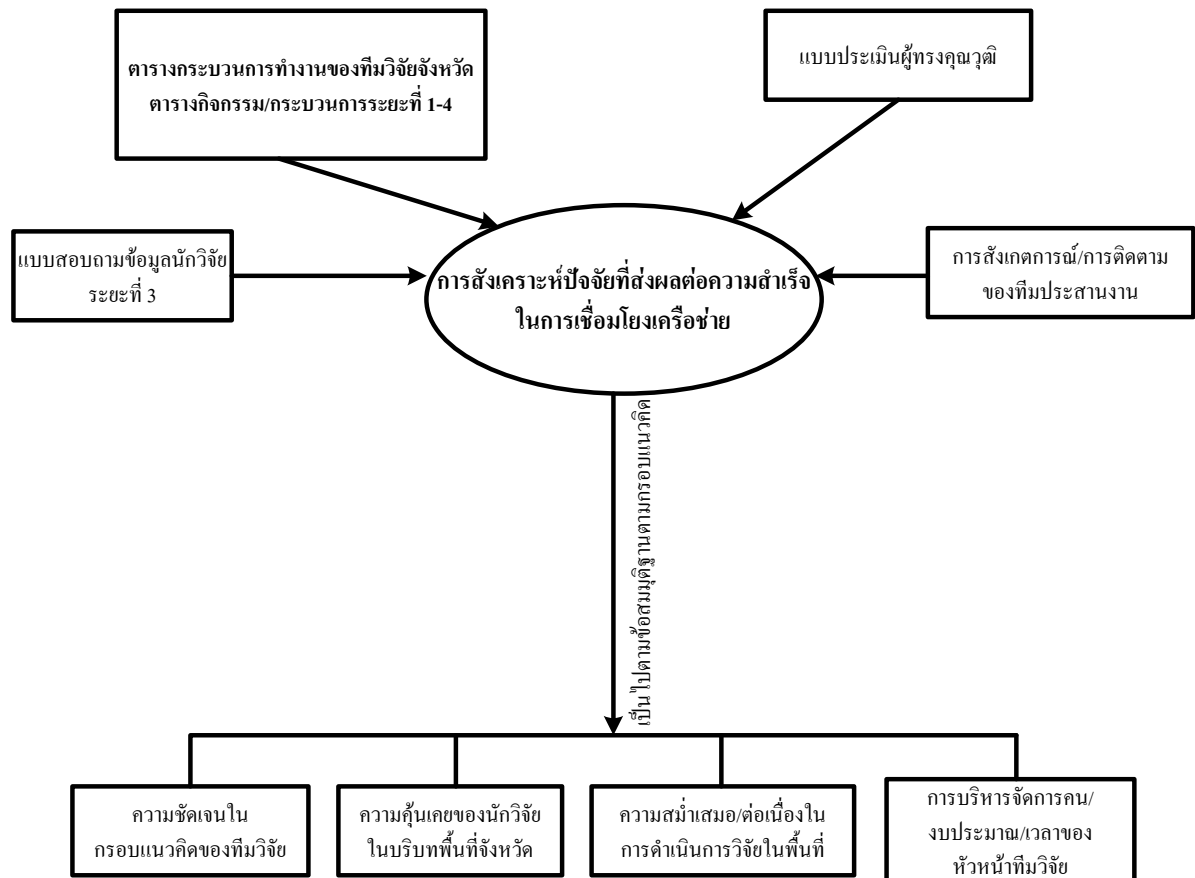
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่าย ฯ	ประเด็นความคิดเห็น
<p>➢ ผู้ว่า CEO</p> <p>➢ คู่ค้า/คู่แข่งทางการค้า</p>	<p>➢ ผู้ว่า CEO คือเป็นกลไกหนุนเสริมที่ส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและและเชิงลบ กล่าวคือในบางพื้นที่สามารถสร้างความเข้าใจในบริบทการดำเนินงาน การเชื่อมโยงเครือข่ายได้ ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินงานโครงการ เนื่องจากเป้าหมายสุดท้ายในการดำเนินงานเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นเป้าหมายเดียวกับผู้ว่าราชการ อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าถึงและสร้างความเข้าใจแก่ผู้ว่าฯ ได้หรือไม่ หากสามารถทำได้ก็จะได้อีกแนวทางอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยหนุนเสริมการทำงานของทีมีวิจัยและการหนุนเสริมเมื่อทีมีวิจัยสิ้นสุดโครงการด้วยดังจะเห็นได้ว่าในบางจังหวัดทีมีวิจัยสามารถของงบประมาณส่วนเพิ่มจากผู้ว่า CEO ในการดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายต่อเนื่องหลังจากจากทีมีวิจัยสิ้นสุดโครงการฯ แล้ว</p> <p>➢ ที่ผ่านมามีคู่ค้า/คู่แข่งทางการค้าประพฤติตามเหมือนคู่ค้าโดยมักจะมองประโยชน์เรื่องกำไรในการทำธุรกิจกับกลุ่ม/องค์กรประชาชนจึงมักพบปรากฏการณ์ส่วนใหญ่ที่กลุ่ม/องค์กรประชาชนเป็นเบี้ยล่างหรือเสียประโยชน์ให้กับคู่ค้า หรืออาจอยู่ในสถานะที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นลูกค้าเท่านั้น</p> <p>อย่างไรก็ตามแนวคิดการสร้างพันธมิตรในครั้งนี้คู่ค้าและคู่แข่งทางการค้าสามารถปรับเปลี่ยนสถานการณ์มาเป็นพันธมิตรกับกลุ่ม/องค์กรประชาชน บนหลักการ ร่วมมือกัน ร่วมลงทุน ร่วมเสี่ยง ร่วมได้ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นหากทีมีวิจัยได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์แก่ทุกส่วนฝ่ายให้เกิดความเข้าใจก็น่าจะเปลี่ยนสถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมจากเชิงลบเป็นเชิงบวกได้</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ

<p>ปัจจัยภายใน กลุ่ม/องค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ผู้นำกลุ่ม/องค์กร /ฝ่ายบริหารจัดการ ➢ ระบบการบริหารจัดการ ➢ อัตลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ จากประสบการณ์ของทีมวิจัย พบว่าผู้นำกลุ่ม/องค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวิสัยทัศน์เรื่องการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรตามกรอบแนวคิดของโครงการฯ ดังนั้นในระยะเริ่มแรกทีมวิจัยจึงต้องให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรเป็นอย่างมากซึ่งการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีปัจจัยภายในตัวผู้นำอย่างอื่นที่สำคัญ ได้แก่ การมีจิตวิญญาณ หรือค่านิยมสหกรณ์ที่เป็นการพึ่งพาตนเองการร่วมมือกันเป็นสำคัญ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวถือเป็นปัจจัยเชิงลบที่ยังคงแฝงอยู่ในตัวของผู้นำกลุ่ม/องค์กร โดยพิจารณาเห็นว่าผู้นำกลุ่ม/องค์กรบางส่วนมีจิตวิญญาณสหกรณ์มากแต่ขาดวิสัยทัศน์เรื่องการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ ในขณะที่ผู้นำสหกรณ์ จดทะเบียนอาจขาดไปทั้งเรื่องจิตวิญญาณสหกรณ์ และวิสัยทัศน์ การเชื่อมโยงเครือข่าย ดังนั้นจึงถือเป็นจุดอ่อนสำคัญที่ต้องมีองค์กรที่ทำหน้าที่ดังกล่าวอย่างต่อเนื่องและให้ทั่วถึง ➢ พบว่าส่วนใหญ่กลุ่ม/องค์กรยังขาดการวางแผนระยะยาวที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมของตน จึงเป็นอุปสรรคต่อการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรตามกรอบแนวคิดการวิจัย การเชื่อมโยงเครือข่ายที่ผ่านมาจึงเป็นเครือข่ายฯ ชั้นต้นที่ไม่ค่อยเกิดประโยชน์ต่อกลุ่ม/องค์กร และสมาชิกเท่าที่ควร ➢ อัตลักษณ์ หรือบริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชนซึ่งส่วนใหญ่พิจารณาทั้งที่แผนการดำเนินงาน หรือประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นสำคัญหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเรื่องความเข้มแข็งขององค์กรนั่นเอง จากประสบการณ์อัตลักษณ์ของกลุ่ม/องค์กรคือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยอมรับเป็นพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กร โดยพบว่ากลุ่ม/องค์กรบางแห่งปฏิเสธที่จะร่วมเป็นเครือข่ายพันธมิตรเพราะไม่แน่ใจในบริบทของกลุ่ม/องค์กรว่าจะร่วมมือกันจริงหรือไม่และ
--	---

4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร : บริบทของทีมิวิจัย

การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร : บริบทของทีมิวิจัยในที่นี่ ได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่แบบสอบถามข้อมูลจากนักวิจัย จากกระบวนการทำงานของทีมิวิจัย การประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ และการสังเคราะห์และการติดตามงานของทีมิประสานงานกลาง อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรในบริบทของทีมิวิจัยเป็นไปตามข้อสมมุติฐานตามกรอบแนวคิด รูปที่ 4.1 ซึ่งมีรายละเอียดดังรูปที่ 4.2 และตารางที่ 4.2



รูปที่ 4.2 กระบวนการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร:
บริบทของทีมิวิจัย

ตารางที่ 4.2 ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร

: บริบทของทีมวิจัย

เงื่อนไข/ปัจจัยของทีมวิจัย	ประเด็นการสังเคราะห์
1. ความชัดเจนในกรอบแนวคิดการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรของทีมวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> ความชัดเจนในกรอบแนวคิดการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรของทีมวิจัยมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย โดยผลการประเมินความคิดเห็นของนักวิจัย ในช่วงการดำเนินงานโครงการวิจัยระยะที่ 3 มีนักวิจัยถึงร้อยละ 46 ที่ยอมรับว่า ผู้วิจัยในทีมวิจัยไม่ค่อยเข้าใจในเรื่องกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายเท่าใดนัก จึงพบกรณีตัวอย่างที่ทีมวิจัยได้สร้างเครือข่ายภายใต้องค์การแทนที่ว่าจะจะเป็นเครือข่ายพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กร จะสังเกตเห็นได้ว่าเครือข่ายพันธมิตรที่เกิดขึ้นบางเครือข่ายในบางจังหวัด เป็นลักษณะของเครือข่ายขั้นต้นโดยยังไม่มีกิจกรรมของเครือข่ายแต่อย่างใด และบางเครือข่ายมีกิจกรรมที่เกิดขึ้น แต่มิได้เกิดประโยชน์ตามภารกิจที่เป็นประโยชน์ย้อนกลับไปยังกลุ่ม/องค์กรสมาชิกในเครือข่ายอย่างที่ควรจะเป็น
2. ความคุ้นเคยในพื้นที่และการฝังตัวของนักวิจัยในพื้นที่จังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยดังกล่าว หมายถึง การที่ทีมวิจัยมีนักวิจัยในพื้นที่จังหวัดซึ่งเป็นตัวแปรที่จะหนุนเสริมให้ทีมวิจัยมีความสม่ำเสมอ และต่อเนื่องในการดำเนินงานกับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่จังหวัด โดยเมื่อประเมินจากข้อมูลต่าง ๆ พบว่า ทีมวิจัยซึ่งไม่มีนักวิจัยฝังตัวในพื้นที่จะมีจุดอ่อนหลายประการ อาทิ เช่น ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง มีตารางกิจกรรมการปฏิบัติงานน้อยกว่าทีมวิจัยอื่น ซึ่งย่อมจะมีผลกระทบต่อผลการเชื่อมโยงเครือข่ายในที่สุด อย่างไรก็ตามผลจากการประเมินความคิดเห็นของนักวิจัยในระยะที่สามพบว่า นักวิจัยร้อยละ 67 ยังไม่ค่อยพอใจกับเวลาที่ให้กับการวิจัยเท่าใดนัก
3. ความสม่ำเสมอและต่อเนื่องในการวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> จากข้อมูลตาราง แสดงกระบวนการวิจัยระยะที่ 1-4 พบว่าทีมวิจัยบางทีม ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานวิจัยซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ นักวิจัยมีภาระงานมากไม่มีเวลาสำหรับงานวิจัยในบางช่วงเวลา บางทีมเกิดปัญหาการโยกย้ายตัวนักวิจัยเป็นต้น

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย

พันธมิตร : บริบทของทีมวิจัย

เงื่อนไข/ปัจจัยของทีมวิจัย	ประเด็นการสังเคราะห์
4. การบริหารจัดการของทีมวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> จากการติดตามและสังเกตการณ์ตลอดจนรายงานวิจัย และรายงานการเงินในแต่ละช่วงเวลา พบว่า ทีมวิจัยที่มีการวางแผนตั้งแต่ระยะเริ่มต้นโครงการแม้จะเจออุปสรรคที่เกิดจากบริบทของกลุ่ม/องค์กรก็สามารถฟันฝ่าอุปสรรค และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการจนเกิดความสำเร็จ <p>ทีมวิจัยใดที่มีการกระจายตัวเป็นทีมย่อยเพื่อทำงานคู่ขนานกันในแต่ละช่วงเวลาจะช่วยให้เกิดความคืบหน้ามากกว่า ทีมวิจัยที่มีได้กระจายทีมย่อย</p> <p>ทีมวิจัยบางทีมที่จ่ายค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุมแก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กร มักจะวิตกกังวลว่าเมื่อทีมวิจัยถอนตัว เครือข่ายที่ดำเนินการอยู่อาจไม่ยั่งยืน ย่อมแสดงให้เห็นว่า เครือข่ายที่เกิดขึ้นยังมิได้เป็นไปตามกรอบแนวคิดของโครงการฯ (เนื่องจากต้องประยุกต์ให้เข้ากับบริบทในพื้นที่จังหวัด)</p>

4.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร: ความคิดเห็นของนักวิจัย

จากข้อมูลที่เกิดจากแบบสอบถามนักวิจัยพื้นที่จังหวัดที่สำรวจในระยะที่ 3 อาจสรุปประเด็นความคิดเห็นของนักวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย ดังนี้

- (1) พื้นฐาน/ความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมขององค์กร (ทุนเดิม)
- (2) การกระจายผลประโยชน์ที่โปร่งใสและเป็นธรรมกับทุกกลุ่มที่ร่วมเครือข่าย
- (3) การทำความเข้าใจ/ความจริงใจ
- (4) ไม่ควรมุ่งเน้นเรื่องธุรกิจในครั้งแรก
- (5) ผู้นำกลุ่ม/องค์กร (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง/มีความเสียสละ/มีจิตวิญญาณ)

- (6) จิตวิญญาณ/จิตสำนึกของกลุ่มสมาชิกและผู้บริหารกลุ่ม/สหกรณ์
- (7) ทิมวิจัยและกระบวนการวิจัย
- (8) ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่รัฐ/กรรมการ/สมาชิก และผู้มีส่วนได้เสียในเครือข่าย
- (9) ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐในการสนับสนุน
- (10) วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำของแกนนำองค์กรภายในเครือข่าย
- (11) วิทยาการที่เลี้ยงทั้งของรัฐและของกลุ่ม/สหกรณ์/องค์กร
- (12) ตัวที่สร้างพลังในการให้เกิดการรวมคน เช่น เหตุการณ์วิกฤตจากภัยธรรมชาติ
- (13) แผนการทำงานของทิมวิจัยและการกำหนดกรอบทางการดำเนินงาน
- (14) ประเด็นปัญหาาร่วมของกลุ่ม/องค์กร
- (15) โอกาสที่ได้รับการสนับสนุน/หนุนเสริมจากหน่วยงาน/องค์กร (ปัจจัยนำเข้า)
- (16) คนในชุมชน/องค์กรโดยเฉพาะสมาชิก
- (17) ความมุ่งมั่น ตั้งใจของกลุ่มเครือข่าย
- (18) กิจกรรม/การติดตามเครือข่ายเพื่อกระตุ้นเป็นระยะ
- (19) ความเข้มแข็งขององค์กร/กลุ่มเกษตรกร/สหกรณ์
- (20) การลงไปปลูกจิตสำนึกของความร่วมมือในระดับสมาชิกก่อน
- (21) การพัฒนาความร่วมมือของแกนนำสหกรณ์ (กรรมการ-ฝ่ายจัดการ)
- (22) กระบวนการสร้างความร่วมมือโดยเกิดจากกลุ่มจริง ๆ
- (23) กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- (24) นโยบายขององค์กรที่เข้ามาาร่วมกับเครือข่ายและงบประมาณสนับสนุนปัจจัยการผลิตแก่เครือข่าย
- (25) ความร่วมมือของผู้นำองค์กรเครือข่าย
- (26) การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากองค์กรภายนอก
- (27) การทำธุรกิจเชื่อมโยงกันแบบสม่ำเสมอ
- (28) การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรแก่สมาชิกเกษตรกรและสหกรณ์
- (29) ความน่าเชื่อถือของกลุ่ม/องค์กร
- (30) กลุ่ม/องค์กรที่มีขนาดเดียวกันประเภทเดียวกัน
- (31) การปรับกระบวนการทัศน์ของผู้จัดการ/กรรมการ
- (32) การจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
- (33) ความร่วมมือของหน่วยงานรัฐ
- (34) การพัฒนาเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งของกลุ่ม/องค์กรเพื่อการนำประโยชน์ต่อสมาชิก

4.6 แนวทางการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรให้เกิดความยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรให้เกิดความยั่งยืนในที่นี้ หมายถึง การที่เครือข่ายพันธมิตรที่เกิดขึ้นมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบรรลุมุ่งหมายตามข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรพันธมิตร ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาตามกรอบแนวคิดดังนี้

ในที่นี้จะได้ประมวลข้อสรุปตามความคิดเห็นของนักวิจัยในพื้นที่จังหวัด สำหรับแนวทางการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

4.6.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งยั่งยืน

จากประสบการณ์และองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินการชุดโครงการวิจัย “แนวทางการพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด” ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายตามกรอบแนวคิดของ “เครือข่ายพันธมิตร” ของชุดโครงการวิจัยซึ่งมีความหมายเฉพาะคือ “เป็นองค์การความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรพันธมิตร ในลักษณะของความสัมพันธ์ระยะยาว ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหรือข้อตกลงร่วมกันซึ่งอาจเป็นในเชิงธุรกิจ สังคมหรือวิทยาการก็ได้ โดยกลุ่ม/องค์กรพันธมิตรจะต้องมีแผนการดำเนินงานเครือข่ายพันธมิตรบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรด้วย”

เนื้อหาในบทที่ 4 ได้กล่าวถึงแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรแล้วในบทนี้จึงจะนำเสนอแนวทางการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนซึ่งจะเป็นไปตามกรอบแนวคิดรูปที่ 5.1 ซึ่งชี้ให้เห็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันกับความเข้มแข็งและยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตรว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการได้แก่

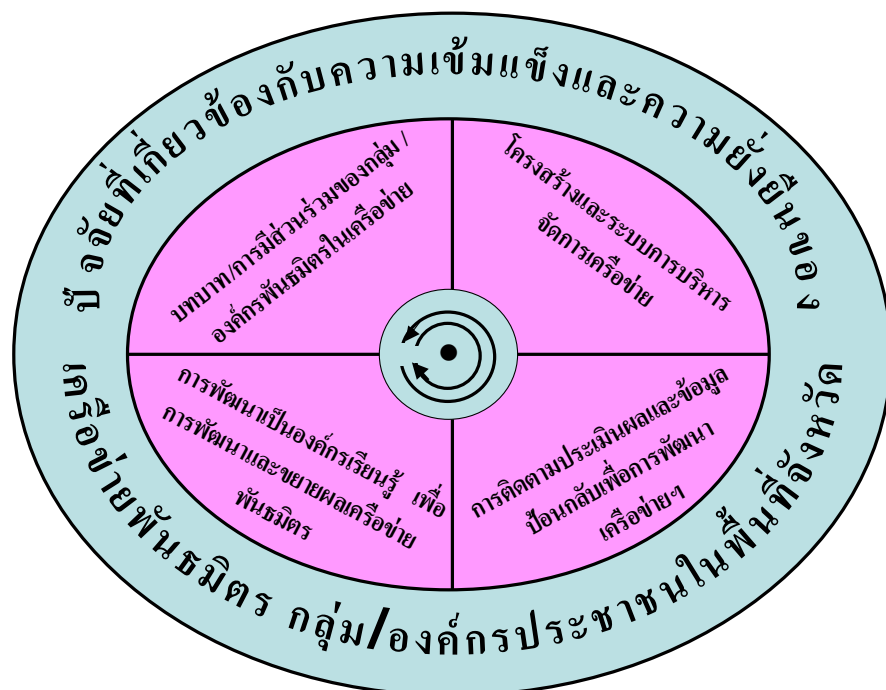
1) บทบาทการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรพันธมิตรในเครือข่าย ปัจจัยนี้นับเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากกลุ่ม/องค์กรพันธมิตรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงจากเครือข่ายพันธมิตร ดังนั้น กลุ่ม/องค์กรพันธมิตรจึงเปรียบเสมือน **ตัวจักร** สำคัญในการกำหนดกรอบทิศทางและการขับเคลื่อนกลไกบริหารจัดการในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์กลับสู่กลุ่ม/องค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันในแต่ละช่วงเวลาและการที่จะให้ **ตัวจักร** สำคัญได้สามารถมีบทบาทและมีส่วนร่วมอย่างถูกต้องเหมาะสมนั้น จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนา วิสัยทัศน์ ทักษะและประสบการณ์แก่ผู้นำ และฝ่ายบริหารจัดการ กลุ่ม/องค์กรประชาชนให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตร ความตกลงในคราวเดียวกันก็สามารถผลักดันการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กรของตนให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาความเข้มแข็งและยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตรได้ตามความคาดหวัง

2) โครงสร้างกลไกและระบบการบริหารจัดการเครือข่าย ปัจจัยส่วนนี้เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการดำเนินการแผนการดำเนินงานของเครือข่าย โครงสร้างการบริหารงาน

เครือข่าย ระเบียบและข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเครือข่าย งบประมาณการดำเนินงานเครือข่าย ตลอดจนการปฏิบัติการเครือข่ายให้เป็นไปตามแผนซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ในช่วงเวลาต่างๆอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3) การติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับการพัฒนากลไกบริหารจัดการเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เครือข่ายพันธมิตรมีความเข้มแข็ง ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อพันธมิตรเครือข่ายตามความคาดหวัง กล่าวคือในเรื่องของการบริหารจัดการเครือข่ายซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติการ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละภารกิจในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อการหนุนเสริมให้การบริหารวัดการเป็นไปตามความคาดหวัง ดังนั้นจึงจะต้องมีกลไกของการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับการพัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

4) การพัฒนาให้เครือข่ายพันธมิตรเป็นองค์กรเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาและขยายผลเครือข่ายพันธมิตรที่จะสามารถยืดหยุ่นและฟื้นฟูปุสรรรคภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเพื่อการขยายผลให้องค์กรพันธมิตรภายใต้ค่านิยมร่วมให้กว้างขวางเพื่อประโยชน์ของสมาชิกต่อไป เป็นการร่วมมือกันในวงสัมพันธระยะยาวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เน้นผลการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างองค์กรในหมู่พันธมิตรให้มีประสิทธิภาพในการทำธุรกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกองค์กร



รูปที่ 5.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเข้มแข็งและความยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตรกลุ่ม/องค์กรประชาชน

4.6.2 แนวทางการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน

เพื่อให้ทุกส่วนฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรมีกรอบแนวคิดเรื่องเครือข่ายพันธมิตรที่ชัดเจนถูกต้องตรงกันอันจะนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจร่วมกับการประสานความร่วมมือ ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเครือข่ายอย่างถูกต้องเหมาะสมในที่นี่จึงกำหนดวิสัยทัศน์ของ “เครือข่ายพันธมิตร” ไว้ดังนี้

“เป็นองค์กรที่เกิดความร่วมมือกันในวงสัมพันธระยะยาวเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เน้นแผนการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจสู่องค์กรพันธมิตรและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกองค์กร”

และเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของเครือข่ายพันธมิตรดังกล่าวจึงมีข้อเสนอสำหรับแนวทางการพัฒนาเพื่อความเข้มแข็งและยั่งยืนดังนี้ (ตารางที่ 5.1)

4.6.2.1 การเสริมสร้างบทบาท/การมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรพันธมิตรในเครือข่าย

บทบาทการมีส่วนร่วมของกลุ่มองค์กรพันธมิตรในเครือข่ายจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านผู้นำกลุ่ม/องค์กรซึ่งจะต้องมีวิสัยทัศน์เรื่อง เครือข่ายพันธมิตร ตลอดจนเห็นความสำคัญของการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำกลุ่มองค์กรมีบทบาทและสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมอันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาเครือข่าย

4.6.2.2 การหนุนเสริมการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการเครือข่าย

พันธมิตร

การหนุนเสริมการพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของเครือข่ายพันธมิตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีความเข้มแข็ง ยั่งยืน และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของเครือข่ายซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องโครงสร้างการบริหารงานที่มีองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีลักษณะที่สอดคล้องกับบริบทของบทบาทภารกิจของเครือข่าย มีบุคลากรที่มีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารจัดการเครือข่ายมีเงินทุนอย่างเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินการตามภารกิจ อีกทั้งต้องมีการปฏิบัติและกลไกในการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างชัดเจน

4.6.2.3 การผลักดันให้มีกลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาเครือข่ายฯ

กลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับในที่นี้จะช่วยให้เครือข่ายฯ มีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยอัตโนมัติซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดที่กำหนดภายในเวลาที่กำหนดหรือหากมีอุปสรรคก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันที ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งต่อเครือข่ายพันธมิตรและองค์กรพันธมิตร

4.6.2.4 การพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและขยายผลเครือข่ายพันธมิตร

เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เครือข่ายพันธมิตรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในลักษณะของการร่วมมือกันเพื่อเผชิญปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่ายและองค์กรพันธมิตรตามข้อตกลงร่วมกัน ดังนั้น ภารกิจการพัฒนาการเป็นองค์กรการเรียนรู้จึงต้องประกอบไปด้วยการมีแผนงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สม่ำเสมอต่อเนื่อง และครอบคลุมองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครือข่ายโครงการพัฒนาเครือข่ายให้เป็นองค์กรเรียนรู้เสมือนหนึ่งการสถาปนาให้มี “เวทีการเรียนรู้” ภายใต้เครือข่ายพันธมิตรนั่นเอง ซึ่ง “เวทีการเรียนรู้” นั้นจะเป็นกลไกที่จะกำหนดกรอบทิศทางทางการพัฒนาคุณค่าสหกรณ์ องค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในเครือข่ายภายใต้ระบบบริหารจัดการภายในเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

- 4.1 การมีกลไกหนุนเสริมและการติดตามอย่างใกล้ชิด
- 4.2 กระตุ้นและสร้าง แกนนำเครือข่ายที่เป็นที่ยอมรับของชุมชน
- 4.3 ให้การหนุนเสริมการสร้างเครือข่ายที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและไม่แปลกแยก
- 4.4 มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายร่วมกัน คือ การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4.5 มีการติดตามผลและเป็นพี่เลี้ยงอยู่ห่างๆ และมีโครงการอื่น ๆ มาต่อยอด
- 4.6 ควรมีหน่วยงานที่จะไปต่อยอดผลจากที่ทีมวิจัยทำได้ เพราะทีมวิจัยคงไม่มีศักยภาพในการติดตามการเชื่อมโยงของเครือข่ายได้มากนัก เพราะไม่ใช่ภารกิจหลักของทีมวิจัย
- 4.7 การจัดทำคู่มือสำหรับสหกรณ์จังหวัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4.8 การติดตามเข้าแก้ปัญหา โดยทีมวิจัย
- 4.9 การขยายผลออกไปเรื่อย ๆ ไม่มีขอบเขต แต่ให้ตัวผู้นำในเครือข่ายเริ่มทำของตนเอง
- 4.10 เครือข่ายที่มีความเข้มแข็งแล้วมาผลักดันเครือข่ายที่อ่อนแอ
- 4.11 ข้าราชการหรือบุคคลในพื้นที่ต้องเรียนรู้ร่วมกัน

- 4.12 การพัฒนาคน ในวิธีคิดทักษะความรู้ ทุกระดับ (จนท.รัฐ/เอกชน, สมาชิกกลุ่ม/องค์กร และกรรมการ)
- 4.13 การพัฒนาเครือข่ายเพื่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงมากกว่าเดิม(ธุรกิจ) โดยใช้วิธีการพัฒนาในมิติด้านสังคมให้มากขึ้น ใช้ฐานความรู้และภูมิปัญญาเดิมที่มีอยู่
- 4.14 รับฟังข้อมูลความคิดเห็นจากสมาชิก แล้วให้องค์กรหรือแกนนำดำเนินการเมื่อเกิดประโยชน์แก่ตัวสมาชิกและผู้นำมีความเข้มแข็ง เครือข่ายจะดำเนินการอย่างยั่งยืน
- 4.15 ยึดผู้นำของเครือข่ายเป็นหลักในการขับเคลื่อน
- 4.16 จัดทำแผนกลยุทธ์ (แผนแม่บทในระดับจังหวัด)
- 4.17 สร้างเวทีให้เกิดการพบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 4.18 จัดองค์กรที่มีรูปแบบธุรกิจคล้ายกันเข้ากลุ่มเดียวกัน
- 4.19 ประสานองค์กรที่มีรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างมาประสานประโยชน์ระหว่างกลุ่มธุรกิจ
- 4.20 เปิดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภาควิชาการและภาคธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ
- 4.21 ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายให้กับสมาชิก
- 4.22 เพิ่มพูนความรู้เรื่องการบริหารกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ให้แก่ผู้บริหาร
- 4.23 กระตุ้น ติดตาม ประเมินการเชื่อมโยงเครือข่ายเดิมอยู่เสมอ
- 4.24 ให้สารสนเทศและการเรียนรู้แก่เครือข่าย
- 4.25 ให้ความสำคัญต่อเครือข่ายเรียนรู้ให้มาก ๆ ก่อน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือ “หลักคิด” ในคุณค่าความสำคัญของเครือข่ายแล้วพัฒนาไปสู่การพัฒนาเครือข่ายธุรกิจในตอนหลัง
- 4.26 บูรณาการเข้ากับการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย
- 4.27 บูรณาการกลไกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สหกรณ์จังหวัด พัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ฯลฯ เพื่อร่วมมือในการพัฒนาเครือข่ายต่อไป
- 4.28 ทีมวิจัยไม่ควรถอยห่างที่ ต้องค่อย ๆ ถอนตัว พร้อมกับการเรียนรู้อย่างเป็นระบบของเครือข่าย
- 4.29 เริ่มจากแต่ละองค์กร/สหกรณ์ที่มีความเข้มแข็ง/อ่อนแอที่มีคณะกรรมการที่ตั้งใจ

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การดำเนินการโครงการวิจัย “แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ทั้งที่เป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียน (สหกรณ์ภาคประชาชน) เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในระดับสมาชิก ระดับองค์กร และระดับเครือข่าย และเกิดความร่วมมือที่จะอำนวยความสะดวกต่อกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การดำเนินการโครงการวิจัยได้แบ่งกลุ่มการดำเนินงานการวิจัยเป็น 2 ทีม ได้แก่ ทีมประสานงานกลาง และทีมวิจัยในพื้นที่จังหวัด 9 ทีมที่ดำเนินงานโครงการวิจัยใน 9 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน เลย ขอนแก่น สระบุรี สุพรรณบุรี เพชรบุรี สงขลาและตรัง โดยการดำเนินการโครงการวิจัยเป็นไปภายใต้กรอบแนวคิดของการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งหมายถึง การสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันอย่างจริงจัง เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เลี่ยงภัยร่วมกัน และการได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้ทีมวิจัยจะให้ความสำคัญที่จะหนุนเสริมให้การเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นไปตามความสมัครใจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างแท้จริง

กระบวนการวิจัยได้เริ่มต้นโดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างทีมประสานงาน ผู้ทรงคุณวุฒิและทีมวิจัยระดับจังหวัด เพื่อชี้แนะแนวทางการดำเนินการที่ควรจะเป็น ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นที่หนึ่ง การศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ขั้นที่สอง การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยการชี้แจงทำความเข้าใจเรื่อง แนวการเชื่อมโยงเครือข่าย และการหนุนเสริมการกำหนดกรอบทิศทางดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร ขั้นที่สาม การสร้างกรอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระบวนการมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ขั้นที่สี่ การติดตามการดำเนินงานการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อนำองค์ความรู้ไปขยายผลในโอกาสต่อไป

ผลการศึกษาสถานการณ์กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด ซึ่งอาจจำแนกได้เป็นกลุ่มสหกรณ์ที่จดทะเบียน กลุ่มองค์กรการเงิน กลุ่มอาชีพ และกลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่นๆ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์ที่จดทะเบียนซึ่งประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ มีทั้งที่เข้มแข็งและอ่อนแอ กล่าวคือพบว่ามีสหกรณ์ที่จดทะเบียน บางส่วนประสบปัญหาการขาดทุน และส่วนใหญ่ยังไม่สามารถดำเนินการกิจตามเจตนารมณ์ได้ อาทิ เช่น ในกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยังไม่ได้ดำเนินการกิจด้านการส่งเสริม

การเกษตร หรือการส่งเสริมการประกอบอาชีพ ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นที่ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจซื้อ ธุรกิจขาย และธุรกิจแปรรูป ที่พบว่าสหกรณ์การเกษตรหลายแห่งต้องประสบปัญหาการขาดทุน เนื่องจากฝ่ายจัดการไม่มีทักษะด้านธุรกิจเพียงพอ ดังนั้นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรจึงยังคงต้องเผชิญปัญหาในการประกอบอาชีพโดยสหกรณ์มิได้มีส่วนช่วยเหลือแต่อย่างใด สหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่อยู่ในข่ายที่มีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดีเมื่อพิจารณาจากตัวเลขทางการเงิน แต่ยังคงมุ่งเน้นไปที่การแสวงหารายได้โดยยังไม่ได้คำนึงถึงภารกิจสำคัญในการยกระดับฐานะความเป็นอยู่แก่สมาชิกอย่างจริงจัง **กลุ่มองค์กรการเงิน** ซึ่งมีจุดเด่นในเรื่องผู้นำที่มีอุดมการณ์ จิตวิญญาณสหกรณ์ แต่มักพบว่ากลุ่ม/องค์กรหลายแห่งในหลายจังหวัดกำลังเผชิญกับปัญหาการขาดทักษะและประสบการณ์เรื่องการบริหารจัดการในกรณีที่กลุ่ม/องค์กรมีทุนดำเนินงานมากขึ้นเรื่อยๆ และกำลังจะขยายขอบเขตการดำเนินงานไปในเชิงธุรกิจ ในขณะที่เดียวกัน กลุ่มอาชีพและกลุ่มอื่นๆ ก็มักจะต้องเผชิญกับปัญหาการขาดทักษะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร ในช่วงเวลาที่รัฐให้การสนับสนุนเงินทุนมากขึ้น

สถานการณ์ความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดในรูปเครือข่ายพันธมิตรนั้น พบว่าเป็นไปในลักษณะของเครือข่ายพันธมิตรขั้นต้น โดยพบว่า การเกิดขึ้นของเครือข่ายเครือข่ายพันธมิตรมีอยู่ 2 ลักษณะ **แนวทางแรก** เป็นการสร้างเครือข่ายในลักษณะเกิดจากล่างขึ้นสู่บน หรือเป็นเครือข่ายในแนวตั้ง (Bottom up Network/Vertical integration) โดยจะพัฒนาเครือข่ายในลักษณะขององค์กรเครือข่ายจากระดับอำเภอ เป็นระดับจังหวัด และระดับประเทศ เพื่อให้เครือข่ายให้บริการแก่องค์กรสมาชิกระดับล่าง ให้มีความเข้มแข็ง **ลักษณะที่สอง** เป็นการสร้างเครือข่ายภายใต้การสนับสนุนของหน่วยงานรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน หรือขบวนการสหกรณ์ที่สำคัญในลักษณะของเครือข่ายในแนวราบ (Horizontal integration) เช่น ชมรมเครือข่ายสหกรณ์จังหวัด ชมรมผู้จัดการสหกรณ์ ชมรมสหกรณ์จังหวัด โดยกิจกรรมส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องการจัดประชุมสัมมนาระหว่างสมาชิกเครือข่ายโดยส่วนเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจมีเกิดขึ้นในกลุ่มของสหกรณ์ที่จดทะเบียนแต่มีเป็นส่วนน้อย เช่นกรณีของ เครือข่ายข้าวสารและน้ำดื่มของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด จังหวัดตรัง เป็นต้น

หลังจากที่มิจัยได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรในพื้นที่จังหวัด โดยใช้กรอบเวลา 2 ปี ภายใต้การหนุนเสริมของทีมประสานงานกลางและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ากระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายของทีมวิจัยมีความแตกต่างกันในขั้นตอนละวิธีการตามบริบทของทีมวิจัยและเงื่อนไขพื้นที่จังหวัด โดยเทคนิคและวิธีการที่ทีมวิจัยเลือกใช้ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม การสนทนากลุ่มเป้าหมาย การประชุมเชิงปฏิบัติการเทคนิคการระดมสร้างสรรค์ การประชุมระดมความคิดเห็น และการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยใช้ PROBLEM TREE

กระบวนการสร้างเครือข่ายของทีมวิจัยมี 3 แนวทางซึ่งแตกต่างกันออกไปตามบริบทของทีมวิจัยและบริบทของพื้นที่จังหวัด โดยพบว่าแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) จะเริ่มต้นจาก **ขั้นตอนที่หนึ่ง** การชี้แจงการทำความเข้าใจ เรื่องการสร้าง ความเข้มแข็ง (การจัดทำกรอบทิศทาง การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กร) และการเชื่อมโยงเครือข่าย พันธมิตรแก่ผู้นำกลุ่มองค์กรใน พื้นที่จังหวัด ควบคู่กับการชี้ชวนเข้าร่วมโครงการฯ จากนั้นจึงไปสู่ **ขั้นตอนที่สอง** คือการหนุนเสริม การจัดทำกรอบทิศทาง การดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน/ หรืออาจเรียกว่าการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่ม/องค์กรแล้วจึงดำเนินการไป **ขั้นตอนที่สาม** คือ การหนุนเสริมการสร้างกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย โดยหัวหน้าทีมวิจัยควรจะได้มีการวางแผน ทั้งเรื่อง ขั้นตอน/กระบวนการ การกำหนดตัวนักวิจัยที่เชื่อมโยงในแต่ละด้านที่พร้อมจะฝังตัวเพื่อ การทำงานในพื้นที่จังหวัดให้เป็นไปตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญ ที่สุดประการหนึ่ง คือ นักวิจัยทุกคนควรจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับกรอบแนวคิด การ เชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ และได้มีส่วนร่วมในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างนักวิจัยในพื้นที่ต่างๆ เพื่อการปรับแผนให้เป็นที่ไปในแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และเมื่อสิ้นสุด โครงการฯ ทีมวิจัยในพื้นที่จังหวัดทั้ง 9 ทีม สามารถหนุนเสริมการสร้างเครือข่าย ได้ทั้งสิ้น 31 เครือข่าย ซึ่งแตกต่างกันอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่หนึ่ง **เครือข่ายพันธมิตรที่รวมตัวกันในเชิง พื้นที่** เช่น กรณีของเครือข่ายสัมพันธ์ภาพสหกรณ์เชียงใหม่ เครือข่ายพันธมิตรเพชรบุรี เครือข่าย สหกรณ์ระดับจังหวัดของสงขลา เครือข่ายลุ่มน้ำลี้ จังหวัดลำพูน รูปแบบที่สอง **เครือข่ายพันธมิตรที่ รวมตัวกันในเชิงธุรกิจ** ตัวอย่างเช่น เครือข่าย OTOP จังหวัดตรัง เครือข่ายอาหารสัตว์ จังหวัดเลย เครือข่ายปุย จังหวัดสุพรรณบุรี เครือข่ายโรงสีข้าว จังหวัดสระบุรี รูปแบบที่สาม **เครือข่ายพันธมิตร เชิงวิชาการ** ได้แก่ เครือข่ายธนาคารหมู่บ้านวัดชัยศรีบ้านเลี้ยว จังหวัดขอนแก่น

จากประสบการณ์ของทีมวิจัยทั้ง 9 ทีมภายใต้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างนักวิจัย ผู้ ประสานงานกลางและผู้ทรงคุณวุฒิทำให้ได้ข้อสรุปสำหรับกรอบแนวคิดการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร เพื่อเกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนว่า **ประการแรก** มีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของ เครือข่ายพันธมิตรภายใต้กรอบแนวคิดของชุดโครงการ เพื่อนำไปสร้างความเข้าใจและสร้างแรงบันดาลใจระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถนำมามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเข้มแข็งและ ยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนี้

“เป็นองค์กรที่เกิดจากความร่วมมือ ในวงสัมพันธ์ระยะยาว ให้ก้าวทันกับการ เปลี่ยนแปลง เน้นแผนการเรียนรู้ เพื่อประสิทธิภาพสู่องค์กรพันธมิตรและการมีคุณภาพ ชีวิตของสมาชิกองค์กร”

5.2 ข้อเสนอสำหรับแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งและความยั่งยืนของเครือข่าย
พันธมิตรตามวิสัยทัศน์ข้างต้นที่สำคัญมี 14 ประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.2.1 บริบทการหนุนเสริมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรพันธมิตรในเครือข่าย

ประเด็น	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงาน/ผู้สนับสนุน
1. ผู้นำกลุ่ม/องค์กรยังไม่เข้าใจแนวคิด/เครือข่ายพันธมิตรตามวิสัยทัศน์	1. การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ “เครือข่ายพันธมิตร” ระหว่างผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันจัดการด้านสหกรณ์เครือข่าย • พันธมิตรทางวิชาการ
2. การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำกลุ่ม/องค์กรตามกฎหมาย/ข้อบังคับ/ระเบียบ ทำให้ความต่อเนื่องในการนำมามีส่วนร่วมในเครือข่าย	2. การกำหนดแผนความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรภายใต้แผนกลยุทธ์ของกลุ่ม/องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • กรมส่งเสริมสหกรณ์ • กรมพัฒนาชุมชน • พอช. • สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ • องค์กรกลางต่าง ๆ ฯลฯ
3. ในปัจจุบันกลุ่ม/องค์กรยังไม่สามารถเชื่อมโยงการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ จึงทำให้กลุ่มองค์กรพันธมิตรไม่ได้จัดสรรตัวบุคคล/งบประมาณสำหรับแผนงานด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายไว้ จึงอาจมีปัญหาเรื่องตัวแทนในเครือข่ายพันธมิตรที่จะสานต่อภารกิจระหว่างเครือข่ายฯ กับกลุ่ม/องค์กรอย่างเป็นทางการ อีกทั้งยังขาดงบประมาณในการดำเนินงานส่วนนี้	3. ควรให้การหนุนเสริมแก่กลุ่ม/องค์กรในเรื่องการจัดทำแบบกลยุทธ์และการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือขององค์กรพันธมิตรด้านวิชาการในการสนับสนุนกลุ่ม/องค์กร
4. ผู้นำกลุ่ม/องค์กรยังไม่เข้าใจบริบทของบทบาทการมีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรซึ่งมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างไรในการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขัน	4. การให้ความรู้/ทักษะ/ประสบการณ์แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่จะมีศักยภาพและความพร้อมและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรพันธมิตรในเครือข่ายฯ	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ

ประเด็น	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงาน/ผู้สนับสนุน
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์ยังไม่เข้าใจบริบทของเครือข่ายพันธมิตร ตามวิสัยทัศน์ซึ่งยังคงเห็นกลไกการเสริมสร้างเครือข่าย “ขั้นต้น” ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร”แท้จริง”	5. การเผยแพร่วิสัยทัศน์/แนวคิด“เครือข่ายพันธมิตร”และแนวทางการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรและผ่านกลไกสื่อประชาสัมพันธ์และเวทีวิชาการรูปแบบต่างๆ แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	• สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ

5.2.2 บริบทการหนุนเสริมการพัฒนาโครงสร้างและระบบการจัดการเครือข่ายพันธมิตร

ประเด็น	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงาน/ผู้สนับสนุน
1. เครือข่ายพันธมิตรในฐานะที่เป็นองค์การความร่วมมือที่มีสัมพันธ์ในระยะยาวและมีองค์การพันธมิตรหลากหลายย่อมต้องมีโครงสร้างการบริหารงาน ที่เกื้อหนุนต่อภาพการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจของเครือข่ายพันธมิตรและมีการกำหนดกรอบภารกิจขององค์ประกอบในโครงสร้างอย่างชัดเจน	1. การพัฒนาสื่อการเรียนรู้หลักสูตรเป็นระบบที่จะหนุนเสริมแก่ผู้นำและบริหารจัดการในเรื่องการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรผ่านกลไกการจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้, โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ทั้งในรูปของหน่วยเคลื่อนที่และอื่นๆเพื่อการเข้าถึงในการหนุนเสริมการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรอย่างทั่วถึง	• สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ
2. ระบบการบริหารจัดการของเครือข่ายพันธมิตรควรมีความชัดเจนและทุกส่วนฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องรู้และเข้าใจระบบการบริหารจัดการเพื่อจะได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างถูกต้องเหมาะสม	2. การหนุนเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการแก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรผ่านกลไกทำเนียบเครือข่ายพันธมิตร	

ประเด็น	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงาน/ผู้สนับสนุน
3. ควรให้มีระเบียบปฏิบัติที่ผ่านความเห็นของเครือข่ายพันธมิตร โดยลักษณะที่เกื้อหนุนต่อประโยชน์ที่องค์กรพันธมิตรจะได้รับอย่างเสมอภาค ยุติธรรม	3. การหนุนเสริมให้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานของเครือข่ายฯ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการอย่างชัดเจนเพื่อการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการดำเนินงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อเครือข่ายฯ	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ
4. เครือข่ายพันธมิตรควรมี “ทุนดำเนินงาน” ในลักษณะที่เกื้อหนุนต่อการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างยั่งยืนซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มา ทางใช้ไปของเงินทุน ตลอดจนวิธีการสรรหา และวิธีการจัดสรรเงินทุน ในลักษณะที่เป็น ธรรมชาติและเพียงพอต่อการดำเนินการกิจของเครือข่ายตามกรอบเวลาต่าง ๆ	4. การผลักดันให้มีกลไกการควบคุมภายในโครงสร้างการบริหารจัดการในลักษณะที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ
5. ควรมีแผนดำเนินงานตามกรอบเวลาที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของเครือข่ายภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมขององค์กรพันธมิตรที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการอย่างชัดเจน		<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ

ประเด็น	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงาน/ผู้สนับสนุน
6. เครือข่ายพันธมิตรจะต้องมีกลไกการตรวจสอบภายในที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อการหนุนเสริมการบริหารจัดการให้เป็นธรรมาภิบาล	3. การหนุนเสริมให้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานของเครือข่ายฯ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการอย่างชัดเจนเพื่อการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการดำเนินงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อเครือข่ายฯ	<ul style="list-style-type: none"> สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ

5.2.3 บริบทการผลักดันให้มีกลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาเครือข่าย

ประเด็น	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงาน/ผู้สนับสนุน
การมีกลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทราบผลการดำเนินงานเครือข่ายฯ ในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ตามข้อตกลงร่วมกับภายใต้กรอบเวลาหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะนำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเสริมสร้างความรู้แก่ผู้นำองค์กรพันธมิตรและแกนนำเครือข่ายให้ตระหนักเห็นความสำคัญของกลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาเครือข่าย 2. การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำ/ฝ่ายบริหารจัดการเครือข่ายในการฝึกทักษะ/ประสบการณ์ในเรื่องการสร้างกลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง • แกนนำเครือข่าย

ประเด็น	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงาน/ผู้สนับสนุน
	3. การผลิตสื่อเรียนรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้เข้าถึงผู้นำเครือข่ายอย่างทั่วถึง	• สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้ความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ
	4. การจัดตั้ง “หน่วยที่ปรึกษา” เพื่อให้บริการในการพัฒนากลไก/การติดตามและข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาเครือข่าย	

5.2.4 การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรให้เป็น “องค์กรเรียนรู้”

	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงาน/ผู้สนับสนุน
<p>การสร้างให้เครือข่ายพันธมิตรเป็น “องค์กรเรียนรู้” ตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์จะช่วยให้มี “เวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้” ภายในองค์กรซึ่งจะช่วยเป็นกลไกในการสร้างคนให้มีวิสัยทัศน์ มีระบบคิดที่จะเกื้อหนุนการพัฒนาเครือข่าย มีการทำงานเป็นทีม และมีเวทีที่ ผู้นำและฝ่ายบริหารจัดการเครือข่าย จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะสร้างพลังความสามัคคี ความร่วมมือ ในการฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. การกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องภายใต้การสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน</p>	<p>• แกนนำเครือข่าย</p>

