

## แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี



นางสาวชนนิภา ทองรอด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการจัดการการเกษตร สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Management Approach for Agricultural Large Land plot  
at Ban Thap Ya, Sing Buri Province**

**Miss Chonnipa Thongrod**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Agriculture in Agricultural Resources Management

School of Agriculture and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อวิทยานิพนธ์ แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มมาแปลงใหญ่บ้านทับตา จังหวัดสิงห์บุรี  
ชื่อและนามสกุล นางสาวชนิภา ทองรอด  
แขนงวิชา การจัดการการเกษตร  
สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สัจจา บรรจงศิริ  
2. รองศาสตราจารย์บำเพ็ญ เขียวหวาน

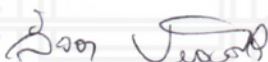
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2561

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



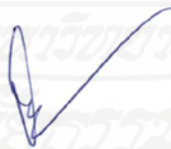
ประธานกรรมการ

(อาจารย์สมมาตร จงวนิช)



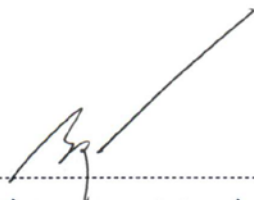
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สัจจา บรรจงศิริ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์บำเพ็ญ เขียวหวาน)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วนิชย์)

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ได้ ด้วยความอนุเคราะห์และช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์สมมาตร จงวานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สัจจา บรรจงศิริ และ รองศาสตราจารย์บำเพ็ญ เขียวหวาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณาจารย์ประจำแขนงวิชาการจัดการการเกษตร สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้ความรู้ ประสบการณ์ แนวคิดที่เป็นประโยชน์และที่กรุณาชี้แนะแนวทางในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งการเอาใจใส่ติดตามเป็นอย่างดีตลอดมา จนทำให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานเกษตรอำเภออินทร์บุรี สำนักงานเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี กรมส่งเสริมการเกษตร ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท ศูนย์วิจัยข้าวชัยนาท กรมการข้าว และที่สำคัญยิ่งประธานและสมาชิกนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ที่กรุณาช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการให้สัมภาษณ์ การประชุมกลุ่ม การเก็บข้อมูลต่างๆ ตลอดจนการให้ข้อมูลความเป็นจริงจนเป็นผลให้การทำวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนกำลังใจจากคุณพ่อคุณแม่ เพื่อนร่วมงานและเพื่อนนักศึกษา ที่คอยห่วงใยให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่สนใจในการศึกษาและพัฒนาการเกษตรตลอดจนพี่น้องเกษตรกรไทยทุกท่านต่อไป

ชนนิภา ทองรอด

สิงหาคม 2561

ชื่อวิทยานิพนธ์ แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

ผู้วิจัย นางสาวชนนิภา ทองรอด รหัสนักศึกษา 2549000293

ปริญญา เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการทรัพยากรเกษตร)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. สัจจา บรรจงศิริ (2) รองศาสตราจารย์บำเพ็ญ เขียวหวาน

ปีการศึกษา 2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพพื้นฐานทั่วไปของสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี 2) การบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี 3) การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรีและ 4) ปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยาปี 2560 จำนวนทั้งหมด 53 คน รวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมดโดยใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการสัมมนาระดมสมอง ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การจำแนกข้อมูล จัดกลุ่มข้อมูล และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร

ผลการศึกษพบว่า 1) เกษตรกรร้อยละ 58.50 เป็นเพศชาย อายุเฉลี่ย 59.56 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาตอนต้น สมาชิกในครัวเรือนเฉลี่ย 3 คน มีแรงงานในครัวเรือนเฉลี่ย 2 คน พื้นที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่เฉลี่ย 22.69 ไร่ ผลผลิตข้าวเฉลี่ย 794.5 กิโลกรัมต่อไร่ ต้นทุนการผลิตข้าวเฉลี่ย 4,143 บาทต่อไร่ รายได้จากการผลิตปี 2559/60 เฉลี่ย 130,347.96 บาท 2) การบริหารจัดการกลุ่ม ประกอบด้วย การจัดทำแผนการผลิตรายแปลง การจัดโครงสร้างองค์กรของกลุ่ม การกำหนดกฎระเบียบของกลุ่ม การเรียนรู้ และการตลาด นอกจากผลิตข้าวแล้วกลุ่มมีการแปรรูปข้าวเป็นข้าวตู มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ข้าวที่ผลิตมีการจำหน่ายหลายช่องทาง ได้แก่ การขายในตลาดประชารัฐ บริษัทเอกชน ตลาดออนไลน์ โรงพยาบาลอินทร์บุรี และมีการจัดการเงินกองทุน 3) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ต้นน้ำมีการวางแผนการผลิต การจัดการการผลิต มีอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตและแปรรูปข้าวแบบครบวงจร กลางน้ำมีการแปรรูปผลผลิตจำหน่าย ปลายน้ำมีการทำข้อตกลงในการส่งข้าวให้กับโรงสีตั้งเข็ยงสะ และบริษัทอริย์มาร์เก็ตติ้ง 4) ปัญหาที่พบคือ การปลูกข้าวพันธุ์ที่ตลาดไม่ต้องการ ข้อเสนอแนะ ควรส่งเสริมให้ปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 เพิ่มมากขึ้น สมาชิกขาดความรู้ทางด้านตลาด ข้อเสนอแนะภาครัฐควรจัดอบรมเพิ่มความรู้ทางการตลาดให้มากขึ้น และแนวทางการบริหารจัดการกลุ่ม ได้แก่ การพัฒนา ด้านการผลิต ด้านการตลาด และการบริหารจัดการกลุ่ม

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ นาแปลงใหญ่ บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

**Thesis title:** Management Approach for Agricultural Large Land plot at Ban Thap Ya, Sing Buri Province

**Researcher:** Miss Chonnipa Thongrod; **ID:** 2549000293;

**Degree:** Master of Agriculture (Agricultural Resources Management);

**Thesis advisor:** (1) Dr. Sujja Banchongsiri, Associate Professor;

(2) Bumpen Keowan, Associate Professor; **Academic year:** 2017

### Abstract

The objectives of this research were to study, 1) the basic information for the member of Agricultural Large Land plot at Ban Thap Ya, Sing Buri Province 2) the group management approach for the member of Agricultural Large Land plot at Ban Thap Ya, Sing Buri Province 3) the supply chain management for the member of Agricultural Large Land plot at Ban Thap Ya, Sing Buri Province and 4) problems, suggestions and way for the group management approach of large scale farming at Ban Thap Ya, Sing Buri.

The population of studied was the member of large scale farming at Ban Thap Ya in 2017, total 53 persons. The data were collected from total population by interviewing and group brainstorming. The quantitative data were used for analysis of frequency, percentage, mean, maximum value, minimum value. The qualitative data were used for classification and cluster analysis and SWOT analysis.

The Result found that 1) the 58.50 percent of farmers were male, with average age of 59.56 years old, and finished educate at primary level. Their average number of household member was 3 persons. The average labor of the household was 2 persons. The average of area in the project was 22.69 rai and the average rice yield was 794.5 kg/rai. Their average cost for rice production was 4,143 baht/rai, average income in 2016/2017 was 130,347.96 baht. 2) Group management approach consisted of production plan, organizational structure of the group, regulations for organized group, learning and marketing. Further, the group had rice processing such as Khawtoo apart from the rice production, packaging development. The rice products were distributed at many channels such as selling in the pracharat market, private companies, online markets, In Buri Hospital and fund management. 3) The supply chain management were production planning, production management and the tools for the rice production and processing completed for Up-stream supply chain. Mid-stream supply chain had rice processing for selling. Down-Stream supply chain had the group make memorandum of understanding with Tung Cheng Ha rice mill and Ary marketing company. 4) The problem were rice cultivation which does not meet market demand. Suggestion for the problem was more promoting Khao Dawk Mali 105 rice production. The member lacked of the marketing knowledge. The suggestion for the problem was the government should train marketing knowledge and the way for the group management approach such as developed to increase production, marketing and group management development.

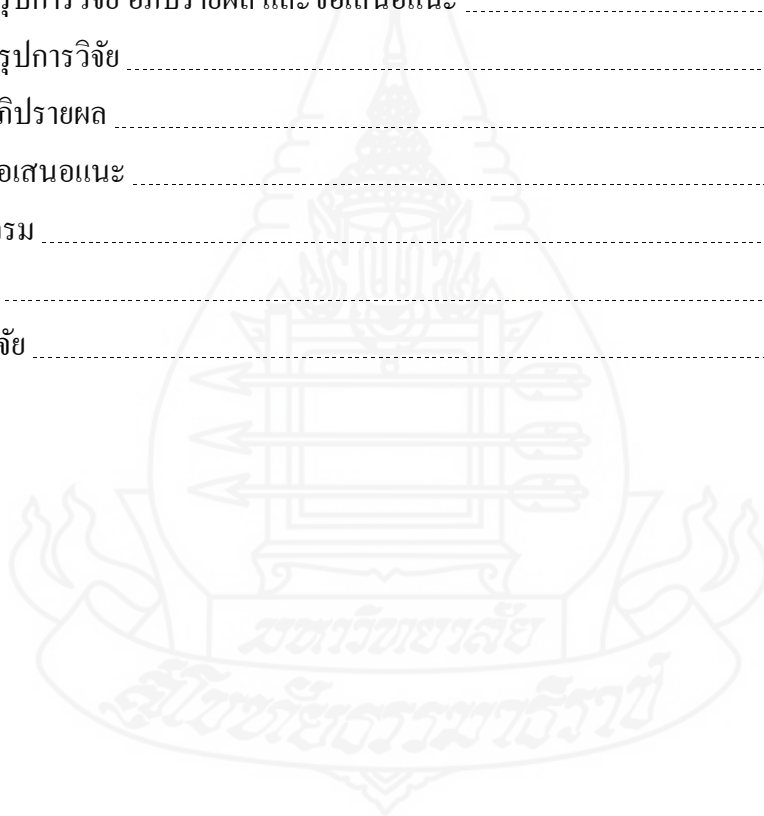
**Keywords:** Management, Agricultural Large Land plot, Ban Thap Ya, Sing Buri Province

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	2
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดสิงห์บุรี .....	6
แนวคิดเกษตรแบบแปลงใหญ่ .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มและการรวมกลุ่ม .....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ .....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน .....	46
แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด .....	47
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOW Matrix .....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
ตอนที่ 1 สภาพข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี	63
ตอนที่ 2 การบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี .....	70
ตอนที่ 3 การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี .....	78
ตอนที่ 4 ปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี .....	81
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	88
สรุปการวิจัย .....	88
อภิปรายผล .....	92
ข้อเสนอแนะ .....	94
บรรณานุกรม .....	96
ภาคผนวก .....	101
ประวัติผู้วิจัย .....	105





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงการใช้ที่ดินเพื่อการเกษตรแยกตามรายอำเภอจังหวัดสิงห์บุรี ปี 2560 ..... 7
ตารางที่ 2.2	แสดงข้อมูลการใช้ที่ดินของจังหวัดสิงห์บุรี ปี 2558 ..... 7
ตารางที่ 2.3	แสดงจำนวนครัวเรือนภาคเกษตรและนอกภาคเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี ปี 2560 ..... 8
ตารางที่ 2.4	แสดงเนื้อที่ปลูกข้าวนาปี เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต และผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ แยกรายอำเภอ ปี 2559/60 ..... 10
ตารางที่ 2.5	แสดงเนื้อที่ปลูกข้าวนาปรัง เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต และผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ แยกรายอำเภอ ปีเพาะปลูก 2560 ..... 10
ตารางที่ 2.6	ทางเลือกของเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ..... 50
ตารางที่ 4.1	สภาพทางสังคมของเกษตรกร ..... 64
ตารางที่ 4.2	สภาพทางภูมิศาสตร์ ..... 66
ตารางที่ 4.3	สภาพพื้นฐานทางเศรษฐกิจของสมาชิก ..... 67
ตารางที่ 4.4	ตารางการปลูกข้าวหอมมะลิ 105 ..... 75
ตารางที่ 4.5	การวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มแปลงใหญ่ข้าวตำบลทับยา (SWOT Analysis) ..... 83
ตารางที่ 4.6	ทางเลือกของเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ..... 84



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของหลักการจัดการองค์การ.....	25
ภาพที่ 4.1 ต้นทุนการผลิตต่อไร่ของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี.....	70
ภาพที่ 4.2 แผนที่แสดงที่ตั้งแปลงใหญ่ข้าวตำบลทับยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี.....	71
ภาพที่ 4.3 ที่ตั้งกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี.....	72
ภาพที่ 4.4 โครงสร้างคณะกรรมการแปลงใหญ่ตำบลทับยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี.....	73
ภาพที่ 4.5 เครื่องโรยเมล็ดพันธุ์ข้าว.....	74
ภาพที่ 4.6 ภาพแสดงหน้าร้านของการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ เจเจมอลล์.....	79
ภาพที่ 4.7 ภาพแสดงหน้าเพจเฟสบุ๊กเพื่อจำหน่ายสินค้า.....	80



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จังหวัดสิงห์บุรีมีพื้นที่ทั้งหมด 514,049 ไร่ มีพื้นที่อยู่ในเขตชลประทาน 411,781 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 80.11 ของพื้นที่จังหวัด โดยพื้นที่ทำการเกษตรส่วนใหญ่อยู่ในเขตชลประทาน มีการใช้พื้นที่ทำการเกษตรทั้งหมด 381,559 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 74.22 ข้าวจัดเป็นพืชเศรษฐกิจหลักของจังหวัด เนื่องจากมีพื้นที่เพาะปลูกมากเป็นอันดับหนึ่งของพืชเศรษฐกิจทั้งหมด โดยมีพื้นที่ประมาณ 343,757 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 66.87 มีจำนวนครัวเรือนทั้งหมด 75,647 ครัวเรือน แบ่งเป็นครัวเรือนภาคเกษตร 25,009 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 33.07 โดยพันธุ์ข้าวที่นิยมปลูก ได้แก่ ข้าว กข31 (ปทุมธานี 80) ข้าว กข41 ข้าว กข47 มีการเพาะปลูกทุกอำเภอ จากข้อมูลข้าวนาปีและข้าวนาปรัง มีการปลูกข้าวรวมทั้งสิ้น 476,004 ไร่ ผลผลิตรวม 313,601 ตัน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีนโยบายให้มีการดำเนินงานตามมาตรการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ปี 2560 ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ข้าวไทย ปี 2558-2562 และมีเป้าประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องข้าวในระยะยาวให้กับชาวนาทั้งประเทศเพื่อให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น เกิดความมั่นคงในอาชีพและสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนในที่สุด โดยเน้นการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลผลิตและคุณภาพข้าว มีการกำหนดเขตที่เหมาะสมต่อการปลูกข้าวแต่ละชนิดพันธุ์ ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการผลิต การบริหารจัดการการผลิตและการตลาด ส่งเสริมให้ชุมชนมีการบริหารจัดการในการผลิตและการตลาดอย่างมีส่วนร่วม (กรมการข้าว, 2560)

กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี เข้าร่วมโครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ตั้งแต่ปี 2559 จนถึงปี 2561 จากผลการดำเนินงานของกลุ่มนาแปลงใหญ่ยังไม่ได้มีการประเมินเพื่อหาแนวทางการพัฒนา ยังไม่ได้ประมวลผลการศึกษา ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีขึ้นเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกลุ่ม การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการทำนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางในการพัฒนากลุ่ม เกิดการจัดการผลิตสินค้าเกษตรในชุมชนและสามารถจัดการพื้นที่การเกษตรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถพึ่งพาตนเองได้ พร้อมทั้งผู้ที่สนใจและหน่วยงานที่

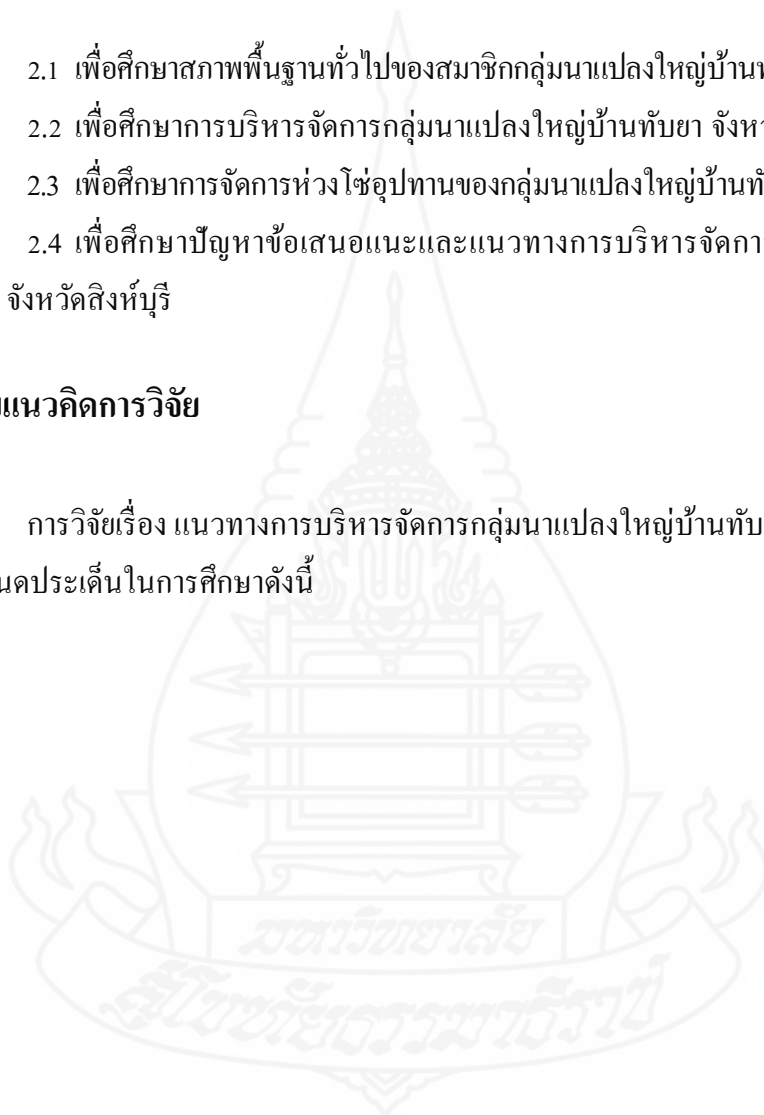
เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้กำหนดแนวทางในการจัดการการส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่แปลงอื่นได้อย่างเหมาะสมต่อไป

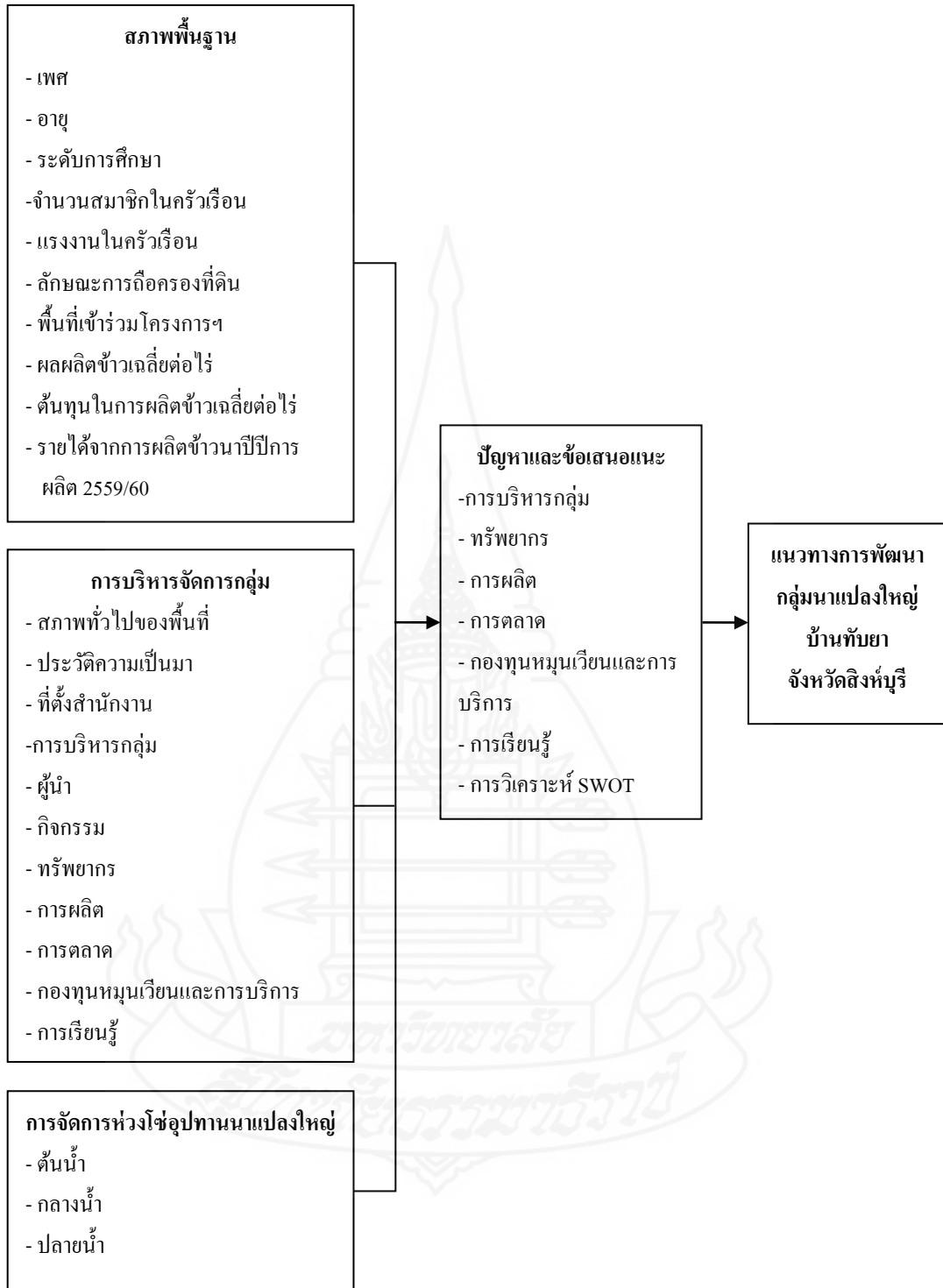
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพพื้นฐานทั่วไปของสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี
- 2.2 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี
- 2.3 เพื่อศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหาข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีการกำหนดประเด็นในการศึกษาดังนี้





ภาพที่ 1.1 แบบจำลองกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

**4.1 ขอบเขตด้านประชากร** ในการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีขอบเขตด้านประชากร คือ ผู้นำและสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่ตำบลทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ทั้งหมดจำนวน 53 คน

**4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** ในการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีขอบเขตด้านพื้นที่ คือ กลุ่มนาแปลงใหญ่ตำบลทับยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี

**4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา** ในการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาในประเด็นสภาพพื้นฐานทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนสมาชิกในครัวเรือน แรงงานในครัวเรือน ลักษณะการถือครองที่ดิน พื้นที่เข้าร่วม โครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ผลผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่ ต้นทุนในการผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่ รายได้จากการผลิตข้าวนาปีปีการผลิต 2559/60 ประเด็นการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ ได้แก่ สภาพทั่วไปของพื้นที่ ประวัติความเป็นมา ที่ตั้งสำนักงาน กลุ่มและการบริหารกลุ่ม ผู้นำ กิจกรรม ทรัพยากร การผลิตการตลาด การวิเคราะห์ SWOT กองทุนหมุนเวียนและการบริการ การเรียนรู้ ประเด็นการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ การจัดการต้นน้ำ การจัดการกลางน้ำ การจัดการปลายน้ำ ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ

**4.3 ขอบเขตด้านเวลา** ในการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีขอบเขตด้านเวลา คือ ระหว่างเดือนธันวาคม 59 -ถึงกันยายน 2560

#### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**5.1 เกษตรแปลงใหญ่ (Large Agricultural Land Plot)** หมายถึง การจัดทำแปลงเกษตร โดยเกษตรกรรายย่อยมีการรวมกลุ่มและรวมพื้นที่การผลิตเป็นแปลงขนาดใหญ่

**5.2 การส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่ (Agricultural Extension in Large Agricultural Land Plot)** หมายถึง การส่งเสริมการเกษตรที่ยึดพื้นที่ (Area base) เป็นหลักในการดำเนินงานใน ลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้จัดการพื้นที่เป็นผู้บริหารจัดการทุกกิจกรรม ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

5.3 การบริหารจัดการกลุ่ม หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร จากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

5.4 แนวทางการสนับสนุน หมายถึง แนวทางการสนับสนุนจากการส่งเสริมการเกษตร แบบแปลงใหญ่ในประเด็นสนับสนุนและแหล่งที่สนับสนุน

5.5 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำเกษตรแบบแปลงใหญ่ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ในขั้นตอนและการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่

5.6 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ จากผู้จัดหาไปยังลูกค้า

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เกษตรกรกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ได้ข้อมูลเพื่อไปกำหนดแนวทาง ในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนแบบเกษตรแปลงใหญ่เกิดการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน

6.2 ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้กำหนดเป็นแนวทางในการจัดการการส่งเสริมการเกษตร แปลงใหญ่ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับศักยภาพของชุมชนและตรงตามความต้องการของเกษตรกร ผู้เข้าร่วม โครงการเกษตรแปลงใหญ่ในจังหวัดสิงห์บุรีได้

6.3 ได้แนวทางในการพัฒนาการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ให้กับผู้ที่สนใจ สามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและจัดการพื้นที่การเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ยั่งยืนต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ผู้วิจัยรวบรวมเอกสารวิชาการแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดสิงห์บุรี
2. แนวคิดเกษตรแบบแปลงใหญ่
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มและการรวมกลุ่ม
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
6. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด
7. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ TOW Matrix
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดสิงห์บุรี

##### 1.1 การใช้พื้นที่และการถือครองที่ดินทางการเกษตร

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสิงห์บุรี (2561) ได้จัดทำข้อมูลสถิติการใช้พื้นที่ในจังหวัดสิงห์บุรีมีพื้นที่ทั้งหมด 514,049 ไร่ มีพื้นที่อยู่ในเขตชลประทาน 411,781 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 80.11 ของพื้นที่จังหวัด โดยพื้นที่ทำการเกษตรส่วนใหญ่อยู่ในเขตชลประทาน มีการใช้พื้นที่ทำการเกษตรทั้งหมด 381,559 ไร่ (ร้อยละ 74.22) จำแนกเป็นที่นา 343,757 ไร่ (ร้อยละ 66.87) พืชไร่ 16,370 ไร่ (ร้อยละ 3.18) พืชสวน 17,759 ไร่ (ร้อยละ 3.45) เลี้ยงสัตว์ 1,944 ไร่ (ร้อยละ 0.37) และพื้นที่ประมงเพาะเลี้ยง 1,729 ไร่ (ร้อยละ 0.33)



ตารางที่ 2.1 แสดงการใช้ที่ดินเพื่อการเกษตรแยกตามรายอำเภอจังหวัดสิงห์บุรี ปี 2560

อำเภอ	พื้นที่ทำการเกษตร (ไร่)					รวม
	ที่นา	พืชไร่	พืชสวน	เลี้ยงสัตว์	ประมง เพาะเลี้ยง	
1. เมืองสิงห์บุรี	46,915	557	5,080	91	198	52,841
2. บางระจัน	63,100	11,669	734	924	384	76,811
3. อินทร์บุรี	146,021	1,365	6,497	625	816	155,324
4. พรหมบุรี	30,637	196	1,540	289	181	32,843
5. ท่าช้าง	14,374	180	2,657	0	150	17,361
6. ค่ายบางระจัน	42,710	2,403	1,251	15	0	46,379
<b>รวม</b>	<b>343,757</b>	<b>16,370</b>	<b>17,759</b>	<b>1,944</b>	<b>1,729</b>	<b>381,559</b>

ตารางที่ 2.2 แสดงข้อมูลการใช้ที่ดินของจังหวัดสิงห์บุรี ปี 2558

เนื้อที่ทั้งหมด (ไร่)	เนื้อที่ป่าไม้ (ไร่)	เนื้อที่ใช้ประโยชน์ ทางการเกษตร (ไร่)	เนื้อที่ใช้ประโยชน์ นอการเกษตร (ไร่)
541,049	238	491,349	22,462

## 1.2 จำนวนครัวเรือนเกษตรกร และจำนวนครัวเรือนประชากรจังหวัดสิงห์บุรี

จังหวัดสิงห์บุรีมีจำนวน 6 อำเภอ จำนวนครัวเรือนทั้งหมด 75,647 ครัวเรือน แบ่งเป็น ครัวเรือนภาคเกษตร 25,009 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 33.07 และครัวเรือนนอกภาคเกษตร 50,638 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.93 ครัวเรือนภาคเกษตร ได้แก่ อำเภอเมืองสิงห์บุรี 3,939 ครัวเรือน (ร้อยละ 5.20) อำเภอบางระจัน 5,268 ครัวเรือน (ร้อยละ 6.96) อำเภอค่ายบางระจัน 2,676 ครัวเรือน (ร้อยละ 3.53) อำเภอพรหมบุรี 4,652 ครัวเรือน (ร้อยละ 6.14) อำเภอท่าช้าง 1,849 ครัวเรือน (ร้อยละ 2.44) และอำเภออินทร์บุรี 6,625 ครัวเรือน (ร้อยละ 8.75)

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนครัวเรือนภาคเกษตรและนอกภาคเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี ปี 2560

อำเภอ	ครัวเรือน	ครัวเรือน	ครัวเรือน
	ภาคเกษตร	นอกภาคเกษตร	ประชากรทั้งหมด
จังหวัดสิงห์บุรี	25,009	50,638	75,647
1. เมืองสิงห์บุรี	3,939	17,531	21,470
2. บางระจัน	5,268	6,937	12,205
3. ค่ายบางระจัน	2,676	6,607	9,283
4. พรหมบุรี	4,652	3,716	8,368
5. ท่าช้าง	1,849	3,215	5,064
6. อินทร์บุรี	6,625	12,632	19,257

### 1.3 ระบบชลประทานเพื่อการเกษตร

พื้นที่ส่วนใหญ่ของจังหวัดสิงห์บุรีอยู่ในเขตชลประทานมีจำนวนทั้งสิ้น 411,781 ไร่ การส่งน้ำไปสู่พื้นที่เพาะปลูกทำได้โดยการส่งน้ำเข้าคลองส่งน้ำ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา จำนวน 6 โครงการ คือโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาบรมธาตุ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาชั้นสุตร โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาขามถั่ว โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษามหาราช โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาช่องแค และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษามโนรมย์ โดยโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาทั้ง 6 โครงการดังกล่าวได้กำหนดแผนการจัดสรรน้ำเพื่อการเกษตร อุปโภค-บริโภค ดังนี้

ฤดูฝน จะเริ่มส่งน้ำเข้าคลองส่งน้ำสายต่างๆ ในเขตรับผิดชอบของแต่ละโครงการดังกล่าว ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม – ตุลาคมของทุกปี เพื่อให้เกษตรกรทำนาปีเป็นส่วนใหญ่

ฤดูแล้ง จะเริ่มส่งน้ำเข้าคลองส่งน้ำสายต่างๆ ในเขตรับผิดชอบของแต่ละโครงการดังกล่าวตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน – กุมภาพันธ์ของทุกปี เพื่อให้เกษตรกรทำนาปรังเป็นส่วนใหญ่

การส่งน้ำอนคลองเพื่อการอุปโภค – บริโภค

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาในเขตจังหวัดสิงห์บุรี

**1.3.1 โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาบรมธาตุ** ที่ทำการห้วงงานตั้งอยู่ที่ตำบลชัยนาท อำเภอเมือง จังหวัดชัยนาท ส่งน้ำให้แก่พื้นที่ชลประทานในเขตจังหวัดสิงห์บุรีจำนวน 90,244 ไร่ รับน้ำจากคลองส่งน้ำสายใหญ่และคลองแยกชอย ตั้งแต่อำเภออินทร์บุรี อำเภอเมืองสิงห์บุรี และอำเภอพรหมบุรี

**1.3.2 โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาชั้นสูด** ที่ทำการห้วงงานตั้งอยู่ตำบลโพชนไก่ อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี ส่งน้ำให้แก่พื้นที่ชลประทานในเขตจังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 159,800 ไร่ รับน้ำจากคลองส่งน้ำสายใหญ่และคลองแยกชอย ตั้งแต่เขตอำเภออินทร์บุรี อำเภอเมืองสิงห์บุรี อำเภอบางระจันอำเภอกำแพงบางระจันและอำเภอท่าช้าง

**1.3.3 โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาขามมณี** ที่ทำการห้วงงานตั้งอยู่ที่ตำบลสองศรีภย์ อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง ส่งน้ำให้แก่พื้นที่ชลประทานในเขตจังหวัดสิงห์บุรีจำนวน 26,263 ไร่ รับน้ำจากคลองส่งน้ำสายใหญ่และคลองสายชอย ตั้งแต่เขตอำเภอกำแพงบางระจันอำเภอเมืองสิงห์บุรี และอำเภอท่าช้าง

**1.3.4 โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษามหาราช** ที่ทำการตั้งห้วงงานอยู่ที่ตำบลม่วงหมู่ อำเภอเมืองสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ส่งน้ำให้แก่พื้นที่ชลประทานในเขตจังหวัดสิงห์บุรีจำนวน 108,595 ไร่ รับน้ำจากคลองส่งน้ำสายใหญ่และคลองสายชอย ตั้งแต่เขตอำเภออินทร์บุรี อำเภอเมืองสิงห์บุรี และอำเภอพรหมบุรี

**1.3.5 โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาช่องแค** ที่ทำการห้วงงานตั้งอยู่ที่ตำบลพรหมนิมิต อำเภอตากสิน จังหวัดนครสวรรค์ ส่งน้ำให้แก่พื้นที่ชลประทานในเขตจังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 23,235 ไร่ รับน้ำจากคลองส่งน้ำสายใหญ่และคลองแยกชอย ตั้งแต่เขตอำเภออินทร์บุรีและอำเภอเมืองสิงห์บุรี

**1.3.6 โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษามโนรมย์** ที่ทำการห้วงงานตั้งอยู่ตำบลท่าฉนวน อำเภอมโนรมย์ จังหวัดชัยนาท ส่งน้ำให้แก่พื้นที่ชลประทานในเขตจังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 3,644 ไร่ รับน้ำจากคลองส่งน้ำสายใหญ่และคลองแยกชอยเขตอำเภออินทร์บุรี

#### 1.4 การผลิตข้าว

เป็นพืชเศรษฐกิจหลัก โดยมีพื้นที่เพาะปลูกมากเป็นอันดับหนึ่งของพืชเศรษฐกิจทั้งหมด จำนวน 343,757 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 66.87 ของพื้นที่ทำการเกษตร ซึ่งมีพื้นที่รวมทำการเกษตรทั้งหมดประมาณ 381,559 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 74.22 ของพื้นที่ทั้งจังหวัด โดยพันธุ์ข้าวที่นิยมปลูกได้แก่ ข้าว กข 31 (ปทุมธานี 80) ข้าว กข 41 ข้าว กข 47 มีการเพาะปลูกทุกอำเภอ จากข้อมูลข้าวนาปีและข้าวนาปรัง มีการปลูกข้าวรวมทั้งสิ้น 476,004 ไร่ ผลผลิตรวม 313,601 ตัน แบ่งเป็นข้าวนาปีเริ่มเพาะปลูกในเดือนพฤษภาคม - ตุลาคมของทุกปี และมีการเก็บเกี่ยวประมาณเดือนกันยายน-กุมภาพันธ์ เนื้อที่ปลูกข้าวนาปี ปี 2559/60 จำนวน 287,652 ไร่ มีผลผลิตรวมทั้งสิ้น 191,711 ตัน

ตารางที่ 2.4 แสดงเนื้อที่ปลูกข้าวนาปี เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต และผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ แยกรายอำเภอ ปี 2559/60

อำเภอ	เนื้อที่เพาะปลูก (ไร่)	เนื้อที่เก็บเกี่ยว (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
จังหวัดสิงห์บุรี	287,652	279,882	191,711
1. เมืองสิงห์บุรี	39,307	39,085	26,539
2. ท่าช้าง	11,061	11,042	7,409
3. บางระจัน	71,092	71,067	48,326
4. พรหมบุรี	20,812	20,596	12,975
5. อินทร์บุรี	113,434	106,206	73,919
6. ค่ายบางระจัน	31,946	31,886	22,543

ข้าวนาปีเริ่มเพาะปลูกในเดือนพฤศจิกายน - เมษายนของทุกปี จะเก็บเกี่ยวประมาณเดือนมีนาคม-สิงหาคม เนื้อที่ปลูกข้าวนาปี ปี 2560 จำนวน 188,352 ไร่ มีผลผลิตรวมทั้งสิ้น 121,890 ตัน

ตารางที่ 2.5 แสดงเนื้อที่ปลูกข้าวนาปี เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต และผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ แยกรายอำเภอปีเพาะปลูก 2560

อำเภอ	เนื้อที่เพาะปลูก (ไร่)	เนื้อที่เก็บเกี่ยว (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
จังหวัดสิงห์บุรี	188,352	187,650	121,890
1. เมืองสิงห์บุรี	21,378	21,264	13,907
2. ท่าช้าง	10,157	10,135	6,426
3. บางระจัน	51,569	51,517	32,559
4. พรหมบุรี	9,225	9,201	5,962
5. อินทร์บุรี	65,346	65,020	42,653
6. ค่ายบางระจัน	30,677	30,513	20,383

## 2. แนวคิดเกษตรแบบแปลงใหญ่

### 2.1 หลักการและเหตุผล

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2560) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาของกระทรวง (Road map) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการลดต้นทุนการผลิต โดยการรวมแปลงการผลิตของเกษตรกรเป็นแปลงใหญ่ จะก่อให้เกิดกิจกรรมลดต้นทุนการผลิตตามที่กำหนด และสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้กับสินค้าเกษตร โดยมีหลักการคือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต อาทิ ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลผลิตต่อพื้นที่ รวมทั้งผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการของตลาด มีการผลิตร่วมกันเป็นกลุ่มและมีการเชื่อมโยงกับตลาด เพื่อบริหารจัดการให้เกิดสมดุลระหว่างอุปทานและอุปสงค์ของสินค้า แก้ปัญหาเรื่องสินค้าล้นตลาดและราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างภาคการเกษตรของไทยเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อย มีพื้นที่ถือครองทางการเกษตรขนาดเล็ก และเป็นการผลิตที่มีลักษณะต่างคนต่างทำ การดำเนินการลักษณะดังกล่าวทำให้ภาคเกษตรต้องเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้และความเป็นอยู่ของเกษตรกร เช่น ปัญหาด้านต้นทุนการผลิต ได้แก่ ค่าพันธุ์ ค่าปัจจัยการผลิตต่างๆ ค่าใช้จ่ายของเครื่องจักรกลการเกษตร และค่าจ้างแรงงานด้านการเกษตร รวมทั้งปัญหาการขาดอำนาจการต่อรองของเกษตรกรตลอดกระบวนการผลิต (Production Process) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และปัญหาด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ยังไม่เข้าถึงตัวเกษตรกรได้เท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อเป็นการลดข้อจำกัดดังกล่าวจะต้องส่งเสริมให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มการผลิตและการบริหารจัดการร่วมกัน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีภารกิจต้องดูแลคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรของเกษตรกรให้มีความได้มาตรฐาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้าเกษตร และเพิ่มรายได้ของเกษตรกร จึงได้กำหนดระบบการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ที่มีการบริหารจัดการร่วมกันให้เกษตรกรเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน ผลักดันให้เกษตรกรรวมกลุ่มในการผลิตเพื่อร่วมกันจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ราคามิตรภาพ เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ตลอดจนการจัดการด้านการตลาดโดยหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2559:2)

อภิชาติ พงษ์ศรีหุดลชัย (2558) กล่าวว่า ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ มีขอบเขตกว้างขวางและครบวงจร โดยจะครอบคลุมตั้งแต่การผลิต การแปรรูป การตลาด เกษตรกรมีการรวมกลุ่มกันในพื้นที่ที่ติดต่อกัน โดยเกษตรกรแต่ละรายยังคงมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินเช่นเดิม

## 2.2 วัตถุประสงค์

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2560) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

2.2.1 เพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มและบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อให้เกิดการรวมกันผลิตและรวมกันจำหน่ายโดยมีตลาดรองรับที่แน่นอน

2.2.1 เพื่อให้เกษตรกรสามารถลดต้นทุนการผลิตและมีผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น รวมทั้งผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้การบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

## 2.3 เป้าหมายการดำเนินการ

เป้าหมายการดำเนินงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 1,512 แปลง ประกอบด้วย 1) แปลงใหญ่ปี 2559 จำนวน 600 แปลง 2) แปลงใหญ่ปี 2560 จำนวน 400 แปลง และ 3) แปลงเตรียมความพร้อม จำนวน 512 แปลง แต่ละประเภท มีความหมาย ดังนี้

**2.3.1 แปลงใหญ่ปี 2559** หมายถึง แปลงใหญ่ที่ผ่านความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ในปีงบประมาณ 2559 และอยู่ในระบบฐานข้อมูลแปลงใหญ่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**2.3.2 แปลงใหญ่ปี 2560** หมายถึง แปลงใหญ่ที่เริ่มดำเนินการในปี 2560 และผ่านความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด เสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรในฐานะประธานคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ทราบ เพื่อบรรจุเป็นแปลงใหญ่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในปีงบประมาณ 2560 ทั้งนี้ให้คัดเลือกพื้นที่โดยพิจารณาจาก

1) มีแหล่งน้ำในการผลิต เช่น พื้นที่ชลประทาน มีบ่อบาด ฯลฯ ทั้งนี้ขึ้นกับชนิดสินค้าที่ดำเนินการด้วย ซึ่งบางสินค้าอาศัยน้ำฝนในการผลิต เช่น ปาล์มน้ำมัน ยางพารา

2) มีกลุ่มองค์กร วิสาหกิจชุมชน หรือสหกรณ์ที่รวมกลุ่มอยู่แล้ว และมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ

3) มีความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างสินค้าที่จะดำเนินการกับข้อมูล Agri Map และ/หรือ

4) เป็นศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) ที่ยังไม่มีแปลงใหญ่อยู่ และมีศักยภาพในการพัฒนาสินค้าเกษตรเป็นแปลงใหญ่

**2.3.3 แปลงเตรียมความพร้อม** หมายถึง แปลงที่จังหวัด/อำเภอ พิจารณาว่าเกษตรกรมีศักยภาพที่จะรวมตัวในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรชนิดนั้นๆ ตามที่กำหนด และสามารถพัฒนาให้เป็นแปลงใหญ่ได้ ซึ่งจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.)

เงื่อนไขการเข้าร่วมแปลงใหญ่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คือ เป็นการรวมแปลงผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน แปลงไม่จำเป็นที่จะตั้งอยู่ติดกันเป็นผืนเดียว แต่ควรอยู่ภายในชุมชนที่ใกล้เคียงกัน สินค้าควรเป็นสินค้าหลักของเกษตรกร พื้นที่ที่มีความเหมาะสม และมีศักยภาพที่จะพัฒนาในเชิงเศรษฐกิจ เกษตรกรสมัครใจพร้อมที่จะพัฒนาการผลิตและการตลาดร่วมกัน โดยการมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการพัฒนา

## 2.4 ขั้นตอนการดำเนินการ

2.4.1 การวางแผนในการขับเคลื่อนงานให้คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์แบบเบ็ดเสร็จในระดับจังหวัด (Single Command) จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานแปลงใหญ่ร่วมกันให้ชัดเจน พร้อมทั้งวางแผนในการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน และจัดทำแผนการปฏิบัติการขับเคลื่อนแบบบูรณาการกิจกรรมจากทุกหน่วย

2.4.2 การประชาสัมพันธ์ชี้แจงเกษตรกรให้เห็นถึงประโยชน์ ความสำคัญและวิธีการดำเนินงานของโครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่

2.4.3 การจัดทำทะเบียนสมาชิกและบันทึกข้อมูล

1) การจัดทำทะเบียนสมาชิก

(1) แปลงใหญ่ปี 2559 ทีมงานผู้จัดการและเกษตรกรสมาชิกร่วมกัน ทบทวนบัญชีรายชื่อ และข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกให้เป็นปัจจุบัน

(2) แปลงใหญ่ปี 2560 จัดทำบัญชีรายชื่อสมาชิกรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการให้ครบถ้วนตามเงื่อนไขในการดำเนินงานในรูปแบบแปลงใหญ่

(3) แปลงเตรียมความพร้อมจัดทำบัญชีรายชื่อสมาชิก รวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ

2) การบันทึกข้อมูล บันทึกข้อมูลในระบบออนไลน์

2.4.4 การพัฒนาเจ้าหน้าที่ ส่วนกลางจัดอบรม ดังนี้

1) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่ ในเรื่อง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการผลิตการเกษตรในแปลงใหญ่

2) ผู้จัดการแปลงที่ยังไม่ได้รับการอบรมในปี 2559 ในประเด็นการวางแผนในการผลิต การบริหารจัดการแปลงใหญ่ และการตลาด

3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่ในการวางแผนการผลิตรายบุคคล (IFPP) เพื่อดำเนินการในการจัดทำแผนธุรกิจของสมาชิกแปลงใหญ่และแผนธุรกิจกลุ่ม

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มและการรวมกลุ่ม

ในสังคมมนุษย์ย่อมมีชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มโดยสัญชาตญาณ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ใน สังคมมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย มนุษย์ย่อมสังกัดกลุ่มหรือหลักหนีกกลุ่มไม่พ้น ดังเช่นมนุษย์ เกิดขึ้นมากลุ่มแรกที่มนุษย์สังกัดตัวเองเข้าไปอยู่ คือ กลุ่มครอบครัว และเมื่อเจริญเติบโตขึ้นมนุษย์ก็จะสังกัดกลุ่มต่างๆ อีกหลายกลุ่มแล้วแต่สถานการณ์และโอกาส เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มอาชีพ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสันตนาการ เป็นต้น ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วคนชอบรวมกลุ่มกัน การทำงานเป็นกลุ่มถ้าดำเนินการ ได้เหมาะสมแล้วย่อมจะก่อให้เกิดผลดีกว่าผลเสีย ในกลุ่มเมื่อมีการรวมกลุ่มแล้วจะมีผู้นำเกิดขึ้น และมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มประกอบด้วยเสมอ (สุรพล กาญจนะจิตร และ ประภาส ศิลประวีร์, 2529 : 12)

การบริหารงานในยุคปัจจุบัน การทำงานเป็นกลุ่มจะทำให้มีประสิทธิภาพต่องานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การทำงานในลักษณะของการพึ่งพาตนเองปัจจุบัน จะทำให้การบริหารงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะประสิทธิภาพของงานจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่มที่ต่างฝ่ายต่างช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานและสามารถร่วมกัน พันฝ่าอุปสรรคที่อยู่รอบด้านไปได้

#### 3.1 ความหมายของกลุ่ม

คำว่า “กลุ่ม” ได้มีการให้ความหมายจากนักวิชาการหลายท่านไว้ดังนี้

ตามพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (2524, น.64) ได้ให้ความหมายของ “กลุ่ม” ว่า ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่สร้างแบบอย่างของการกระทำระหว่างกันทางจิตขึ้น กลุ่ม หรือหมู่คณะนี้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นภาวะอย่างหนึ่ง ทั้งโดยสมาชิกของกลุ่มเองและตามปกติผู้อื่นด้วย ทั้งนี้เพราะกลุ่มนี้จะมีพฤติกรรมร่วมในแบบฉบับเฉพาะของตนเอง

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกลุ่มไว้ดังเช่น สมเดช มุงเมือง (2548, น.164-165) กล่าวว่า กลุ่ม (Groups) คือ การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มจะต้องรับรู้เป้าหมายของกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ เพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน และที่สำคัญกลุ่มที่ดีมีความสำคัญต่อองค์กรและสมาชิก กลุ่มจะช่วยให้สมาชิกขององค์กร ประสบความสำเร็จ และสร้างพลังที่จะทำงานให้มีคุณภาพสูง (High – Quality Workforce)

ในขณะที่ อาภาพันธ์ จันทร์สว่าง (2525, น.54) ให้ความหมายของกลุ่มว่าจะต้องประกอบด้วยสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกัน การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกมีจุดหมายและ การกระทำกิจกรรมร่วมกัน มีพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ ของสมาชิก



เช่นเดียวกันกับ พัฒน์ บุญรัตพันธุ์ (2517,น.15) ให้ความหมายว่า กลุ่มหมายถึงแบบแผนของการปฏิบัติต่อกันทางจิตวิทยา และเป็นที่ยอมรับกันในสมาชิกของกลุ่มเอง และรวมทั้งกลุ่มอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มมีแบบอย่างพฤติกรรมรวมกัน โดยเฉพาะ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า กลุ่ม หมายถึงบุคคลตั้งแต่ 2 คนมารวมกัน มีความสัมพันธ์กัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการวางแผนและแบบแผนต่อกันตลอดจนมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินกิจกรรม

### 3.2 ลักษณะทั่วไปของกลุ่ม

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มซึ่ง อูทซ์ บุญประเสริฐ (2529,น.20-21) ได้กำหนดไว้ดังนี้

3.2.1 มีการติดต่อสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ถ้าเป็นกลุ่มขนาดใหญ่จะมีปฏิสัมพันธ์ผ่านข่ายงาน (Network)

3.2.2 มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared goals)

3.2.3 มีระบบพฤติกรรม (A behavior system) เฉพาะกลุ่มซึ่งสมาชิกจะต้องปฏิบัติตาม

3.2.4 มีปทัสฐานของกลุ่ม (Group norms) เป็นเครื่องมือควบคุมกำกับทางสังคมของกลุ่มหรือรองรับความเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Belongingness)

3.2.5 มีบทบาทในความสัมพันธ์ที่สม่ำเสมอแน่นอน (Stable role relationships)

3.2.6 มักจะมีกลุ่มย่อยภายในเป็นข่ายของความผูกพัน (Network of attraction)

### 3.3 ประเภทของกลุ่มและการจัดตั้งกลุ่ม

การจัดประเภทของกลุ่มนั้นมีการจัดได้หลายแบบด้วยกัน วิธีการแบ่งนั้นขึ้นอยู่กับแนวความคิดที่ใช้ในการพิจารณา เช่น พิจารณาว่าเป็นแบบกลุ่มในองค์กร กลุ่มตามแนวทางสังคมวิทยาหรือกลุ่มตามแนวทางจิตวิทยาสังคม โดยปกติตามแนวทางสังคมวิทยามักจะเป็นแบ่งเป็นกลุ่มปฐมภูมิ (Primary group) และกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary group) ส่วนทางด้านจิตวิทยาสังคมมักจะแบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก (Membership group) และกลุ่มอ้างอิง (Reference group) แต่ถ้าแบ่งกลุ่มโดยแนวคิดแบบกลุ่มในองค์กรและการจัดการ ก็อาจจะแบ่งประเภทใหญ่ๆ ของกลุ่มที่จัดตั้งออกเป็น 2 ประเภท (อูทซ์ บุญประเสริฐ, 2529 น.18) ดังนี้

3.3.1 **กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal group)** คือ กลุ่มประเภทที่เกิดจากการรวมตัวกันขึ้นเองของประชาชน อาจเป็นขนาดเล็กภายในหมู่บ้านหรือภายในตำบล เพื่อร่วมกันทำประโยชน์ต่อส่วนรวมหรือพึ่งพาช่วยเหลือกัน ได้แก่ กลุ่มประเพณีต่างๆ กลุ่มลงแขกเป็นต้น

3.3.2 **กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal group)** คือกลุ่มประเภทที่รัฐหรือองค์กรภายนอกเข้าไปมีบทบาทจัดตั้งหรือส่งเสริมสนับสนุน โดยมีกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ระเบียบหรือกฎหมายบัญญัติบทบาทหน้าที่ไว้ ส่วนใหญ่จะเป็นตัวแทนของประชาชน หรือสมาชิกในการตัดสินใจดำเนินการ

พัฒนาร่วมกับรัฐหรือจัดทำเองตามบทบาทหน้าที่ เช่น สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร คณะกรรมการสภาตำบล คณะกรรมการหมู่บ้าน มูลนิธิสมาคมแม่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุที่มนุษย์รวมตัวกันเพื่อจัดตั้งกลุ่มและสังกัดตนเองเป็นสมาชิกกลุ่ม นับว่าเกิดจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาสังคม และเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งในส่วนนี้ กิบสัน (Gibson, 1982, p.183-184 อ้างถึงใน สุรพล กาญจนะจิตรา และประภาส ศิลปะรัชมี, 2529, น.15-16) ได้กล่าวถึงกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal group) และกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal group) นั้น ได้ถูกจัดตั้งขึ้นจากหลายสาเหตุด้วยกัน และมีสาเหตุบางประการที่สำคัญๆ ดังนี้

1) จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของมนุษย์ ซึ่งแยกออกได้เป็น

- (1) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security need)
- (2) ความต้องการทางสังคม (Social need)
- (3) ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem need)

2) จัดตั้งขึ้นตามลักษณะความคล้ายคลึงกันและสิ่งดึงดูด (Proximity and Attraction) หมายถึง กลุ่มมักจะถูกจัดตั้งขึ้นจากการที่บุคคลได้มีการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งการปฏิสัมพันธ์กันดังกล่าว มักจะแยกประเภทกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นในลักษณะดังกล่าวเป็น 2 รูปแบบคือ

(1) จัดตั้งขึ้นตามลักษณะคล้ายคลึงกัน หมายถึง กลุ่มที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่ความเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เช่น สมาคมชาวทักษิณ สมาคมคนพิการ เป็นต้น

(2) จัดตั้งขึ้นตามสิ่งดึงดูด หมายถึง กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นในลักษณะนี้ เพราะเกิดจากสิ่งดึงดูดให้บุคคลร่วมกัน เพราะมีทัศนคติหรือแรงจูงใจในบางสิ่งบางอย่างคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันนั่นเอง เช่น กลุ่มผู้นิยมวัตถุโบราณ หรือชมรมอนุรักษ์วัฒนธรรม เป็นต้น

(3) การจัดตั้งเพราะเหตุผลในเชิงผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Economic reasons) การจัดตั้งกลุ่มขึ้นในลักษณะนี้เพราะบุคคลมีความเชื่อว่าถ้าหากรวมตัวกันเป็นกลุ่มแล้วจะได้รับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจจากงานที่ทำอยู่ เช่น นายจ้างจะรวมกันเป็นกลุ่มนายจ้างเพื่อที่จะร่วมกันกำหนดค่าตอบแทนแก่คนงานของพวกเขาเอง เพื่อให้อัตราค่าตอบแทนหรือค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับเดียวกัน หรือในทางตรงกันข้ามคนงานหรือลูกจ้างมีการรวมตัวกลุ่มกันเพื่อลดการเอาเปรียบของเจ้านายหรือกลุ่มผลประโยชน์ และเรียกร้องค่าจ้างแรงงานเพิ่มเช่นสหพันธ์กรรมกร เป็นต้น

โกวิท พวงงาม (2527,น.37-38) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งกลุ่ม และการพัฒนากลุ่มไว้ว่า การจัดตั้งกลุ่มต้องคำนึงถึงความเหนียวแน่น และประสิทธิภาพของกลุ่มเป็นหลักดังนี้

- 1) กลุ่มจะต้องเกิดความต้องการของชุมชนและความสมัครใจ
- 2) กลุ่มต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันของสมาชิก
- 3) กลุ่มจะต้องมีความสัมพันธ์และบรรยากาศแห่งความร่วมมือของสมาชิก
- 4) กลุ่มจะต้องกำหนดหน้าที่ให้สมาชิกรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง เห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
- 5) กลุ่มจะต้องกำหนดหน้าที่ของสมาชิกให้ชัดเจนนอกเหนือจากการประชุม
- 6) กลุ่มจะต้องมีระเบียบวินัย อยู่ร่วมกันอย่างมีกฎเกณฑ์
- 7) กลุ่มจะต้องสามารถดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเปิดโอกาสให้สมาชิกพบปะกันเสมอ มีแผนงาน มีกิจกรรมสนองต่อความต้องการของสมาชิกกลุ่มและจะต้องมีเป้าหมายการเพิ่มสมาชิกหรือประเมินผลกลุ่มเอง

สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาจากแนวคิดเรื่องกลุ่มและเหตุผลที่บุคคลเข้าร่วมกลุ่มดังกล่าวข้างต้น แล้วจะเห็นได้ว่าสาระที่สำคัญที่ทำให้บุคคลต้องจัดตั้งกลุ่ม และเข้าร่วมในกิจกรรมกลุ่มประกอบด้วย

- 1) บุคคลไม่สามารถดำรงอยู่ในสังคมด้วยตัวคนเดียวได้ จึงต้องแสวงหาบุคคลที่มีลักษณะต่างๆ ที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เช่นในด้านแนวความคิด ทัศนคติ แรงจูงใจ การปฏิบัติงานหรือค่านิยมเพื่อร่วมกลุ่มกันทำกิจกรรม ซึ่งเป็นการสนองต่อความต้องการของตนเองทั้งในด้านสังคมและจิตวิทยา
- 2) บุคคลจัดตั้งกลุ่มและเข้าร่วมกลุ่มเพราะเหตุผลในเรื่องของผลประโยชน์ เช่น ผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจ การงาน หรือเป้าหมายในด้านต่างๆ ที่สนองความพึงพอใจของตนเอง

### 3.4 กระบวนการพัฒนากลุ่ม

เบอนาซ เอ็ม. (Bernard M. Bass, 1960,p.20-21 อ้างถึงใน สุรพล กาญจนะจิตรา และประภาส ศิลปรัศมี, 2529,น.13) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนากลุ่มว่า กลุ่มจะต้องมีขั้นตอนผ่านกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

**3.4.1 การยอมรับซึ่งกันและกัน (Mutual acceptance)** ในขั้นตอนแรกของการจัดการจัดตั้งกลุ่ม สมาชิกจะยังไม่มีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างดีเท่าที่ควร และไม่ปรารถนาจะแสดงความคิดเห็นทัศนคติอย่างเปิดเผย สิ่งเหล่านี้เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่สมาชิกกลุ่มที่มีภูมิหลังแตกต่าง ต้องเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมกันเป็นครั้งแรก แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการกลุ่มในที่สุดสมาชิก

แต่แต่ละคนจะเริ่มติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน และในที่สุดจะไปสู่การยอมรับซึ่งกันและกันว่าพวกตนอยู่ในกลุ่มกิจกรรมเดียวกัน

**3.4.2 การติดต่อสื่อสารและกระบวนการตัดสินใจ (Communication and decision making)** เมื่อกลุ่มได้ถูกยอมรับกันในระหว่างสมาชิกกลุ่มแล้ว สมาชิกเริ่มจะมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และการติดต่อสื่อสารเหล่านี้จะเป็นผลให้เพิ่มความเชื่อมั่นและการมีปฏิสัมพันธ์เพิ่มขึ้นภายในกลุ่ม การถกเถียงหรือการอภิปรายที่เกิดขึ้นในกลุ่มจะเริ่มเป็นการแก้ปัญหาในโรงงาน และพัฒนาขั้นตอนการทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จของกลุ่ม

**3.4.3 แรงจูงใจและผลผลิตของกลุ่ม (Motivation productivity)** ขั้นตอนนี้จะเป็นการพัฒนาของกลุ่มเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน และกลุ่มจะดำเนินงานด้วยความร่วมมือร่วมใจกันในระหว่างสมาชิกกลุ่ม มิใช่การแข่งขันกันเองในระหว่างสมาชิกกลุ่ม

**3.4.4 ระบบองค์การและการควบคุม (Control and organization)** เป็นขั้นตอนที่กลุ่มเกิดบรรทัดฐานของกลุ่มขึ้น เพื่อใช้เป็นกฎเกณฑ์ในการเป็นแนวทาง ให้สมาชิกกลุ่มมีความผูกพันซึ่งกันและกันและปฏิบัติตนไปในแนวทางเดียวกัน เป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน กลุ่มจะสร้างกลไกในการบังคับให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตามบรรทัดฐานหรือกฎเกณฑ์ของกลุ่ม และถ้าสมาชิกคนใดไม่ปฏิบัติตามหรือเบี่ยงเบนออกจากกฎเกณฑ์ที่กลุ่มตั้งไว้ กลุ่มจะทำการควบคุมและจะลงโทษสมาชิกด้วยการต่อต้านหรือปลดออกจากสมาชิกกลุ่ม

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม สรุปได้ว่าบุคคลไม่สามารถดำรงอยู่ในสังคมด้วยตัวคนเดียวได้ จึงต้องแสวงหาบุคคลที่มีลักษณะต่างๆ ที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น ในด้านแนวความคิดทัศนคติ แรงจูงใจ การปฏิบัติงาน หรือค่านิยมเพื่อรวมกลุ่มกันทำกิจกรรม รวมทั้งในเรื่องเหตุผลของผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของตนเองทั้งในด้านสังคม จิตวิทยา อันเป็นการสอดคล้องกับการดำเนินงานของกลุ่มมาใช้แนวความคิดเกี่ยวกับกลุ่มมาใช้ในการกำหนดตัวแปร ตำแหน่งในกลุ่ม การเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมอื่น ระยะเวลาการเข้าร่วมกลุ่ม การได้รับการฝึกอบรม/การศึกษาดูงาน การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐและภาคเอกชน การได้รับข้อมูลข่าวสาร และการเข้าร่วมกิจกรรมตามประเพณี

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ในอดีตที่ผ่านมาระบบการจัดการของการผลิตและกิจการต่างๆ ก็ดี ทางเศรษฐกิจทางการตลาดมิได้มีความสลับซับซ้อนมากนัก และไม่ต้องอาศัยระบบการจัดการเช่นในปัจจุบันนี้

กระทั่งมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้นในโลก (ประมาณ ปี ค.ศ. 1880 เป็นต้นมา) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก อันมีผลทำให้เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากตลอดจนมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเริ่มเป็นที่ยอมรับและขยายตัวมากขึ้นมีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ

#### 4.1 ความหมายของการบริหารการจัดการ

บริบทที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร คือการจัดการหรือการบริหารองค์การให้สามารถอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความประหยัด

##### 4.1.1 ความหมายขององค์การ

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard, 1961,p.56 อ้างถึงใน ศรีสม โภชน์ บุตรดาพันธ์, 2550,น.12) กล่าวว่า องค์การคือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

เฮอริเบิร์ต จีฮิคส์ (Herbert G. Hick, 1981,p.176 อ้างถึงใน ศรีสม โภชน์ บุตรดาพันธ์, 2550,น.12) กล่าวว่าองค์การคือ กระบวนการจัด โครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้นิยามความหมายของ “องค์การ” ไว้ว่า องค์การเป็นศูนย์รวมกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย ถ้าเป็นงานสาธารณะเรียกว่าองค์การบริหารส่วนราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชนเรียกว่าองค์การบริหารธุรกิจ

ลักษณะขององค์การ โดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ คือ

1) **องค์การทางสังคม** เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมาชิกในสังคม ได้แก่ ครอบครัว มหาวิทยาลัย โรงเรียน และกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่ทำหน้าที่ในทางสาธารณะ

2) **องค์การส่วนราชการ** เป็นหน่วยงานทางราชการต่างๆ ที่ทำหน้าที่ในทางสาธารณะหรือบริการประชาชน และเป็นองค์การที่มีระบบซับซ้อนมาก ได้แก่ กระทรวง เทศบาล สุขาภิบาล และองค์กรต่างๆ ที่อยู่ในระบบราชการ

3) **องค์การเอกชน** เป็นองค์การที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าและบริการ โดยผลประโยชน์หรือกำไรจะตกแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเจ้าของ ได้แก่ สถาบันการเงิน โรงงานอุตสาหกรรม บริษัทห้างหุ้นส่วน เป็นต้น

#### 4.12 โครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การ เป็นการมององค์การในลักษณะที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์และบทบาทหน้าที่อย่างเป็นระเบียบ เพื่อการจัดการและการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โครงสร้างขององค์การจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

- 1) มีเป้าหมายวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องกำหนดเอาไว้ในการจัดตั้งองค์การว่าตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร
- 2) มีภารกิจ หน้าที่ องค์กรทุกประเภทจะต้องกำหนดภารกิจหน้าที่อย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วจะกำหนดไว้อย่างถาวร
- 3) มีการแบ่งงานกันทำ โดยมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นการแบ่งงานหรือจัดกลุ่มงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ
- 4) มีสายงานบังคับบัญชา เป็นการจัดตามความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามของเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงาน
- 5) มีช่วงการควบคุม เป็นเทคนิคสำคัญในการจัดองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นว่าใครมีหน้าที่อะไร มีขอบเขตอำนาจ และความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน มีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความรับผิดชอบเท่าไร
- 6) มีความเอกภาพหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการบังคับบัญชา เป็นการจัดอำนาจการควบคุมบังคับบัญชาให้รวมอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างชัดเจน เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ไม่ซ้ำซ้อนและไม่ก้าวถ่างต่อกัน

#### 4.13 เป้าหมายขององค์การ

เป้าหมายขององค์การ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยคอยกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เมื่อองค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้มีความเข้าใจในการทำงาน เป้าหมายหลักขององค์การโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

- 1) เป้าหมายทางเศรษฐกิจหรือกำไร กำไรเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งหรืออ้อยแอขององค์การ องค์กรใดที่มีการทำกำไรสูง ย่อมแสดงว่าองค์กรนั้นกำลังเจริญเติบโตและมีความมั่นคง
- 2) เป้าหมายเกี่ยวกับการให้บริการ ส่วนใหญ่จะเป็นองค์การภาครัฐที่มุ่งจัดทำบริการสาธารณะต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของประชาชน สำหรับในส่วนขององค์การธุรกิจในปัจจุบันได้พยายามปรับปรุง โดยเฉพาะเกี่ยวกับการทำกำไรสูงสุด มาเป็นเป้าหมายเกี่ยวกับการบริการทางด้านสังคมเพิ่มมากขึ้น

3) เป้าหมายด้านสังคม โดยทั่วไปเป็นองค์การหน่วยงานภาครัฐที่มีพื้นฐานในการจัดตั้งเพื่อบริการประชาชน หรือเพื่อความเจริญของประเทศโดยรวม การดำเนินการจึงเป็นการกระทำเพื่อสังคมโดยส่วนรวมเป็นส่วนใหญ่

#### 4.14 การจัดการองค์การ

การจัดการองค์การ คือการกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยย่อยๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2545,น.59 อ้างถึงใน ศรีสม โภชน์ บุตรดาพันธ์, 2550,น.25) ให้ความหมายว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การย่อยไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปองค์การคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปรวมกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ซึ่งเราจะพบว่าองค์การจะเกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง และองค์การก็เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จ

ดังนั้นการจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) 2 คำนี้จึงเป็นคำที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคยและใช้กันอยู่เสมออย่างกว้างขวาง เพราะฉะนั้นการจัดการ (Management) คือ การจัดการภารกิจภายในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามนโยบายแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือการจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือ หลายคนเข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของแต่ละบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนการบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับและแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กับการบริหารในภาครัฐหรือองค์การขนาดใหญ่

#### 4.15 ความหมายของการบริหารจัดการ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายกันไว้มากมายตามแนวทางที่แต่ละท่านได้ศึกษามาเช่น

แมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเล็ต (Mary Parker Follett, 1933,p.128 อ้างถึงใน ศรีสม โภชน์ บุตรดาพันธ์, 2550,น.32) “การบริหารจัดการเป็นเทคนิคการหางานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น”

จอร์จ อา เทอร์รี่ (George R.Terry, 1880,p.163 อ้างถึงใน ศรีสมโภชน์ บุตรดาพันธ์, 2550,น.32) “การบริหารการจัดการของการวางแผนการจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ”

เจมส์ เอ เอฟ สโตนเนอร์ (James A.F.Stoner, 1982,p.32 อ้างถึงใน ศรีสมโภชน์ บุตรดาพันธ์, 2550: 33) “การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การตั้งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้”

#### 4.16 การจัดการ ประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน (Process or series of continuing and relayed activities)
- 2) เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Concentrates on reaching organizational goal)
- 3) การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหารเข้าด้วยกัน (Working with and through people and other organizational resources)

#### 4.17 หน้าที่ทางการจัดการ (The Management Process : Management Function)

หน้าที่พื้นฐานทางการจัดการ ประกอบด้วยกระบวนการจัดการ ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การในอนาคต ที่ในระยะสั้น (Short term) และระยะยาว (Long - term)
- 2) การจัดการองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้ มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์การ ได้รับการมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีประสานการทำงานให้สอดคล้องกันจนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ
- 3) การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ วัตถุประสงค์ของการนำ คือ การเพิ่มผลผลิตขององค์การ โดยผ่านแนวคิดทางด้านกรให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน
- 4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานใน



ปัจจุบันเพื่อให้มีมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการดำเนินการ มาตรฐานด้านคุณภาพ เป็นต้น มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสียสิ้นเปลือง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 4.18 การจัดการและทรัพยากรทางการบริหารจัดการ (Management and organization resources)

การจัดการบริหารประกอบด้วย บุคลากร (Human) เงิน (Monetary) วัตถุดิบ (Raw material) และเงินทุน/งบประมาณที่ใช้ในการทำงาน (Capital)

ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการจัดการ (Managerial Efficiency and Managerial Effectiveness)

ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial Efficiency) หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์การให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนน้อยแต่ผลลัพธ์ที่ได้มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial Effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

ความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการบริหาร สามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วนดังนี้

- 1) ความไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายแต่สูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ ได้ผลงานบ้างแต่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2) ความไม่มีประสิทธิภาพแต่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด แต่สูญเสียทรัพยากรมาก
- 3) ความมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมายแต่ไม่สูญเสียทรัพยากร
- 4) ความมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและประหยัด

#### 4.2 ความสำคัญ/ประโยชน์

องค์การเป็นที่รวมของคนและงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์กรปฏิบัติได้เต็มที่เต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่การทำงาน และมอบหมายให้รับผิดชอบความสามารถและความถนัด จึงเห็นว่าการจัดองค์กรมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน คือ ประโยชน์ต่อองค์การ ประโยชน์ต่อผู้บริหารและประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

**4.2.1 หลักการจัดการองค์การ** การจัดการองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่งานของบุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์การ หลักการจัดองค์การทั้งนี้เน้นไปที่ระบบราชการ โดยมีหลักสำคัญดังนี้

- 1) การกำหนดหน้าที่การงาน
- 2) การแบ่งงาน
- 3) สายการบังคับบัญชา
- 4) อำนาจการบังคับบัญชา
- 5) ช่องการควบคุม
- 6) แผนภูมิองค์การ

**4.2.2 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์การ** นักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการจัดองค์การไว้หลายประการ แต่โดยสรุปได้ดังนี้

- 1) องค์การมีเป้าหมายนโยบายและแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกองค์การทราบซึ่ง จะทำให้การบริหารองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- 2) องค์การต้องจัดให้มีศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง
- 3) องค์การจะต้องระบุหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ
- 4) องค์การต้องจัดระบบการทำงานอย่างเหมาะสม มีเทคนิคในการควบคุมงานและการประสานงานในองค์การ
- 5) องค์การต้องมีระบบการสื่อสารที่ดี มีหลักอำนาจการการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

**4.2.3 กระบวนการจัดองค์การ** กระบวนการจัดองค์การประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอนดังนี้

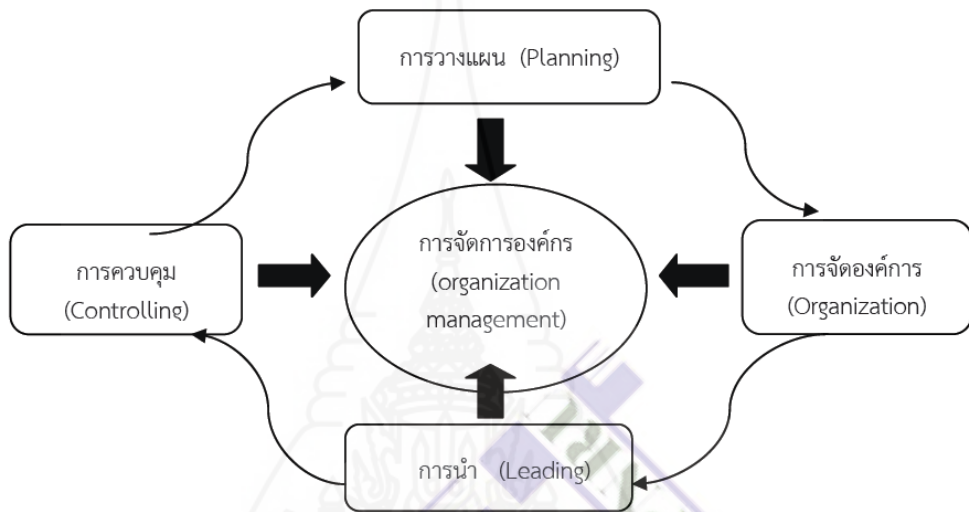
ขั้นตอนที่ 1 การจัดองค์การที่ดีสะท้อนให้เห็นแผนการและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดภารกิจหลักที่จะต้องกระทำ

ขั้นตอนที่ 3 แบ่งหน้าที่งานใหญ่ออกเป็นงานย่อยๆ กระบวนการขั้นที่ 2 และ 3 เน้นที่การทำงานหรือภารกิจในองค์การ ได้ถูกออกแบบมาเป็นงานหลักและงานย่อยที่จะต้องทำ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดสรรทรัพยากรไปสู่งานย่อยๆ เหล่านั้น ขั้นตอนนี้สะท้อนให้เห็นว่าใครจะเป็นผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ใครจะเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างรายละเอียดของงานต่างๆ ในการประสานเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติว่ามีผลดีมามากน้อยเพียงใดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานต่อไป



12

ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของหลักการจัดการองค์กร

**4.2.4 ความสำคัญของการจัดการ** การจัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้แต่สามารถวัดและประเมินผลได้ การจัดการทำให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้นและยังเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และความสำคัญประการสุดท้ายคือ การจัดการช่วยทำให้เกิดการจ้างงานทำให้ประชาชนมีรายได้

**4.2.5 บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการ** ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น หน้าที่ผู้นำการเป็นผู้บังคับบัญชา มีบทบาทด้านการสื่อสาร เช่น การทำหน้าที่กำกับดูแลและมีบทบาทในการตัดสินใจเช่นการแก้ไขปัญหาการจัดสรรทรัพยากรในองค์กร และมีบทบาทในฐานะนักเจรจาต่อรอง เป็นต้น

**4.2.6 ผู้จัดการที่ดี** ควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของการบริหาร

- 2) มีภาวะผู้นำ
- 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
- 4) มีความคิดสร้างสรรค์
- 5) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

#### 4.2.7 ทักษะที่สำคัญในการจัดการ

- 1) ทักษะทางความคิดเป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้จัดการในระดับสูง
  - 2) ทักษะในการประสานงานเป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง
  - 3) ทักษะในการปฏิบัติเป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในระดับต้น
- ระดับชั้นของการจัดการมี 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น

มีผู้กล่าวว่า “การจัดการเป็นกิจกรรม” เพราะการจัดการต้องมีการออกแบบงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนและชี้แนวทางในการทำงานของบุคคลกลุ่มบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

บทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการจัดการผู้บริหารระดับกลาง มีบทบาทสำคัญในการนำแผนหลักหนึ่งนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติงาน และเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร จึงเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น

วิช วิษณุภาวรรณ (2545 น.36-38) แบ่งการบริหารตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ 6 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่หนึ่ง การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ** ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (Public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งคือ การให้บริการสาธารณะ (public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวกการรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานซึ่งภาครัฐ (public or governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

**ส่วนที่สอง การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐกิจ** ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (business administration) หรือการบริหารภาคเอกชน หรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไรหรือการแสวงหากำไรสูงสุด (maximum profits)

ในการทำธุรกิจการค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือการให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

*ส่วนที่สาม การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (non-governmental organization) ซึ่งเรียกอย่อว่า หน่วยงานเอ็นจีโอ (NGO.) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร(non-profit) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งคือ การไม่แสวงหาผลกำไร เช่น การบริหารงานของมูลนิธิ และสมาคม*

*ส่วนที่สี่ การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งคือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)*

*ส่วนที่ห้า การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) โดยบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง และกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง เพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ*

*ส่วนที่หก การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวม ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ*

### 4.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 4.3.1 แนวคิดการบริหารจัดการ

บาร์ โทลและมาร์ติน (Bartol and Martin, 1998, p.42 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, น.25) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร

รูและเบอร์ (Rue and Byars, 2002, p.87 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 25) กล่าวไว้ว่า การจัดการ คือ รูปแบบของงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

โรบิน และดีเซนโซ (Robbins and DeCenzo, 2005, p.34) การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึง หน้าที่ต่างๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การโน้มนำองค์กร และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไป ในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับหน้าที่และขบวนการจัดการ

แนวคิดการบริหารจัดการตามทฤษฎี POSDCORB ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Gulick และ Urwic (Gulick and Urwic, 1937, p.195) ที่เน้นว่าบทบาทของผู้จัดการองค์กรต้องคำนึงถึงประเด็นข้างล่างนี้เพื่อทำให้องค์กรของตนก้าวหน้าไปได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้มีองค์ประกอบ ดังนี้

*P (Planning)* การวางแผนสิ่งที่จะดำเนินการรวมทั้งวิธีการที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อบรรลุถึงสิ่งที่ตั้งไว้

*O (Organizing)* การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อจะแบ่งย่อยบทบาทหน้าที่ออกไปได้โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน และสามารถดำเนินการไปได้อย่างคล่องตัว

*S (Staffing)* เป็นขบวนการสรรหา จัดจ้าง ฝึกอบรมและมอบหมายอำนาจหน้าที่ตาม โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นมาให้กับบุคลากรเพื่อดำเนินงานตามที่กำหนด

*D (Directing)* เป็นการอำนวยความสะดวกให้ภารกิจที่ตกลงกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยอาจจะมียกคำสั่งหรือชี้แนะตามบทบาทของคนที่ทำหน้าที่ในองค์กร

*Co (Coordinating)* เป็นการประสานให้หน่วยงานภายในองค์กรร่วมกันทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

*R (Reporting)* เป็นการติดตามการดำเนินงานของฝ่ายและองค์กรภายในต่างๆ และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการภายในองค์กรตลอดเวลา เพื่อจะได้ประสานงานและดำเนินงานด้วยกันได้ดียิ่งขึ้น

*B (Budgeting)* เป็นการจัดตั้งหรือกำหนดงบประมาณรายรับรายจ่ายและการจัดทำรายงานค่าใช้จ่าย รวมทั้งรายรับที่ได้ เพื่อควบคุมดูแลและใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor, 1998, p.212) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักร ที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The one best way “ คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

- 1) เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- 2) ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- 3) หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทเลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรม ในงานวิจัยเรื่อง “ Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่บรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทเลอร์เสนอระบบการจ้าง (จ่ายเงิน) งานบนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์สรุปง่ายๆ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

- 1) การแบ่งงาน (Division of Labors)
- 2) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
- 3) การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive payment)

ทฤษฎีการบริหารของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้สรุปแนวความคิดของตนไว้ดังนี้

- 1) เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (management function) ได้อธิบายถึง

กระบวนการของการบริหาร 5 ข้อคือ

(1) การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานเสียสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

(2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวตนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้

(3) การบังคับบัญชา (commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของบุคคลผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้สำเร็จผลด้วยดีโดยที่ผู้บริหารต้องกระทำตนเป็น

ตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานและองค์การมีอยู่ และรวมตลอดถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

(4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้อง เชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

(5) การควบคุม (Controlling) คือ ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้ สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้

2) ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่างๆ

Fayol ได้แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติทางด้านวิธีการทำงานนั้น สำคัญที่สุดในระดับผลงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้น ความสามารถทางการบริหารจะเพิ่มความสำคัญตามลำดับและมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารท่านสุดท้าย (top executive)

3) เกี่ยวกับหลักบริหารได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อซึ่งใช้ สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารหลักต่างๆ ดังกล่าวมีดังนี้คือ

(1) หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (authority & responsibility) ในทัศนคติของ Fayol อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นที่แยกจากกันไม่ได้ผู้ซึ่ง มีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งนั้นต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้นด้วย

(2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command) คือ ในการกระทำใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนในคำสั่ง และจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้ง ทั้งในเรื่องของคนและงาน

(3) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) ตามหลักข้อนี้ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เป็นไปในทำนองเดียวกันสอดคล้องกันและเป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน Fayol เชื่อว่าการที่จะให้เป็นไปตามหลักดังกล่าวนี้ย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การเป็นสำคัญ

(4) หลักของการสร้างไว้ซึ่งสายงาน (scalar chain) หมายถึง สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ที่จะอำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน

(5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (division of work or specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ให้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์ของแรงงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์



(6) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (*discipline*) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

(7) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (*subordination of individual to general interest*) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่างๆ และมีเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่างๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ)

(8) หลักของการให้ประโยชน์ตอบแทน (*remuneration*) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน ควรที่จะยุติธรรมและให้ความพอใจมากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

(9) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (*centralization*) หมายถึง การบริหารควรจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้เสมอและการกระจายอำนาจอาจเลือกทำเป็นกรณีไป

(10) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (*order*) หลักนี้คือ หลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดตั้งของและคนในองค์การ ผู้บริหารจะต้องกำหนดคัลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้องชัดเจน พร้อมระบุให้เห็นว่าความสัมพันธ์ต่องานอื่นอย่างไร ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะเป็นผังการจัดองค์การ (*organization chart*) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเตรียมคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบ

(11) หลักของความเสมอภาค (*equity*) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

(12) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (*stability of tenure*) ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการใช้ระยะเวลาหนึ่งที่ทางผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้ เพื่อเรียนรู้งานจนสามารถทำงานได้ดี แต่ถ้าหากต้องออกจากงานก่อนครบระยะเวลาเรียนงาน ย่อมเป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

(13) หลักของความคิดริเริ่ม (*initiative*) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง จะทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น

(14) หลักของความสามัคคี (*esprit de corps*) ซึ่งหมายถึง “สามัคคีคือพลัง” หลักข้อนี้เน้นถึงความจำเป็นที่ต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (*team work*) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (*communication*) เป็นสำคัญ

วิลเลียม เอ โชรด์ (William A. Shrode) และ แดน วอยซ์จูเนียร์ (Dan Voich, Jr.) (มหาวิทยาลัยโซโซทัยธรรมิกราช, 2550, น.121) ได้ให้คำนิยามว่า การจัดการคือ กิจกรรมหรือกระบวนการสำหรับการประสานและบูรณาการการใช้ทรัพยากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้คน ซึ่งคนจะใช้เทคนิคและข่าวสารในโครงสร้างขององค์กร จากคำจำกัดความนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการ หมายถึง การปฏิบัติซึ่งอาศัยองค์ความรู้ของทฤษฎีองค์การมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาจจะเป็นผลผลิตบริการหรือความพึงพอใจ กระบวนการจัดการดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการประเมินผล (Evaluation)

สมคิด บางโม (2545: 61- 62) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ คือ

1) คน (Man) ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งนี้ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ

2) เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักรอุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อมาอย่างพิถีพิถันเพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

3) เงิน (Money) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปได้โดยไม่ติดขัด

4) วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ดำเนินการผลิต

ทฤษฎีการจัดการ (เริ่มยุคใหม่) ของดริคเกอร์ (Drucker , 2005,p.34) เสนอเป็นหลักการว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย

1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้ความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องควบคุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วย

3) การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้น และชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน

4) การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่

ดาร์ฟ (Dalf, 2006, p.45 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, น.26-27) กล่าวถึงกิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ

1) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

2) การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคคล แบ่งแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การวางแผนและการจัดการองค์การนี้จัดได้ว่าอยู่ในส่วนของการคิดซึ่งเป็นนามธรรม เพื่อให้ส่วนการคิดนี้นำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรมจะต้องอาศัยสมาชิกในองค์กร ซึ่งหมายถึงตนเองและผู้อื่นร่วมกันทำงาน และเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และบรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยกิจกรรมในลำดับต่อไปนี้ เรียกว่า “การชี้นำ”

3) การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวกับการชักจูงหรือการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4) การควบคุมองค์การ (Controlling) เป็นการควบคุมองค์การให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

เจมส์ ดี มูนี่ และอัลเลน ซีเรลลี (Jame D. Mooney, & Alan C. Rieley, 1947, p.155-157) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ Onward Industry (ค.ศ.1931) และ The Principle of Organization (ค.ศ.1947) ได้เสนอหลักการบริหารที่เป็นสากล ดังนี้

- 1) หลักการประสานงาน (Coordinative Principle) เป็นหลักการบริหารที่สำคัญ
  - 2) หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar Principle)
  - 3) หลักการแบ่งงานตามหน้าที่ (Functional Process)
  - 4) หลักการหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน (Line and Staff Function)
- สรุป การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ (Certo, 2000, p.555) หรือเป็นกระบวนการ

ออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้  
อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) คือ การเพิ่มผลผลิตในการบริหารงานภาครัฐ โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานเป็นหัวใจหลักสำคัญ เป็นแนวคิดและที่มาของการปฏิรูประบบราชการ และการประกาศใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ของรัฐบาลไทย โดยให้ส่วนราชการระดับกรมต้องจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายของผลงานที่จะเกิดขึ้น

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้ (Boston 1996)

1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะเป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนจากการใช้น้ำหนักความสำคัญที่เดิม มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่างๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการในการทำงาน (process accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถและทักษะการบริหารมากกว่าการให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายเพียงอย่างเดียว

4) ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) ไปให้หน่วยผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินการ

5) เน้นปรับโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในการกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างกำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6) เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

การบริหารจัดการภาครัฐของไทย ได้มีการนำแนวคิดหลักการและแนวทางการบริหารที่เป็นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้หลายเรื่อง ดังนี้

1) *การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good government)* แนวคิดและหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good government) หมายถึง การปกครอง การบริหาร การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองครองธรรมพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย 9 หมวด โดย หมวดที่ 1 มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง

ความต้องการ

(7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

2) *หลักธรรมาภิบาล* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

(1) *หลักนิติธรรม* เป็นหลักที่ถือเป็นกฎกติกาในสังคมที่ทุกคนมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องดังนั้นการตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยคำนึงถึง

สิทธิเสรีภาพของสมาชิก ระบบกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่ดี มีความเป็นธรรมและมีความชัดเจน

(2) หลักคุณธรรม เป็นการพัฒนาให้บุคลากรของภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

(3) หลักความโปร่งใส การทำงานที่เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้จะส่งผลให้การทุจริตคอร์รัปชันและความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการลดลง

(4) หลักมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการเข้ามามีส่วนร่วม

(5) หลักความคุ้มค่า การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม คำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยยึดถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน

(6) รักความสำนึกรับผิดชอบ เป็นกระบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ความสำนึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะต้องมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการรับผิดชอบ การทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง การมีแผนสำรองการติดตามประเมินผลการทำงาน

### 3) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีระบบที่ดี เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งในอนาคตจะกำหนดให้มีการมอบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้กับส่วนราชการที่ปรับปรุงองค์กร ได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการหาหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

สรุปการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การนำเอาวิธีการของเอกชน มาใช้ในการจัดการภาครัฐ โดยเน้นการใช้มีออาชีพมาจัดการ มีหลักการบริหารที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ มีโครงสร้างองค์การที่เล็กกะทัดรัดและแบนราบ ทำให้มีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความแตกต่างจากการจัดการแนวเก่า คือ การบริหารภาครัฐแนวเก่ามีโครงสร้างการจ้ดองค์การที่ใหญ่ มีสายงานเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และมีการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร

#### 4.3.2 แนวคิดการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (participation) คือเป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นของการที่มีคนมารวมกันได้ ควรจะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมด หรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์การ (organization) ดังนั้นองค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้ (ยุพาพร รูปงาม, 2545: 5)

เออร์วิน (Erwin,1976, p.138 อ้างถึงใน ยุพาพร รูปงาม, 2545,น.6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุน ติดตามการปฏิบัติงานขององค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546,น.4) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพเสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

โกวิทช์ พวงงาม (2545,น.8) ได้สรุปถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชนในการพัฒนาควรมี 4 ขั้นตอน

1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาของแต่ละท้องถิ่น กล่าวคือ ถ้าหากชาวชนบทยังไม่สามารถทราบถึงปัญหาและเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาในท้องถิ่นของตนเป็นอย่างดีแล้ว การดำเนินงานต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาก็ย่อมไร้ประโยชน์ เพราะชาวชนบทจะไม่เข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสัมพันธ์การดำเนินงานเหล่านั้น

2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม เพราะการวางแผนดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ชาวชนบทรู้จักวิธีการคิด การตัดสินใจอย่างเหตุผล รู้จักการนำเอาปัจจัยข่าวสารข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการวางแผน

3) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน แม้ชาวชนบทส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจน แต่ก็มีความสามารถที่สามารถใช้เข้าร่วมได้ การร่วมลงทุนและปฏิบัติงานจะทำให้ชาวชนบทสามารถคิดค้นทุนดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด

4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน ถ้าหากการติดตามงานและประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมแล้ว ชาวชนบทย่อมจะไม่ทราบด้วยตนเองว่างานที่ทำไปนั้นได้รับผลดีได้รับประโยชน์หรือไม่อย่างไร การดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกันในโอกาสต่อไปจึงอาจจะประสบความยากลำบาก

กรรมวิธีการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถทำได้หลายวิธี ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (โกวิทช์ พวงงาม, 2545,น.11)

1) การเข้าร่วมประชุมอภิปราย เป็นการเข้าร่วมถกปัญหาหรือเนื้อหาสาระของแผนงานหรือ โครงการพัฒนา เพื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชน

2) การถกเถียง เป็นการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้ทราบถึงผลดีผลเสียในกรณีต่างๆ โดยเฉพาะประชาชนในท้องถิ่นที่มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อความเป็นอยู่ของเขา

3) การให้คำปรึกษาแนะนำ ประชาชนต้องร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหาร โครงการ เพื่อให้ความมั่นใจว่าเสียงของประชาชนที่ถูกผลกระทบ เข้ามีส่วนร่วมรับรู้และร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนด้วย

4) การสำรวจ เป็นวิธีการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อย่างทั่วถึง

5) การประสานงานร่วม เป็นกรรมวิธีที่ประชาชนเข้าร่วมตั้งแต่การคัดเลือกตัวแทนของกลุ่มเข้าไปเป็นแกนนำในการจัดการหรือบริหาร



6) การจัดทัศนศึกษา เป็นการให้ประชาชนได้เข้าร่วมตรวจสอบข้อเท็จจริง ณ จุดดำเนินการก่อนให้มีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

7) การสัมภาษณ์พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้นำ รวมทั้งประชาชนที่ได้รับผลกระทบ เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น

8) การไต่สวนสาธารณะ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นต่อนโยบาย กฎระเบียบ ในประเด็นต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประชาชนโดยรวม

9) การสาริต เป็นการใช้เทคนิคการสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจนอ่านจะเป็นแรงจูงใจให้เขามีส่วนร่วม

10) การรายงานผล เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทบทวนและสะท้อนผลการตัดสินใจต่อโครงการอีกครั้งหนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงจะได้แก้ไขได้ทันทั่วถึง

ระดับของการมีส่วนร่วม นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546, น.17) ได้กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วม ตามลักษณะทั่วไปว่าแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลของตนครอบครัวของตน
- 2) การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร
- 3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจโดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสียโดยแบ่งเป็น 3 กรณีแล้วแต่กิจกรรมของตนอยู่ในขั้นตอนใด ต่อไปนี้

(1) ต้นมีน้ำหนัการตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ

(2) ต้นมีน้ำหนัการตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ

(3) มีน้ำหนัการตัดสินใจมากกว่าเจ้าของโครงการ

4) การมีส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด

5) การมีส่วนร่วมสนับสนุน คือ อาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือ

ในด้านอื่นๆ

นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็นระดับของการมีส่วนร่วมตามแนวทางพัฒนาชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยแบ่งไว้ ดังนี้

1) ร่วมค้นหาปัญหาของตนให้เห็นว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหารากเหง้าของปัญหา

2) ร่วมค้นหาสิ่งที่จำเป็นของตนในปัจจุบันคืออะไร

(1) ร่วมกิจช่วยตนเองในการจัดลำดับปัญหาเพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อนหลัง

(2) วางแผนแก้ไขปัญหาเป็นเรื่องๆ

(3) ร่วมระดมความคิดถึงทางเลือกต่างๆ แล้วเลือกทางเลือกทางที่เหมาะสม

เพื่อแก้ไขปัญหาที่วางแผนนั้น

- (4) ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้
- (5) ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ
- (6) ร่วมติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน
- (7) ร่วมรับผลประโยชน์หรือร่วมเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

วิลเลียม เออร์วิน (William Erwin, 1976, p.138) ให้แนวคิดการพัฒนาแบบการมีส่วนร่วมว่าหมายถึง กระบวนการที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความชำนาญของประชาชนในการตัดสินใจแก้ปัญหาตนเอง ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมในการแก้ไข้ปัญหา

วิลเลียม ดับบลิว รีคเดอร์ (William W. Reeder, 1974, p.39) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึง การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

สรุป การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคล กลุ่มคนหรือองค์กรประชาชน ได้ร่วมกันคิดแก้ไข้ปัญหาการดำเนินการและกิจกรรมในชุมชน โดยทั้งนี้ให้เกิดการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการและเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4.3.3 แนวคิดภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2546; น.37) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผลักดัน (Mobilizer) ผู้คลบั่นดาล (Inspirer) ผู้ร่วมสร้างพลัง (Synergizer) ผู้สร้างแรงกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการการดำเนินการของสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการ และนอกจากนั้นยังกล่าวอีกว่า ภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวกับการโน้มน้าวใจ อิทธิพลของกลุ่มคน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงหมายถึงความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่น ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนด้วยตัวเองได้

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำองค์กร แคทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn, 1978, p.124)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ ริชาร์ด และ อังเกิล (Richards & Engle, 1986:94)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

จาคอบส์ และจากูส์ (Jacobs & Jaques, 1990: 87)

แบส (Bass, 1990, p.48, อ้างถึงนายสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น.53) ได้สรุป รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีไว้ให้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (leadership as a focus of group processes)
- 2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (leadership as a personality and its effects)
- 3) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (leadership as act or behavior)
- 4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (leadership as an instrument of goal achievement)
- 5) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (leadership as an emerging effect of interaction)
- 6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (leadership as a differentiated role)
- 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้าน โครงสร้าง (leadership as the intiation structure)
- 8) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (leadership as the art of inducing compliance)
- 9) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการใช้อิทธิพล (leadership as the exercise of influence)
- 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (leadership as a from of persuasion)
- 11) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (leadership as a from of persuasion)
- 12) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ (leadership as a combination of elements)

กล่าวโดยสรุป “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่ง ตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนด จากคำนิยามที่กล่าวมานี้ยังมีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ เช่น ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพล

วัตถุประสงค์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร ลักษณะวิธีการใช้อิทธิพลเป็นอย่างไร และผลลัพธ์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร เป็นต้น ไม่มีคำนิยามใดผิดหรือถูกเพียงนิยามเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ การเลือกคำนิยามนั้นไปใช้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแต่ละกรณี ซึ่งจะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ใช่ตัวบุคคล

#### 4.3.4 แนวคิดความรู้ความเข้าใจ

ทฤษฎีความรู้ ของอิมมานูเอล คานท์ (Immanuel Kant, 1949, p.132 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ อุตพัฒน์, 2545, น.62) ได้แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลัก คือ

1) ความรู้ “เริ่ม” จากประสบการณ์แต่ไม่ได้ “เกิด” จากประสบการณ์ ความรู้เกิดจากความรู้อื่นเป็นรูปแบบ เช่นเดียวกับปลา คือ ปลาไหลขึ้นมาจากน้ำ แต่ปลาไม่ได้เกิดจากน้ำ และปลาเกิดจากอะไร ปลาก็เกิดจากปลาซึ่งเป็นแม่ปลา ความรู้อาศัยประสบการณ์แล้วเจริญงอกงามขึ้น เช่นเดียวกับปลาอาศัยน้ำแล้วยังมีชีวิตอยู่ รวมความว่าความรู้มิใช่เกิดจากประสบการณ์แต่อาศัยประสบการณ์ เช่นเดียวกับปลาก็มิใช่เกิดจากน้ำ แต่อาศัยน้ำจึงชีวิตอยู่

2) ตัวคนเรามีส่วนประกอบ 3 ส่วนคือ หัว-ตัว-เท้า หรือส่วนบน-กลาง-ล่าง เช่นเดียวกับความรู้มีองค์การ 3 ส่วนคือ ความรู้สึกประสาทสัมผัส ความเข้าใจ และเหตุผลรวมองค์การทั้ง 3 เข้าด้วยกันจึงเป็นความรู้ โดยความรู้สึกส่งผลถึงความเข้าใจ ความเข้าใจส่งผลถึงเหตุผลและเหตุผลส่งผลถึงความรู้

ความหมายของความรู้ความเข้าใจมีผู้ให้ความหมายของความรู้ความเข้าใจสรุปได้ดังนี้

พจนานุกรมทางการศึกษา (Dictionary of Education) ของกู๊ด (Good, 1973, p. 74, อ้างถึงใน เขียวธิดา เหมพิพัฒน์, 2546: 48) ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง ความจริงกฎเกณฑ์ และข้อมูลต่างๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้จากมวลประสบการณ์ต่างๆ

บลูม (Bloom, 1971, p.145) กล่าวว่าความรู้ (Knowledge) คือความสามารถในการจำเรื่องราว ทฤษฎี และประสบการณ์ต่างๆ ได้โดยความรู้นี้อาจแยกออกเป็นความรู้เฉพาะสิ่งความรู้ในเรื่องระเบียบการ และความรู้สากล เป็นต้น ความเข้าใจ (Comprehension) คือ ความสามารถและทักษะในการจับใจความสำคัญของเรื่องราวต่างๆ ได้ สามารถที่จะเปรียบเทียบและขบขันแต่เฉพาะจุดสำคัญได้ และสามารถที่จะคาดคะเนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากการกระทำหรือการประเมินค่าได้

ดาเวนพอร์ต และปรูซาค (Davenport and Prusak, 2002, p.86) กล่าวว่า ความรู้คือ ส่วนผสมที่ลิ้นไหลของประสบการณ์ที่ได้รับการวางโครงสร้าง เป็นคุณค่าต่างๆ ข้อมูลในเชิงบริบทและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ที่ชำนาญการ ซึ่งได้นำเสนอกรอบหรือโครงสร้างอันหนึ่งขึ้นมาเพื่อการประเมินและรวบรวมประสบการณ์ ข้อมูลใหม่ๆ ก่อให้กำเนิดและถูกประยุกต์ใช้ในใจของบรรดาผู้รู้

ทั้งหลายในองค์กรต่างๆ บ่อยครั้งได้รับการฝังตรึงไม่เพียงอยู่ในเอกสารต่างๆ หรืออยู่ในคลังความรู้เท่านั้น แต่ยังคงอยู่ในงานประจำกระบวนการปฏิบัติและบรรทัดฐานขององค์กรอีกด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้ในแต่ละบุคคลต่างมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ มากน้อยไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับสภาพความพร้อมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจที่สำคัญ ซึ่งวอชิงตันและคาล์ก (Woethington & Grant, n.d. อ้างถึงใน แสงจันทร์ โสภากาล, 2550: 15-16) ได้อธิบายเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการเรียนหรือระดับการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ พบว่ามีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบ 2 ประการ ที่องค์ประกอบทางด้านสติปัญญาและองค์ประกอบด้านที่ไม่ใช่สติปัญญา องค์ประกอบที่ไม่ใช่สติปัญญา ได้แก่ องค์ประกอบทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม ครอบครัว และการจงใจ และพ.ต.ต. สรรพวุฒิ พิพัฒพันธ์ (2538: 13) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ไว้ 2 ปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายกัน ดังนี้

#### 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อการแสดงออก เพราะจะทำให้บุคคลมีความรู้และความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุและผล
- (2) ความเชื่อหมายถึงความรู้สึคนึกคิดของบุคคลในการยอมรับสิ่งต่างๆ ซึ่งอาจแตกต่างกันออกไป
- (3) สถานภาพทางสังคมหมายถึงสิทธิ์และหน้าที่ที่มีต่อผู้อื่นและสังคม
- (4) ประสบการณ์เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและส่งผ่านต่อความคิดเห็น

#### 2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ครอบครัว หมายถึง การสะสมความรู้โดยทางตรงหรือทางอ้อม จากระเบียบวิธีปฏิบัติกฎเกณฑ์และค่านิยมต่างๆ ที่กลุ่มได้กำหนดไว้เป็นระเบียบของความประพฤติและความสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคมนั้น
- (2) กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อบุคคลอย่างมาก เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มหรือสังคมใดต้องยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มและสังคมนั้น
- (3) สื่อมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์วิทยุโทรทัศน์ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของบุคคล

สำหรับปัจจัยและแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจแต่ละบุคคลจะมากหรือน้อยอยู่ที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมครอบครัวและการจงใจ

ระดับความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคลจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องและแนวทางในการลำดับความสำคัญ ซึ่ง บลูม (Bloom, 1971: 107, อ้างถึงใน แสงจันทร์ โสภาคาล, 2550: 15-16) นายแบ่งระดับความรู้ความสามารถทางด้านสติปัญญา(Cognitive Domain) ออกเป็น 6 ระดับดังนี้

1) *ความรู้ (Knowledge)* เป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสามารถในการจดจำ อาจจะได้โดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยิน หรือได้ฟัง ความรู้ในขั้นนี้ประกอบด้วยความจำกัด ความหมายข้อเท็จจริง ทฤษฎีกฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ปัญหามาตรฐาน เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าความรู้เป็นการจดจำได้โดยไม่ต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนและไม่ต้องใช้สมองมากนัก ดังนั้น การจำได้จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ความคิดและความสามารถด้านสมองเพิ่มมากขึ้น

2) *ความเข้าใจ (Comprehensive)* เป็นพฤติกรรมขั้นต่อมาจากความรู้ ขั้นตอนนี้จะต้องใช้ความสามารถทางสมองและทักษะในขั้นสูง จนถึงระดับของ “การสื่อความหมาย” ซึ่งอาจทำได้ทั้งที่เป็นการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์มักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับทราบข่าวสารต่างๆ แล้ว โดยการฟัง เห็น หรือเขียน ความเข้าใจนี้อาจแสดงออกในรูปแบบของการใช้ทักษะ การแปลความหมายต่างๆ เช่น การบรรยายข่าวสาร โดยใช้คำพูดของตนเองหรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปยังอีกภาษาหนึ่ง โดยคงความหมายเดิมไว้ อาจเป็นการแสดงความคิดหรือใช้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนได้เช่นกัน

3) *การนำความรู้ไปใช้ (Application)* ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้นี้เป็นพฤติกรรมขั้นที่สาม ซึ่งจะต้องอาศัยความสามารถหรือทักษะทางด้านความเข้าใจดังกล่าวมาแล้ว การนำความรู้ไปใช้นี้กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการแก้ปัญหาตนเอง ซึ่งมีอยู่ 6 ขั้นตอนที่เมื่อนำมาพิจารณาจะเห็นว่าความเข้าใจในหลักทฤษฎีวิธีการต่างๆ จะถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหา

4) *การวิเคราะห์ (Analysis)* เป็นความสามารถในการช่วยแยกภาพรวมออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น อาจแบ่งเป็นขั้นย่อยๆ ได้ 3 ขั้นด้วยกัน 1) ความสามารถในการแยกแยะองค์ประกอบของปัญหาออกเป็นส่วนๆ 2) ความสามารถในการเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบ และ 3) ความสามารถในการมองเห็นหลักของการผสมผสานปัญหาที่มีองค์ประกอบย่อยมากมาย

5) *การสังเคราะห์ (Synthesis)* คือความสามารถในการนำเอาส่วนประกอบย่อยหลายๆ ส่วนมารวมกันเข้าเป็นกรอบโครงสร้างที่แน่ชัด โดยทั่วไปแล้วการนำเอาประสบการณ์ในอดีตมารวมกันกับประสบการณ์ในปัจจุบัน และนำมาสร้างเป็นกรอบที่มีระเบียบแบบแผน เป็นส่วนหนึ่ง

ของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดริเริ่ม จึงต้องมีความเข้าใจในการนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์มาประกอบ

6) *การประเมินผล (Evaluation)* เป็นความสามารถในการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการให้ค่าต่อความรู้หรือข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งต้องใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานเป็นส่วนประกอบในการประเมินผลมาตรฐานนี้อาจจะอยู่ในทุกขั้นตอนของความสามารถหรือทักษะต่างๆ

ดังนั้น ความหมายของความรู้และความเข้าใจในข้างต้น ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดความรู้นำไปสู่ความเข้าใจและนำไปใช้ โดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นไปตามลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน โดยชี้ให้เห็นว่าความรู้เป็นขั้นตอนแรกในการที่สมองรับเอาข้อมูลเข้ามาเก็บไว้ในระบบความจำ จากนั้นขั้นตอนที่สองจึงเป็นเรื่องราวของความเข้าใจในความหมายของข้อมูลจากความรู้นั้นจนถึงขั้นถ่ายทอดหรือสื่อความหมายออกมาให้ผู้รับดูต่อไปได้ แล้วจึงมาถึงขั้นนำความรู้ไปใช้ จากความเข้าใจด้วยการวิเคราะห์สังเคราะห์และประเมินผลต่อไป จึงไม่สามารถแยกอธิบายเรื่องความรู้และความเข้าใจได้

#### 4.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

การบริหารกิจการต่างๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐาน เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัย โดยนักทฤษฎีองค์การคือ โบลด์คิง และ เบอร์ตาลานffy (Boulding and Bertalanffy, 1968: 213 อ้างถึงใน ศรีสม โภชน์ บุตรดาพันธ์, 2550: 49) กล่าวว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงปัจจัย 6 ประการหรือเรียกว่า “ปัจจัยพื้นฐานของการบริหารจัดการแบบ 6M” ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (ศรีสม โภชน์ บุตรดาพันธ์, 2550: 26-27)

**4.4.1 การบริหารคน (Man)** เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และมีคุณสมบัติตามตำแหน่งหน้าที่ให้พอดี ไม่เกิดปัญหาสภาพคนล้นงาน (overstaffing) หรือสภาพงานล้นคน (understaffing) ที่จะให้บริการกับสมาชิก/ลูกค้า

**4.4.2 การบริหารเงิน (Money)** การจัดสรรงบประมาณหรือเงินทุนที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านรายรับและรายจ่ายมีความเข้มแข็งและคล่องตัวในการบริหารองค์การ

**4.4.3 การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Method)** การจัดหาจัดซื้ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่และเกิดประโยชน์มากที่สุด ตามกระแสการพัฒนาของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

**4.4.4 การบริหารวิธีการ (Method)** การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานกฎระเบียบข้อบังคับ ที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิกพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเท่าเทียม

กันในการใช้สิทธิ์การรับผลประโยชน์และวิธีการระดมเงินทุน เช่น การออกการถือหุ้น การได้รับการสนับสนุน และการจัดเก็บเอกสารข้อมูลอย่างมีระบบและปลอดภัย

**4.4.5 การบริหารงานการให้บริการ (Market)** การกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายของกลุ่มชุมชนองค์กรประเทศ และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าประชาชนสมาชิกในด้านต่างๆ ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับกิจกรรมองค์กรชุมชนกลุ่ม

**4.4.6 การบริหารคุณธรรมและจริยธรรม (morality)** การจัดให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีอยู่ในองค์กรชุมชนกลุ่ม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ มีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กรชุมชนกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสถาบันทางการเงินภายในประเทศ

อรรถุ ธรรมโน (2548, น.48) ได้ให้ความหมายงบประมาณว่า หมายถึง แผนการด้านรายจ่าย การหารายได้โดยกำหนดเป็นแผนประจำปี เบญจมาศ ขจรคำ และประจวบ เพิ่มสุวรรณ (2549: 249 อ้างถึงใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2550: 21) ได้ให้ความหมายของงบประมาณว่า หมายถึง แผนการเงิน ซึ่งแสดงวัตถุประสงค์และจำนวนของรายจ่าย และแหล่งที่มาจำนวนของรายรับในระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารคน การบริหารเงิน การบริหารวัสดุอุปกรณ์ การบริหารวิธีการ การบริหารคุณธรรม และจริยธรรม

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อุบลรัตน์ แจ่มเจริญ (2554, น.20) กล่าวว่า ห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain คือการรวมกันของการวางแผนและการจัดการในทุกๆ กิจกรรม เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ การผลิต การจัดเก็บเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดจำหน่าย การขนส่ง ซัพพลายเออร์ บริษัทผู้ผลิต บริษัทผู้จำหน่าย รวมถึงลูกค้า มีการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันอย่างครอบคลุม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธนัญญา วสุศรี (2550) ได้ให้นิยามห่วงโซ่อุปทานว่าเป็นรวมกลุ่มองค์กรหรือบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ โดยมีการเชื่อมโยงกันในเรื่องของข้อมูล สินค้า หรือบริการกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่ง การจัดเก็บ การบรรจุ การจัดการสินค้าที่กลับคืนมาในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตามความต้องการและความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดหรือห่วงโซ่อุปทานนั้น ประกอบด้วย เครือข่ายด้านผู้ขาย หรือผู้ส่งมอบ (Supplier network) ผู้ผลิต (Manufactures) และเครือข่าย ด้านผู้ซื้อหรือลูกค้า (Customer network) แบบจำลอง



โซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model) แนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลองโซ่อุปทาน ชูติเดช วิศาลกิตติ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า แบบจำลองโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเริ่มต้นการพัฒนาโซ่อุปทาน เพราะ SCOR Model มีการพัฒนามาเพื่อใช้อธิบายลักษณะ และแสดงกิจกรรมทางธุรกิจในโซ่อุปทานทั้งหมด โดยเกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งช่วยในการแก้ปัญหาคาขาดภาษามาตรฐาน กรอบการทำงาน (Framework) ในการพัฒนาและปรับปรุงโซ่อุปทาน และวิทยา สุหฤตดำรง (2549) ได้กล่าวไว้ว่า แบบจำลอง SCOR จะบอกถึงขั้นตอนในการ Supply Chain Management เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินการปรับปรุง Supply Chain ทั้งการติดตามการตรวจประเมิน การสรุปพฤติกรรมของผู้บริหารที่จำเป็น การรวบรวมกระบวนการวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่งและการส่งคืนสินค้าและขยายผลสู่ผู้ขาย (Supplier) ทุกชั้นจนถึงลูกค้าทุกชั้น กำหนดแนวทางกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การไหลของวัสดุงานและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้บริโภค ลดต้นทุนภายในองค์กรให้ต่ำลง และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ โซ่อุปทานเป็นขั้นตอนที่ได้หลังจากการวางแผนแล้ว

การจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร จะเน้นที่การไหลเวียนสินค้า การไหลเวียนสารสนเทศ และเงินทุนกับความเสี่ยง ปัจจัยที่มีผลต่อการไหลเวียนของสินค้า โดยแบ่งเป็นโครงสร้างตลาดและการแข่งขัน ช่องทางการจำหน่าย กรรมวิธีการผลิต ลักษณะของสินค้า และโลจิสติกส์ ส่วนการไหลเวียนของสารสนเทศจะครอบคลุมเรื่องกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีด้วย สำหรับการไหลเวียนของเงินทุนก็จะรวมเอาเรื่องการจัดการความเสี่ยง และแบ่งภาระความเสี่ยง (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2553)

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด

### 6.1 ความหมายของการตลาด

การตลาด หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับตลาดโดยตรง กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดการแก้ไขเปลี่ยนแปลง จุดมุ่งหมายเพื่อสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ให้ได้รับความพอใจ (ไพฑูรย์ ภิระบัน, 2549, น.7)

### 6.2 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mixes)

เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ควบคุมได้และนำมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ประกอบไปด้วย (ไพฑูรย์ ภิระบัน, 2549, น.7)

**6.2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)** สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย อาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้าบริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์จะต้องมีสรรพประโยชน์มีมูลค่าในสายตาของลูกค้า จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

**6.2.2 ราคา (Price)** หมายถึง ราคาผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้า โดยลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างราคาผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์ ถ้ามูลค่าสูงกว่าราคาลูกค้าก็จะตัดสินใจซื้อ การกำหนดราคาควรจะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยคำนึงถึงต้นทุนและการแข่งขัน

**6.2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)** หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และการบริการจากกรไปยังตลาด ส่วนกิจกรรมเป็นกิจกรรมการที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การครั้งสินค้าและการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

**6.2.4 การส่งเสริมตลาด (Promotion)** หมายถึง การติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) การโฆษณา (Advertising) การประชาสัมพันธ์ (Public relations and publicity) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) และการตลาดทางตรง (Direct marketing)

จากแนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าส่วนประสมทางการตลาดหรือปัจจัยทางการตลาด (Marketing factors) หมายถึง กลยุทธ์ทางการตลาดที่ธุรกิจจะต้องใช้ร่วมกันในการตัดสินใจทางการตลาด เพื่อสนองความต้องการพอใจของตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งรวมเรียกสั้นๆว่า 4P'

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

ไพฑูรย์ ภีระบัน (2549) กล่าวว่าวิธีการดำเนินงานขององค์กรโดยวิธีการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) หรือ SWOT Analysis เป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยการใช้ส่วนผสมระหว่างสถานะต่างๆ ที่มีความได้เปรียบจากจุดแข็งและโอกาส หลีกเลียงส่วนผสมระหว่างสถานะต่างๆ ที่มีความเสี่ยงเปรียบจากจุดอ่อนและวิกฤติที่องค์กรประสบรายละเอียดการวิเคราะห์มีดังนี้

**7.1 จุดแข็ง (Strengths)** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีความได้เปรียบต่อองค์กรคู่แข่งนั้น ดังนั้น การวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยได้บ้างที่องค์กรมีดีกว่าองค์กรอื่น หรือเป็นสิ่งที่ต้องค้นหาให้พบเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อไป ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ การบริหารงาน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำมาใช้ดำเนินงานภายในองค์กร โดยนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถใช้จุดแข็งเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานภายใน

**7.2 จุดอ่อน (Weakness)** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีความเสียเปรียบต่อองค์กรคู่แข่งนั้น ดังนั้น การวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่องค์กรแยกว่าองค์กรอื่น เป็นสิ่งที่ต้องค้นหาให้พบเพื่อปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้ให้ได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ การบริหารงาน การตลาด การผลิต และการวิจัยพัฒนา องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่لبล้าง หรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

**7.3 โอกาส (Opportunities)** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ไม่สามารถควบคุมได้จากองค์กรเอง ดังนั้นองค์กรจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก เช่น การส่งออก การนำเข้า ภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของสังคม การเมือง เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของประชากร และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกองค์กร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจทำให้ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอาจมีเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการและกลยุทธ์ขององค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ องค์กรจึงต้องค้นหาโอกาสที่เป็นประโยชน์กับองค์กรให้ทันท่วงที

**7.4 อุปสรรค (Threats)** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ไม่สามารถควบคุมได้จากองค์กรเอง ดังนั้นองค์กรจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจทำให้ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรลดลงหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการและกลยุทธ์ขององค์กร ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยอย่างรวดเร็ว เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ขององค์กรจึงต้องค้นหาอุปสรรคที่จะเข้ามา หากรู้ทันการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้เร็ว องค์กรก็จะสามารถปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงได้เร็วจึงสามารถลดผลกระทบได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด

ในการศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เรียกว่า การวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มาจับคู่กันแล้วพิจารณากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลยุทธ์กลุ่ม SO กลยุทธ์กลุ่ม ST กลยุทธ์กลุ่ม WO กลยุทธ์กลุ่ม WT กลยุทธ์เหล่านี้จะนำไปใช้

ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ที่สามารถช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินกิจการ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) กลยุทธ์จุดแข็งและโอกาส (SO strategies) องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ในการบริหารองค์กร โดยใช้จุดแข็งขององค์กรสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

2) กลยุทธ์จุดแข็งและอุปสรรค (ST strategies) องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ในการบริหารองค์กร โดยใช้จุดแข็งขององค์กรที่หลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

3) กลยุทธ์จุดอ่อนและโอกาส (WO strategies) องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ในการบริหารองค์กร โดยพยายามแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อนแล้วจึงปรับกลยุทธ์ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ จากโอกาส

4) กลยุทธ์จุดอ่อนและอุปสรรค (WT strategies) องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ในการบริหารองค์กรโดยลดจุดอ่อนขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงประสัที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยใช้ กลยุทธ์ทอน เช่น การเลิกกิจการ การถอนผลิตภัณฑ์ การรวมกิจการ เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) กล่าวว่าไว้ว่าการวิเคราะห์ TOWS Matrix หลังจากที่มี การประเมินสภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้ว นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เป็นตารางที่วิเคราะห์ ข้อมูลจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังตาราง 2.6 ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ทางเลือกของเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	1. กลยุทธ์ (SO) มีจุดแข็งและโอกาส กลยุทธ์เชิงรุก	2. กลยุทธ์ (WO) มีจุดอ่อนและมีโอกาส กลยุทธ์การอนุรักษ์
อุปสรรค (T)	3. กลยุทธ์ (ST) มีจุดแข็งและมีอุปสรรคกลยุทธ์การแข่งขัน	2. กลยุทธ์ (WT) มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค กลยุทธ์การตั้งรับ

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคจะเป็นการประเมิน ภายนอกองค์กร ดังนั้นประสิทธิผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคที่ละเอียด เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดอาจจะทำให้กลยุทธ์ที่ได้ไม่ประสบความสำเร็จ

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้ เป็น 4 ประเภท คือ

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมา กำหนด เป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

(2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมา กำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งและประสบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดภายนอก แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ป้องกันข้อจำกัดภายนอกได้

(3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนด เป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆมาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

(4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้ง จุดอ่อนและอุปสรรคภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

นายขจรศักดิ์ วงศ์วิราช (2552) ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพเกษตร ผักปลอดสารพิษ บ้านจำ หมู่ที่ 6 ตำบลปงยางคก อำเภอห้วยฉัตร จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษ บ้านจำ หมู่ที่ 6 มีปัญหาทางด้านโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็น

รูปธรรม ไม่มีหลักวิชาการในการรวมกลุ่ม อันนำมาสู่ปัญหาทางด้านต่างๆ ตามมาคือปัญหาด้านการวางแผน การปลูก การตลาด บรรจุภัณฑ์ รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพผักปลอดสารพิษ เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของการดำเนินงานกลุ่มให้ยั่งยืนในอนาคต ควรมีโครงสร้างองค์กร มีกฎระเบียบข้อบังคับกลุ่ม เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารจัดการ การมีเงินกองทุนกลุ่ม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีการวางแผนทางด้านการผลิต (การปลูก) การตลาด การขนส่ง อย่างเป็นระบบ ผู้นำกลุ่มรวมถึงสมาชิกกลุ่มควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในกลุ่มด้วย กระบวนการมีส่วนร่วมคือ ผู้นำต้องมีความเสียสละและมีภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่กลุ่มและสมาชิกกลุ่ม อีกทั้งยังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของที่ได้ร่วมกันร่างขึ้นมา และคอยแนะนำ ตรวจสอบการบริหารงานของผู้นำในรูปแบบคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง

อริน เมืองสมบัติ (2554) ศึกษาความสำเร็จในการบริหารจัดการอาชีพกลุ่มอาชีพทำผ้าบาติกเทศบาลตำบลหนองจอก พบว่า ปัจจัยของการบริหารจัดการที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ คือ มีผู้นำเป็นผู้ประสานสร้างความสามัคคี มีการแบ่งโครงสร้างการทำงานแบบคณะกรรมการและบริหารงาน โดยใช้สมาชิกในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายกระบวนการผลิต มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการผลิตตามความต้องการของลูกค้า มีการพัฒนาสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เป็นความโดดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสินค้า ความสำเร็จของการรวมกลุ่ม เป็นการสร้างสรรค์สินค้าในเชิงเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในชุมชนที่เข้มแข็งต่อไป

กมลพรรณ บุญสุทธิ (2547) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการกลุ่มในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ : ศึกษากรณีกลุ่มจักสานทองเหลือง ตำบลท่าไข่ จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่ม มีดังนี้ ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ในตัวผู้นำและในกลุ่มของตนเอง ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (ทุนทางสังคม) ประกอบด้วย ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในแบบพี่น้อง และความเอื้ออาทรต่อกัน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารจัดการด้านระบบเงินระบบงาน ระบบบุคลากร และระบบการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภูมิปัญญา การถ่ายทอดทักษะในการผลิตและการตลาด ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์ภายนอกกลุ่ม ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐและกลุ่มอื่นๆ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการกลุ่ม มีดังนี้ ปัญหาด้านบุคลากรที่ต้องอาศัยความอดทนในการฝึกหัดจนเกิดทักษะในการผลิต ปัญหาด้านคุณสมบัติของตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีข้อจำกัดในตัวเอง ปัญหาด้านบรรจุภัณฑ์ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากเพื่อสั่งซื้อบรรจุภัณฑ์ ปัญหาด้านรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ต้องคิดและสร้างสรรค์ผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง ปัญหาด้านกระบวนการเรียนรู้ในด้านการถ่ายทอดทักษะในการผลิต

นายมนูญ สกุนี (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกรณีศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี พบว่ากลุ่มการผลิตพืชมีปัจจัยสำคัญ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงตามลำดับ ได้แก่ การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ทิศทางวิสาหกิจชุมชน การบริหารตลาด การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และภาพรวมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน สามารถพยากรณ์แนวโน้มความสำเร็จได้ตรงกับผลการประเมินร้อยละ 98.90 ส่วนกลุ่มผลิตสัตว์และประมง มีอิทธิพลของ 2 ปัจจัย คือ การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารและภาพรวม การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน สามารถพยากรณ์แนวโน้มความสำเร็จของกลุ่มได้ตรงกับผลการประเมินร้อยละ 100.00 ส่วนการใช้ปัจจัยจำนวนสมาชิกและอายุของกลุ่มในการพยากรณ์ความสำเร็จ พบว่าในกลุ่มการผลิตพืชปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จคือ อายุของกลุ่ม สามารถพยากรณ์แนวโน้มความสำเร็จของกลุ่มได้ตรงกับผลการประเมินร้อยละ 50.00 ส่วนกลุ่มผลิตสัตว์และประมงมีอิทธิพลของ 2 ปัจจัยคือ จำนวนสมาชิกและอายุของกลุ่ม สามารถพยากรณ์แนวโน้มความสำเร็จของกลุ่มได้ตรงกับผลการประเมินร้อยละ 34.60

ภัก อินพินิจ (2554) การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน บ้านถลุงเหล็ก ตำบลใหม่นาเพียง อำเภอบางบาล จังหวัดพิจิตร พบว่าผลการศึกษาพบว่า

#### **การบริหารกลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน**

**ด้านการวางแผน** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารกลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนมีความชัดเจน การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนมีความชัดเจน การกำหนดเป้าหมายการบริหารกลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนมีความชัดเจน

**ด้านการจัดองค์กร** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบในฝ่ายต่างๆ ของกลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนมีความเหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ บทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ของกลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ การประสานงานภายในกลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนมีความคล่องตัว

**ด้านการอำนวยความสะดวก** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องผู้นำกลุ่มเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ ปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆ กับผู้นำกลุ่มมีความสะดวกรวดเร็ว และฝ่ายต่างๆ ได้รับคำอธิบาย แนะนำวิธีการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมายชัดเจน

**ด้านการควบคุม** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องผู้นำกลุ่มมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานชัดเจน และผู้นำกลุ่มมีการติดตามผลการปฏิบัติงานชัดเจน ผู้นำกลุ่มมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานชัดเจน และการแก้ไขปัญหาของผู้นำกลุ่มมีความรวดเร็ว

#### **การจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน**

**ด้านการผลิต** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง การวางแผนในการผลิตพันธุ์ข้าว มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของตลาด การวางแผนในการจัดหาพื้นที่ผลิตพันธุ์ข้าวมีความชัดเจน และผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายตรงตามความต้องการของตลาด

**ด้านการเงิน** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ระเบียบข้อบังคับด้านการเงินมีความชัดเจน การวางแผนใช้จ่ายเงินชัดเจน และตรวจสอบบัญชีมีความสม่ำเสมอ ส่วนในประเด็นเงินทุนสำรองเพียงพอ และการระดมทุนจากสมาชิกบ่อยครั้งนั้น ยังไม่เพียงพอและมีการระดมทุนจากสมาชิกน้อยมาก

**ด้านการตลาด** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง การประชาสัมพันธ์มีหลากหลายช่องทาง ศูนย์มีกิจกรรมการส่งเสริมการขาย และการจัดส่งผลิตภัณฑ์มีความสะดวกรวดเร็ว

**ด้านคน** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องการวางแผนกำลังคนประจำฝ่ายต่างๆ มีความชัดเจน การจัดหาคนทำงานในฝ่ายต่างๆ มีความเหมาะสมและการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม

สัจจา บรรจงศิริ (2552) รูปแบบการพัฒนาศูนย์ข้าว พบว่า ทุกศูนย์มีการบริหารกลุ่มโดยคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง มีกฎระเบียบข้อบังคับกลุ่ม มีคณะกรรมการบริหารกองทุน มีการระดมทุนจากสมาชิก การศึกษาในแนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆ ร่วมกับประสบการณ์ของผู้วิจัย สามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน 1. การกำหนดเป้าหมายและจัดทำองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของศูนย์ข้าวชุมชน 2. การประเมินความเข้มแข็งศูนย์ข้าวชุมชนก่อนการพัฒนา 3. การจัดทำยุทธศาสตร์ (แนวทางในการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน) 4. การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ 5. การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน 6. การติดตามการดำเนินงานพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชนและ 7. การประเมินความเข้มแข็งศูนย์ข้าวชุมชนหลังการพัฒนา

ศรีอรุณ ดอกกุหลาบ (2553) ความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจศูนย์ข้าวชุมชน ตำบลคอนโพธิ์ทอง พบว่า ปัจจัยของการบริหารจัดการที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จคือการมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ โดยใช้สมาชิกในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลคอนโพธิ์ทองซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน จึง



ได้รวบรวมองค์ความรู้และนำบทเรียนจากความสำเร็จของวิสาหกิจศูนย์ข้าวชุมชน ตำบลคอนโพธิ์ทอง ไปจัดอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการแก่สมาชิก การสนับสนุนงบประมาณ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดตั้งศูนย์ข้าวชุมชน โดยให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ในชุมชนสามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม และพัฒนาประยุกต์ให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนำมาพัฒนาและส่งเสริม กลุ่มอาชีพอื่นในตำบลให้มีความเข้มแข็ง

รัฐนิษฐ์ อัมมินทร์ (2556) ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของศูนย์ข้าวชุมชน กรณีศึกษา บ้านนาชุม ตำบลสระสมิง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า การดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชน เริ่มต้นจากการระดมเงินทุนจากสมาชิก และเงินสมทบจากการเก็บค่าปัจจัยการผลิตที่ กรมส่งเสริมการเกษตรให้การสนับสนุน มีการเลือกคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ 7 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารกองทุน ฝ่ายผลิตเมล็ดพันธุ์ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายกระจายพันธุ์ ฝ่ายหา วัสดุคืบ ฝ่ายสวัสดิการ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับชัดเจน มีแผนการดำเนินงาน ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด มีการประชุมทุก 3 เดือน มีการประสานงานกับเครือข่าย มีการจัดการ แปลงนาที่ดี เมล็ดพันธุ์ข้าวผ่านการรับรองมาตรฐาน มีเงินกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นให้สมาชิกกู้ ดอกร้อยละ 5 บาทต่อปี และมีเงินปันผลเฉลี่ยคืน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชนให้ เข้มแข็งประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ สมาชิกกรรมการของศูนย์ข้าวชุมชน ระบบการบริหารงาน การจัดการแปลงนา และการเรียนรู้ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติ ปัจจัยการผลิต/เครื่องจักร/ เครื่องทุ่นแรง หน่วยงานสนับสนุน และระบบการตลาด

กัญญ์พัสวี กล่อมชงเจริญ (2553) รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่ เข้มแข็ง : กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า การรวมกลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง เริ่มจากกลุ่มเกษตรกรทำนาเป็นสมาชิก จำนวน 106 คน มีบทสรุปร่วมกันในการจัดตั้งกลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ขึ้นมา โดยการระดมหุ้นขึ้นมา เป็น 3,464 หุ้น หุ้นละ 100 บาท การบริหารจัดการกลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดงอำเภอ ดอยสะเก็ดจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการวางแผนมีเป้าหมายและวางแผนร่วมกันในการทำพื้นที่การเกษตร ให้เป็นพื้นที่เกษตรปุ๋ยอินทรีย์ทั้งหมด รวมทั้งการวางแผนการผลิตให้เพิ่มขึ้นเพียงพอต่อความต้องการ ของกลุ่ม ด้านโครงสร้างกลุ่ม การกำหนดโครงสร้างกลุ่มผลิตปุ๋ยเป็นไปตามรูปแบบโครงสร้างองค์การ ตามหน้าที่ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ด้านสมาชิกกลุ่มผลิตปุ๋ยมีความร่วมมือ สามัคคี และทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และแก้ไขปัญหาพร้อมกันได้เป็นอย่างดี ด้าน ผู้นำกลุ่มผู้นำกลุ่มเป็นที่ยอมรับ มีวิสัยทัศน์ เสียสละ และใฝ่รู้ด้านการบริหารความขัดแย้งกลุ่มผลิต ปุ๋ยไม่มีความขัดแย้งสามารถหาข้อสรุปโดยการลงมติในการประชุม ตามคะแนนที่เป็นเอกฉันท์ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมพบว่ากลุ่มผลิตปุ๋ยมีความเข้มแข็งสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

อย่างดี สมาชิกทุกคนมีความเสียสละ สามัคคี ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ ด้านการติดต่อสื่อสารมีการสื่อสาร โดยใช้วิธีการประชุมกลุ่มร่วมกัน ระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการทั้งหมดภายในกลุ่ม โดยสรุปรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง เป็นการประสมประสานทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยคณะกรรมการทำหน้าที่ในการบริหาร โดยยึดรูปแบบการบริหารจัดการแบบ POLC มีรายละเอียดดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดการองค์กร (Organizing) 3. การนำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling)

จิรวุฒ มงคล (2557) ศึกษาความต้องการการส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่ของเกษตรกรในจังหวัดสกลนคร พบว่า เกษตรส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำเกษตรแบบแปลงใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำเกษตรแปลงใหญ่ในระดับมาก เกษตรกรมีความต้องการในวิธีการส่งเสริม 3 แบบ ได้แก่ แบบรายบุคคลเน้นการเยี่ยมชมเป็นหลัก แบบรายกลุ่มเน้นการจัดทำแปลงเรียนรู้ แบบมวลชนเน้นการได้รับข้อมูลจากหอกระจายข่าวชุมชน ซึ่งความรู้ที่ต้องการให้มีการส่งเสริมมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต เน้นการแปรรูปสินค้า ด้านการตลาด เน้นช่องทางในการจำหน่าย และการจัดการราคา ด้านความรู้ในกระบวนการเข้าสู่การทำแปลงใหญ่เน้นผลลัพธ์ที่ได้รับหลังจากเข้าร่วมโครงการส่วนในด้านการสนับสนุน เน้นการได้รับความช่วยเหลือจากผู้จัดการแปลง

จิรศักดิ์ เสริมแสง (2552) ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศูนย์ข่าวชุมชนตำบลบ้านไผ่ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ พบว่า การจัดการผลผลิตและการตลาดของศูนย์ข่าวชุมชนนั้นมีการพัฒนาการผลิตโดยการให้ความร่วมมือของสมาชิกศูนย์ข่าวชุมชน โดยมีการจัดการในการขอสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ การฝึกอบรม การตรวจแปลงข้าว และมีเจ้าหน้าที่ทางการมาร่วมตรวจดูแลจัดทำห้างศูนย์จำหน่ายผลผลิตในราคาที่สูงกว่าตลาด สำหรับกลยุทธ์และมาตรการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาศูนย์ข่าวชุมชนตำบลให้มีความรู้ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ที่ดี

ทิชากร บุญเกิด (2552) ศึกษาการดำเนินงานศูนย์ข่าวชุมชนในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ในภาพรวมคณะกรรมการฯ มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานศูนย์ข่าวชุมชนในระดับมาก โดยทราบวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ รวมทั้งบทบาทหน้าที่คณะกรรมการบริหารกองทุน และการดำเนินงานศูนย์ฯ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเตรียมการ ศูนย์ข่าวชุมชนมีการประชุมและจัดบันทึกการประชุมเฉลี่ย 2.24 ครั้ง มีที่ตั้งถาวรแต่ไม่มีสถานที่เก็บรวบรวมพันธุ์ข้าวประมาณครึ่งหนึ่งไม่มีแผนการดำเนินงาน และพื้นที่แปลงผลิตเมล็ดพันธุ์มีความเหมาะสม ด้านการจัดทำแปลงพันธุ์ มีการควบคุมคุณภาพการผลิตโดยการตัดพันธุ์ปนเฉลี่ย 2.95 ครั้ง แต่มีเพียงเล็กน้อยที่ผ่านการวิเคราะห์คุณภาพ ด้านการกระจายพันธุ์ มีการกำหนดเป้าหมาย (แผน) แต่กระจายพันธุ์ได้น้อยกว่าเดิมและไม่เพียงพอกับความต้องการ ด้านการสาธิตและถ่ายทอดเทคโนโลยี มีการจัดการเรียนรู้

โดยได้รับการถ่ายทอดความรู้จากเจ้าหน้าที่รัฐ ด้านองค์การบริหารและชุมชน มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การบริหารงานศูนย์ข้าวชุมชน ด้านกองทุนหมุนเวียน ศูนย์ข้าวชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนเฉลี่ย 123,904.09 บาท และใช้ประโยชน์จากเงินกองทุน โดยการให้กู้ยืม มีเพียงหนึ่งในสี่นำไปซื้อเมล็ดพันธุ์ ส่วนด้านการตลาดและอื่นๆ มีแผนการจำหน่ายและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ ด้วยเงินสด ส่วนใหญ่มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ศรชวรรณรัศมี แทนสุวรรณ (2553) ศึกษาการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน กรณีศึกษา:

บ้านป่าระกำ อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า สมาชิกศูนย์ข้าวชุมชนบ้านป่าระกำส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 45 ปี ส่วนใหญ่จบประถมศึกษาปีที่ 4 รายได้หลักจากการทำนา สมาชิกบางส่วนมีตำแหน่งในชุมชนคือ ผู้ใหญ่บ้าน และกรรมการหมู่บ้าน นอกจากนี้เป็นสมาชิกศูนย์ข้าวชุมชนแล้ว ยังเป็นสมาชิกกลุ่มต่างๆ พื้นที่ปลูกข้าวเฉลี่ย 32.5 ไร่ต่อครัวเรือน แรงงานในครัวเรือนเฉลี่ย 3 คน สภาพพื้นที่นาของสมาชิกส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มดินเหนียว ทำนาปีละ 2 ครั้ง มีการทำนาคำและนาหว่าน

สภาพการดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชน เริ่มจัดตั้งเมื่อปี 2549 ได้รับการสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท 1 จากทางราชการ อยู่ที่บ้านหมวก หมู่ที่ 11 ตำบลป่าระกำ อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช การดำเนินงานกลุ่มด้านต่างๆ พบว่า ในด้านกลุ่มและการบริหารกลุ่มไม่มีการเลือกตั้งคณะกรรมการกลุ่ม การบริหารกลุ่มไม่มีระบบ ด้านแปลงพันธุ์ พบว่า พื้นที่แปลงพันธุ์ของสมาชิกอยู่ใกล้กันอย่างเหมาะสม ทางด้านการจัดการแปลงนามีการเตรียมดิน มีการตากเมล็ดพันธุ์ มีการตัดพันธุ์ปนอย่างต่อเนื่อง ด้านการกระจายพันธุ์ การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อใช้เฉพาะในตำบล ยังไม่มีการกระจายไปสู่ชุมชนภายนอก ด้านการเรียนรู้ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่ม และด้านการเรียนรู้ ไม่มีการจัดสรรทุนเพื่อการเรียนรู้ ด้านการตลาด ไม่มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์โดยกลุ่ม มีถุงบรรจุเมล็ดพันธุ์และมีวิธีการเก็บรักษา แต่ไม่มีการวางแผนการจำหน่ายและด้านการบริหารกองทุนมีการบริหารค่อนข้างเป็นระบบและมีการตรวจสอบ การพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชนจากการวัดผลการพัฒนาโดยการเปรียบเทียบผลการประเมินจากตัวชี้วัดความเข้มแข็ง จำนวน 6 องค์ประกอบ 72 ตัวชี้วัด พบว่า มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น 25 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 34.72) รักษาความเข้มแข็งไว้ได้ 37 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 51.39) ไม่พัฒนา 9 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 12.50) ความเข้มแข็งลดลง 1 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 1.39)

ณัฐกร บริบูรณ์ (2554) ศึกษาการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน: กรณีศึกษาบ้านชะเมา อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า สภาพการดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชนไม่มีการเลือกตั้งคณะกรรมการกลุ่ม การบริหารกลุ่มไม่มีระบบ พื้นที่แปลงพันธุ์ของสมาชิกยังไม่เหมาะสม การจัดการแปลงนามีการเตรียมดิน มีการตากเมล็ด มีการตัดพันธุ์ปน การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวส่วนใหญ่ เป็นการ

ผลิตเพื่อใช้เฉพาะในตำบลยังไม่มีกระจายไปสู่ชุมชนภายนอก ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่ม ไม่มีการจัดสรรทุนเพื่อการเรียนรู้ ไม่มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ โดยกลุ่มมีถุงบรรจุเมล็ดพันธุ์และมีวิธีการเก็บรักษา แต่ไม่มีการวางแผนการจำหน่าย การพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชนให้ยั่งยืน โดยนำรูปแบบการพัฒนาที่มีขั้นตอนการสำรวจพื้นที่ การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำตัวชี้วัดความเข้มแข็ง การประเมินศูนย์ก่อนการพัฒนา การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนการประเมินการติดตามและการประเมินผล หลังการพัฒนา ผลการพัฒนาความเข้มแข็งของศูนย์ข้าวชุมชนก่อนและหลังการพัฒนา 6 องค์ประกอบ 80 ตัวชี้วัด มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น 42 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 52.50) รักษาความเข้มแข็งไว้ได้ 31 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 38.75) ไม่พัฒนา 6 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 7.50) ความเข้มแข็งลดลง 1 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 1.25) การศึกษาการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชนชะงักมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชน ทั้งปัจจัยภายใน คือ ตัวสมาชิก ประธาน/กรรมการ การบริหารงาน แปลงนาที่ใช้ผลิตเมล็ดพันธุ์ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยการผลิตเครื่องจักร เครื่องทุนแรง และหน่วยงานต่างๆ ที่สนับสนุน

อังคณา สุวานิช (2555) ศึกษาการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน อำเภอโนนรมย์ จังหวัดชัยนาท พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 51.99 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ จบชั้นประถมศึกษา แรงงานในครอบครัวเฉลี่ย 2.29 คน ไม่มีสถานะทางสังคม ทำการเกษตรเป็นอาชีพหลัก ประสบการณ์ในการทำนาเฉลี่ย 28 ปี พื้นที่ถือครองเฉลี่ย 45 ไร่ ส่วนใหญ่กู้ยืมเงินจากสหกรณ์การเกษตร ใน 1 ปี ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเฉลี่ย 75.33 ตัน ราคาเมล็ดพันธุ์ข้าวต่อกิโลกรัมเฉลี่ย 14.83 บาท จำนวนผู้ผลิตแปลงพันธุ์ข้าวเฉลี่ย 12.33 คน ผลิตข้าวพันธุ์กข. 31 ทั้ง 3 กลุ่ม มีการตรวจสอบการตัดพันธุ์ปนและคุณภาพเมล็ดพันธุ์ ไม่มีลานตากข้าว คัดเลือกคณะกรรมการศูนย์ข้าวโดยการเลือกตั้งวาระ 2 ปี มีการบริหารจัดการศูนย์ การประชาสัมพันธ์ มีการซื้อและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ อบรมถ่ายทอดความรู้ กำหนดแผนการดำเนินงานกำหนดวัตถุประสงค์ ไม่มีกองทุนกู้ยืม รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากเจ้าหน้าที่รัฐ มีความพึงพอใจสภาพการดำเนินงานด้านการซื้อและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ และด้านกรรมการและผู้นำกิจกรรมที่ต้องการ คือ การอบรมถ่ายทอดความรู้ด้านปัจจัยภายใน เช่น ผู้นำสมาชิก การบริหารศูนย์ข้าวชุมชน ทรัพยากรและเงินทุน กิจกรรมการผลิต ส่วนปัจจัยภายนอก เช่น การดำเนินการของภาครัฐ เจ้าหน้าที่ สภาพพื้นที่ แนวทางการพัฒนา สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ระบบตรวจสอบควบคุมการผลิตให้มีคุณภาพดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มศูนย์ข้าวฯ การประสานงานกับหน่วยงานของภาครัฐในเรื่องความรู้และการสนับสนุนด้านงบประมาณ ปัจจัยการผลิตอย่างต่อเนื่อง การวางแผนดำเนินธุรกิจเพื่อต่อยอดกิจกรรมการผลิตในกลุ่ม ปัญหา คือ สมาชิกไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการผลิตเมล็ดพันธุ์ กลุ่มไม่มีแผนการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะคณะกรรมการควรให้คำแนะนำและวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอน

จิตติพัฒน์ จำเริญเจือ และวิภาวี ฤกษ์ฤติ (2557: บทคัดย่อ) ศึกษาแนวทางการพัฒนา การจัดการศูนย์ส่งเสริมและผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์สู่ความยั่งยืน การวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการศูนย์ส่งเสริมและผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชน 2) ศึกษา ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการจัดการศูนย์ส่งเสริมและผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชน และ 3) หาแนวทาง ในการพัฒนาศูนย์ส่งเสริมและผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์สู่ความยั่งยืน ผลการวิจัย พบว่า สภาพการจัดการศูนย์ฯ ได้แก่ การจัดตั้งและการจัดการกลุ่ม การวางแผนการผลิตและจัดทำ แผนธุรกิจ การจัดการการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า การตลาด การประชาสัมพันธ์ การเงิน และ การทำบัญชี สำหรับปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการจัดการศูนย์ฯ ที่พบสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีผู้นำที่ดี ความสามัคคีของสมาชิก การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม นโยบายภาครัฐ การ สนับสนุนจากหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และแนวทางในการพัฒนาศูนย์ฯ สู่ความยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาด้านการเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กับสมาชิกกลุ่ม การบริหารจัดการ กลุ่มพึ่งพากัน แบบครอบครัวเสมือนพี่กับน้อง การเพิ่มมูลค่าด้วยการแปรรูปเมล็ดพันธุ์ การมีตลาดรองรับที่ยั่งยืน ตลอดจนการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐที่ เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่ม



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี เป็นการวิจัยแบบผสม ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัย หมายถึง เกษตรกรกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี จำนวนทั้งหมด 53 ราย

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 53 ราย ไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบบันทึกข้อมูล เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

###### 2.1.1 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิจัย เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลวิจัยต่างๆ

2) กำหนดกรอบของเนื้อหาและคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

3) นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบให้ความคิดเห็น จากนั้นนำเครื่องมือดังกล่าวมาปรับปรุงแก้ไข ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะไว้

### 2.1.2 รายละเอียดของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** สภาพพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรกร ประกอบด้วย เพศ อายุระดับการศึกษา จำนวนสมาชิกในครัวเรือน แรงงานในครัวเรือน ลักษณะการถือครองที่ดิน พื้นที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ผลผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่ ต้นทุนการผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่ และรายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี 2559/2560 โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดและปลายเปิดแบบเดิมคำในช่องว่าง

**ตอนที่ 2** การบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ด้านทรัพยากรกลุ่ม การจัดการกลุ่ม การจัดการการผลิต การจัดการตลาด (4p) การจัดการกองทุนกลุ่ม การเรียนรู้

**ตอนที่ 3** การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี โดยแบ่งเป็นประเด็นการศึกษาการจัดการต้นน้ำ การจัดการกลางน้ำ การจัดการปลายน้ำ

**ตอนที่ 4** ปัญหาข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ โดยแบ่งเป็นประเด็นปัญหาดังนี้คือ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารกลุ่ม ด้านการส่งเสริมการเกษตร และด้านการสนับสนุน เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถตอบคำถามได้โดยเสรี (free response)

### 2.1.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

เพื่อตรวจสอบว่าแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมานั้น สามารถวัดได้ตรงตามที่ต้องการ ครอบคลุมขอบเขตของเนื้อหาหรือไม่ โดยนำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะศึกษาตรวจสอบ และขอรับคำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นที่ควรเพิ่มเติมหรือแก้ไข แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหา และให้คำแนะนำเพิ่มเติมในข้อบกพร่องดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## 2.2 แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ระดมสมอง ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับ

2.2.1 การบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

2.2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทานกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

2.2.3 ปัญหาข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกำหนดขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 จัดทำแผนการปฏิบัติงาน การออกเก็บรวบรวมข้อมูลเกษตรกรกลุ่มนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรีจำนวน 53 ราย

3.2 จัดเตรียมแบบสัมภาษณ์ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์และประเด็นการสนทนา ระดมสมอง

3.3 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ของสำนักงานเกษตรอำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี และประธานกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา เพื่อนัดหมายเกษตรกรกลุ่มตัวอย่างให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกไปสัมภาษณ์และจัดประชุมสนทนา ระดมสมองกับเกษตรกรกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ว่า ถูกต้องครบถ้วนแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรกร วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าต่ำสุดค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ โดยใช้การจัดหมวดหมู่ การอธิบาย และการเป็นเหตุเป็นผล การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม

ตอนที่ 3 การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี โดยใช้การจัดหมวดหมู่ การอธิบาย และการเป็นเหตุเป็นผล

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริการจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ โดยใช้การจัดหมวดหมู่ การอธิบาย และการเป็นเหตุเป็นผล

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการจำแนกและจัดกลุ่มข้อมูลและการวิเคราะห์ SWOT



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสัมมนาระดมสมองเกษตรกรที่เข้าร่วมกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 53 ราย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพพื้นฐานทั่วไปของสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

ตอนที่ 3 การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

ตอนที่ 4 ปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี โดยมีรายละเอียดในแต่ละตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 สภาพพื้นฐานทั่วไปของสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

1.1 สภาพทางสังคมของเกษตรกร ได้แก่ สภาพพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรกร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนสมาชิกในครัวเรือน แรงงานในครัวเรือน ลักษณะการถือครองที่ดิน พื้นที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ผลผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่ ต้นทุนการผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่ และรายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกรายละเอียด ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สภาพทางสังคมของเกษตรกร

				(N = 53)
ประเด็น		จำนวน (ราย)	ร้อยละ	
<b>เพศ</b>				
ชาย		31	58.50	
หญิง		22	41.50	
<b>อายุ</b>				
31-40 ปี		2	3.79	
41-50 ปี		8	15.09	
51-60 ปี		16	30.19	
61 ปี ขึ้นไป		27	50.93	
ต่ำสุด = 32		เฉลี่ย = 59.56	สูงสุด = 80	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 10.27
<b>ระดับการศึกษา</b>				
ประถมศึกษาตอนต้น		41	77.36	
มัธยมศึกษาตอนต้น		2	3.77	
มัธยมศึกษาตอนปลาย		4	7.55	
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ		1	1.89	
ปริญญาตรี		4	7.54	
ปริญญาโท		1	1.89	
<b>จำนวนสมาชิกในครัวเรือนทั้งหมด</b>				
1 คน		1	1.90	
2 คน		30	56.60	
3 คน		12	22.60	
4 คน		10	18.90	
ต่ำสุด = 1		เฉลี่ย = 2.59	สูงสุด = 4	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.82

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

			(N = 53)
ประเด็น			จำนวน (ราย)
แรงงาน			ร้อยละ
1 คน			18
2 คน			29
3 คน			5
4 คน			1
ต่ำสุด = 1	เฉลี่ย = 1.79	สูงสุด = 4	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.69

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นข้อมูลสภาพทางสังคมของสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ปรากฏผลดังนี้

**1.1.1 เพศ** พบว่า สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ร้อยละ 41.50 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.50 เป็นเพศชาย

**1.1.2 อายุ** พบว่า สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ร้อยละ 50.93 มีอายุ 61 ปีขึ้นไป ร้อยละ 30.19 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 15.09 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี และร้อยละ 3.79 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี โดยมีอายุต่ำสุด 32 ปี และอายุสูงสุด 80 ปี อายุเฉลี่ย 59.56 ปี มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 10.27

**1.1.3 ระดับการศึกษา** พบว่า สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ส่วนใหญ่ร้อยละ 77.36 จบการศึกษาระดับประถมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 7.55 จบการศึกษาระดับประถมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 3.77 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 7.54 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และร้อยละ 1.89 จบการศึกษาระดับปริญญาโท

**1.1.4 จำนวนสมาชิกในครัวเรือนทั้งหมด** พบว่า สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ส่วนใหญ่ร้อยละ 56.6 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 2 คน รองลงมาร้อยละ 22.60 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 3 คน ร้อยละ 18.90 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 4 คน และร้อยละ 1.90 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 1 คน โดยจำนวนสมาชิกในครัวเรือนต่ำสุด 1 คน สูงสุด 4 คน และมีจำนวนสมาชิกครัวเรือนเฉลี่ย 2.59 คน มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.82

**1.1.5 แรงงานในครัวเรือน** พบว่า สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ส่วนใหญ่ ร้อยละ 54.70 มีจำนวนแรงงานในครัวเรือน 2 คน รองลงมาร้อยละ 34 มีจำนวนแรงงานในครัวเรือน 1 คน ร้อยละ 9.40 มีจำนวนแรงงานในครัวเรือน 3 คน และร้อยละ 1.90 มีจำนวนแรงงานในครัวเรือน 4 คน โดยมีจำนวนแรงงานในครัวเรือน ต่ำสุด 1 คน สูงสุด 4 คน และมีจำนวนแรงงานในครัวเรือน เฉลี่ย 1.79 คน มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.69

**1.2 สภาพทางภูมิศาสตร์** ได้แก่ สภาพพื้นที่ปลูกข้าว ลักษณะดิน แหล่งน้ำที่ใช้ในการ ปลูกข้าว ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สภาพทางภูมิศาสตร์

(N = 53)		
ประเด็น	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
สภาพพื้นที่		
ที่ราบลุ่ม	53	100
ลักษณะดิน		
ดินเหนียว	45	84.90
ดินร่วน	8	15.10
แหล่งน้ำ		
ชลประทาน	53	100

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นสภาพทางภูมิศาสตร์ของสมาชิก กลุ่มนาแปลงใหญ่ ปรากฏผลดังนี้

**1.2.1 สภาพพื้นที่** พบว่า ร้อยละ 100 ดินเป็นที่ราบลุ่ม

**1.2.2 ลักษณะที่ดิน** พบว่า ร้อยละ 84.9 ดินเป็นดินเหนียว ร้อยละ 15.1 ดินเป็นดินร่วน

**1.2.3 แหล่งน้ำ** พบว่า ร้อยละ 100 สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา อาศัยน้ำ

ชลประทาน

1.3 สภาพพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ได้แก่ อาชีพหลัก อาชีพรองของสมาชิกในกลุ่ม พื้นที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ลักษณะการถือครองที่ดิน ผลผลิตข้าวในปี 2559/60 รายได้รวมของเกษตรกร ต้นทุนการผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่ ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สภาพพื้นฐานทางเศรษฐกิจของสมาชิก

(N = 53)		
ประเด็น	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
อาชีพหลัก		
ทำนา	53	100
อาชีพรอง		
การเกษตร	46	84.91
รับจ้างทั่วไป	6	11.33
ค้าขาย	1	1.88
อื่นๆ(ทำพรมเช็ดเท้า)	1	1.88
พื้นที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่		
1-10 ไร่	12	77.36
11-20 ไร่	21	3.77
21-30 ไร่	12	7.55
31-40 ไร่	2	3.77
41 ไร่ขึ้นไป	6	11.33
ต่ำสุด = 3 ไร่ สูงสุด = 98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 17.54		
ลักษณะการถือครองที่ดิน		
เป็นของตัวเองทั้งหมด	15	28.3
เป็นของตัวเองและเช่า	17	32.10
เช่าทั้งหมด	21	39.60

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(N = 53)

ประเด็น	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ผลผลิตข้าวในปี 2559/60		
ไม่เกิน 650 กิโลกรัม	15	28.30
651 – 750 กิโลกรัม	3	5.66
751 กิโลกรัม หรือมากกว่า	35	66.04
ต่ำสุด = 432    เฉลี่ย = 794.5    สูงสุด = 1,000	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 184.38	
รายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี 2559/2560		
ไม่เกิน 50,000 บาท	5	9.43
50,001-100,000 บาท	22	41.51
100,001-150,000 บาท	12	22.64
150,001-200,000 บาท	7	13.21
200,001 บาท หรือมากกว่า	7	13.21
ต่ำสุด = 18,957    เฉลี่ย = 130,347.96    สูงสุด = 458,640	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 93,531.57	
ต้นทุนการผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่		
3000 หรือน้อยกว่า	12	22.64
3,001-3,500	9	16.98
3,501-4,000	2	3.77
4,001 ขึ้นไป	30	56.60
ต่ำสุด = 2,618    เฉลี่ย = 4,143    สูงสุด = 6,140	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1,030	

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นสภาพทางเศรษฐกิจของสมาชิกนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ปรากฏผลดังนี้

**1.3.1 อาชีพหลัก** พบว่า สมาชิกนาแปลงใหญ่ ร้อยละ 100 ประกอบอาชีพทำนา

**1.3.2 อาชีพรอง** พบว่า สมาชิกนาแปลงใหญ่ส่วนมาก ร้อยละ 84.91 ประกอบอาชีพการเกษตร รองลงมา ร้อยละ 11.33 ประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป และร้อยละ 1.88 ประกอบอาชีพค้าขาย และอื่นๆ

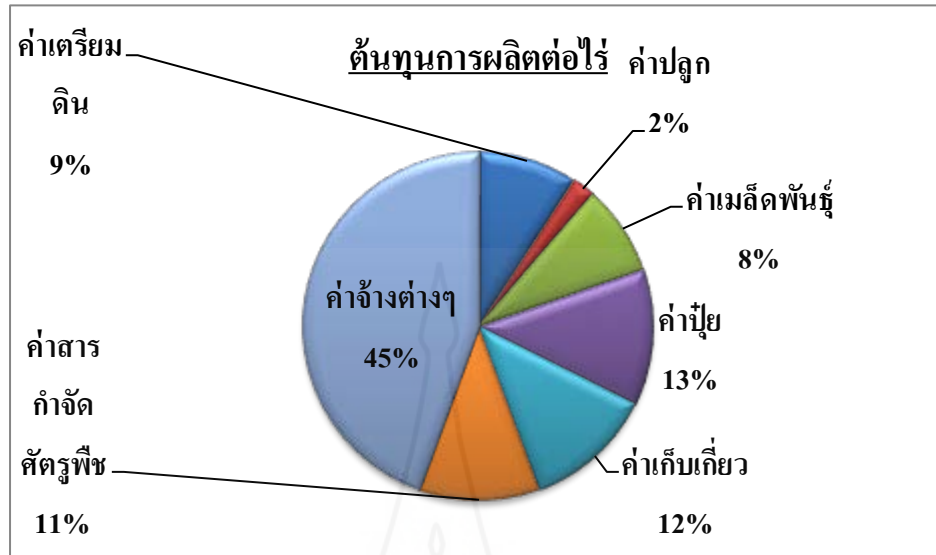
**1.3.3 พื้นที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่** พบว่า ร้อยละ 77.36 มีพื้นที่เข้าร่วมโครงการ ระหว่าง 1-10 ไร่ รองลงมาร้อยละ 11.33 มีพื้นที่เข้าร่วมโครงการ 41 ไร่ขึ้นไป ร้อยละ 7.55 มีพื้นที่เข้าร่วมโครงการระหว่าง 21-30 ไร่ ร้อยละ 3.77 มีพื้นที่เข้าร่วมโครงการ ระหว่าง 11-20 ไร่และระหว่าง 31-40 ไร่ โดยสมาชิกนาแปลงใหญ่มีพื้นที่เข้าร่วมโครงการ น้อยสุดที่ 3 ไร่ สูงสุด 98 ไร่ พื้นที่เข้าร่วมโครงการ เฉลี่ย 22.69 ไร่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 17.54

**1.3.4 ลักษณะการถือครองที่ดิน** พบว่า ร้อยละ 39.6 สมาชิกนาแปลงใหญ่มีพื้นที่ทำนาแบบเช่าทั้งหมด รองลงมาร้อยละ 32.10 สมาชิกนาแปลงใหญ่มีพื้นที่ทำนาเป็นของตนเองและเช่า และร้อยละ 28.30 สมาชิกนาแปลงใหญ่มีพื้นที่ทำนาเป็นของตนเองทั้งหมด

**1.3.5 ผลผลิตข้าวในปี 2559/60** พบว่า ร้อยละ 66.04 สมาชิกนาแปลงใหญ่มีผลผลิตข้าวในปี 2559/60 จำนวน 751 กิโลกรัมต่อไร่ หรือมากกว่า รองลงมาร้อยละ 28.30 สมาชิกมีผลผลิตข้าวในปี 2559/60 ไม่เกิน 650 กิโลกรัมต่อไร่ และร้อยละ 5.66 มีผลผลิตข้าวในปี 2559/60 อยู่ระหว่าง 651-750 กิโลกรัมต่อไร่ โดยผลผลิตข้าวเฉลี่ยอยู่ที่ 794.5 กิโลกรัมต่อไร่ ผลผลิตต่ำสุด 432 กิโลกรัมต่อไร่ ผลผลิตสูงสุด 1,000 กิโลกรัมต่อไร่ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 184.38

**1.3.6 รายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี 2559/2560** พบว่า ร้อยละ 41.51 มีรายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี 2559/2560 ระหว่าง 50,001-100,000 บาท ร้อยละ 22.64 มีรายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี 2559/2560 ระหว่าง 100,001-150,000 บาท ส่วนรายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี 2559/2560 ระหว่าง 150,001-200,000, 200,001บาท หรือมากกว่า คิดเป็นร้อยละ 13.21 เท่ากัน โดยสมาชิกนาแปลงใหญ่มีรายได้ต่ำที่สุด 18,957 บาท มากที่สุด 458,640 บาท ค่าเฉลี่ยรายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี 2559/2560 อยู่ที่ 130,347.96 บาท และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 93,531.57

**1.3.7 ต้นทุนการผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่** พบว่า ร้อยละ 56.60 ต้นทุนการผลิตข้าวอยู่ที่ 4,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 22.64 ต้นทุนการผลิตข้าว 3,000 บาทหรือน้อยกว่า ร้อยละ 16.98 ต้นทุนการผลิตข้าวอยู่ระหว่าง 3,001-3,500 บาท ร้อยละ 3.77 ต้นทุนการผลิตข้าวอยู่ที่ 3,501-4,000 บาท โดยต้นทุนการผลิตข้าวที่สมาชิกทำได้ต่ำสุด 2,618 บาท สูงสุด 6,140 บาท ค่าเฉลี่ยต้นทุนการผลิตข้าวอยู่ที่ 4,143 บาทต่อไร่ โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดต้นทุนการผลิตข้าวของสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ออกมาเป็นรายการค่าใช้จ่ายได้ 7 รายการ ดังนี้ 1.ค่าเตรียมดิน 2. ค่าเพาะปลูก 3. ค่าเมล็ดพันธุ์ 4. ค่าปุ๋ย 5. ค่าเก็บเกี่ยว 6. ค่าสารกำจัดศัตรูพืชและค่าสารชีวภัณฑ์ 7. ค่าจ้างต่างๆ (ดังภาพที่ 4.1)



ภาพที่ 4.1 ต้นทุนการผลิตต่อไร่ของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

## ตอนที่ 2 การบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

จากการสัมภาษณ์ และการสัมมนาระดมสมอง กับสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา พบว่า กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา มีการบริหารจัดการกลุ่ม ดังนี้

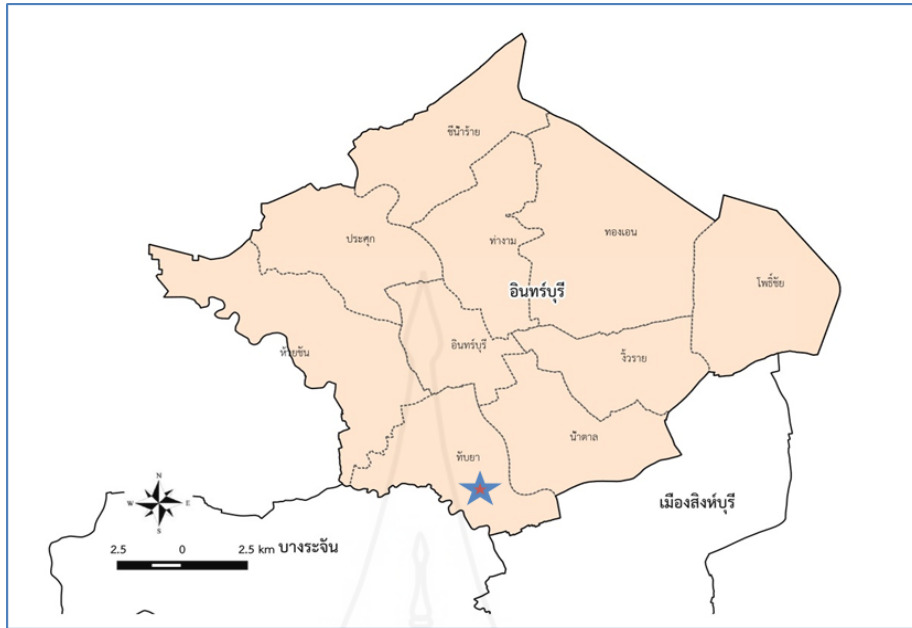
**2.1 สภาพทั่วไปของพื้นที่** นาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีสมาชิกทั้งหมด 53 ราย สมาชิกประกอบด้วยชาวบ้านหมู่ที่ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12 มีพื้นที่เข้าร่วมโครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่จำนวน 1,206.30 ไร่ พันธุ์ข้าวที่ปลูก ได้แก่ ข้าวดอกมะลิ 105 จำนวน 15 ราย พื้นที่ 250 ไร่ ข้าวเหนียวสันป่าตอง จำนวน 20 ราย พื้นที่ 380 ไร่ และ กข 57 จำนวน 18 ราย พื้นที่ 573.30 ไร่ โดยมีนายชูศักดิ์ เพ็ชรพูล เป็นประธานแปลงใหญ่ และนายแสวง คงรอด เกษตรอำเภออินทร์บุรี เป็นผู้จัดการแปลง ที่ตั้งแปลงของนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ คือทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลอินทร์บุรี และตำบลห้วยชัน อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับตำบลบางกระบือ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับตำบลอินทร์บุรี ตำบลน้ำตาล อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี จากกิ่งกลางแม่น้ำเจ้าพระยา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับตำบลแม่ลา อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี





ภาพที่ 4.2 แผนที่แสดงที่ตั้งแปลงใหญ่ข้าวตำบลทัพยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี

**2.1.1 สภาพดิน** พื้นที่ตำบลทัพยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มชุดดินที่ 4 ลักษณะ โดยทั่วไป: เนื้อดินเป็นพวกดินเหนียว ดินบนมีสีน้ำตาลปนเทาหรือสีน้ำตาล ดินล่างมีสีน้ำตาลปนเทาหรือสีน้ำตาล หรือสีเทาปนสีเขียวมะกอกมีจุดประสีน้ำตาลปนเหลืองหรือน้ำตาลแก่ อาจพบก้อนปูนก้อนสารเคมีสะสมพวกเหล็กและแมงกานีสในชั้นดินล่าง การระบายน้ำค่อนข้างเร็วถึงเร็ว พบตามที่ราบเรียบหรือที่ราบลุ่มระหว่างคันดินริมลำน้ำกับลานตะพักลำน้ำค่อนข้างใหม่ น้ำเซาะขังในฤดูฝนลึก 30-50 ซม. นาน 4-5 เดือน ดินมีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติปานกลาง pH 5.5- 6.5 ถ้าหากยังมีก้อนปูนปะปนอยู่ pH จะเป็น 7.0-8.0 ได้แก่ ชุดดินชยันต ราชบุรี ท่าพล และสระบุรี บางมูลนาก ปัจจุบันบริเวณดังกล่าวส่วนใหญ่ใช้ทำนา บางแห่งยกทรงเพื่อปลูกผักหรือผลไม้

**2.1.2 ความเหมาะสมสำหรับการปลูกพืช** สภาพพื้นที่ราบลุ่มมีสภาพพื้นที่ราบเรียบถึงเกือบราบเรียบ ดินมีสภาพการระบายน้ำค่อนข้างเร็วถึงเร็ว ในช่วงฤดูฝนมีน้ำขังผิวดินเป็นระยะเวลา 4-5 เดือน เนื้อดินเป็นดินเหนียวเก็บกักน้ำได้ดี จึงเหมาะสมที่ใช้ในการทำนามากกว่าการปลูกพืชอย่างอื่น อย่างไรก็ตาม หลังการเก็บเกี่ยวข้าวหรือในช่วงฤดูแล้งกลุ่มชุดดินนี้สามารถใช้ในการปลูกพืชไร่ หรือพืชผักที่มีอายุสั้นได้เป็นอย่างดี เนื่องจากดินมีความชื้นพอที่จะปลูกได้ และดินกลุ่มนี้พบบริเวณที่อยู่ใกล้กับแหล่งน้ำธรรมชาติได้แก่ ลำแม่ลา จึงสามารถที่จะนำน้ำจากแม่น้ำดังกล่าวมาใช้เสริมในการปลูกพืชได้และได้มีการปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางในภาคกลาง ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**2.1.3 แหล่งน้ำ :** พื้นที่ตำบลทับยามีแหล่งน้ำธรรมชาติที่สำคัญ ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา ไหลผ่านหมู่ที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 และ 8 ลำน้ำแม่ลาไหลผ่านหมู่ที่ 12 ซึ่งติดกับลำแม่ลา ยกเว้นหมู่ 11 ใช้น้ำคลองส่งน้ำในการควบคุมของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาชั้นสูตร และคลองชลประทานส่งน้ำ 1 ซ้าย (บรมธาตุ) ซึ่งเป็นแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรที่สำคัญของตำบลสามารถส่งน้ำได้เต็มพื้นที่ และพื้นที่นาแปลงใหญ่ตำบลทับยา ใช้น้ำจากลำแม่ลาเป็นหลัก หนองลำไผ่ (ผ่านหมู่ที่ 4) หนองวิเชียร (ผ่านหมู่ที่ 3) และลำพะเนียง (สำนักงานเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี, 2561)

## 2.2 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย

### 2.2.1 การบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่

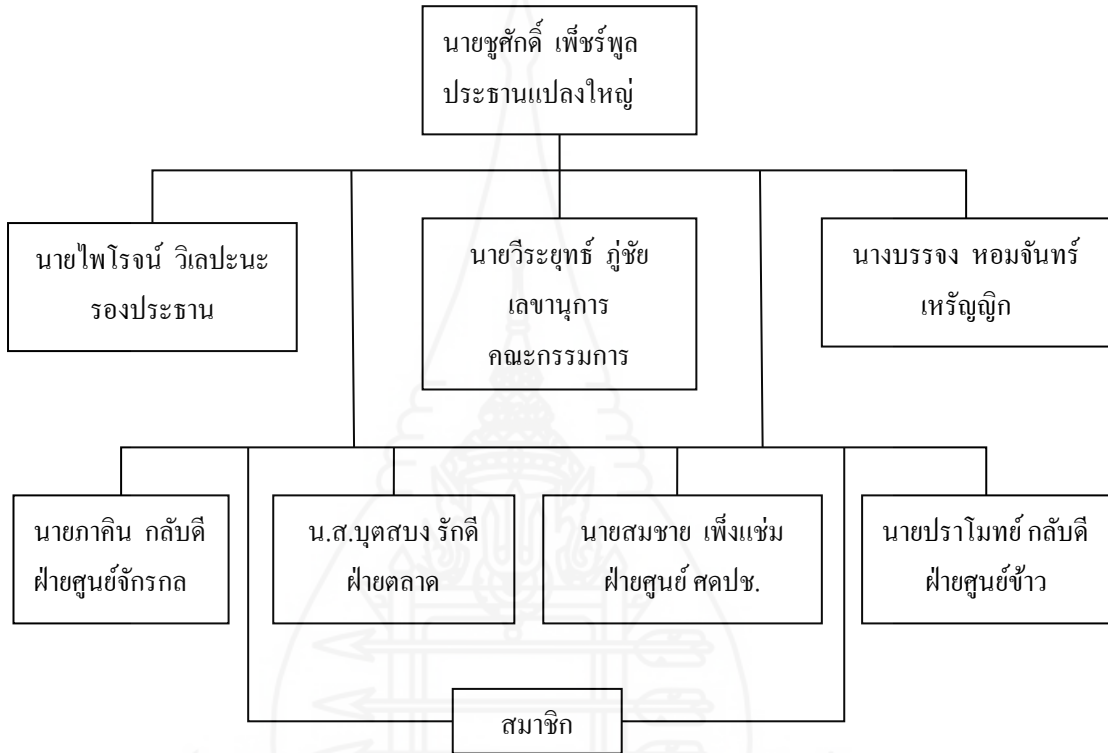
- 1) ประวัติความเป็นมา เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2559 ครั้งแรก โดยได้รับการสนับสนุนปัจจัยการผลิตจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัชนาท กรมการข้าวเมล็ดพันธุ์ข้าวปทุมธานี จำนวน 12 ตัน
- 2) ที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่ที่หมู่ 12 ตำบลทับยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี



ภาพที่ 4.3 ที่ตั้งกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

- 3) โครงสร้างการบริหารกลุ่ม มีการเลือกตั้งประธานและคณะกรรมการ จำนวน 5 ตำแหน่ง ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เจริญญิก คณะกรรมการ แต่ละตำแหน่งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ แต่ไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง มีการแบ่งคณะกรรมการ ออกเป็น 4 ฝ่ายคือ 1. ฝ่ายศูนย์จักรกล 2. ฝ่ายตลาด 3. ฝ่ายศูนย์จัดการดินและปุ๋ยชุมชน 4. ฝ่ายศูนย์ข้าว มีจำนวนสมาชิก 53 คน มีกฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารกลุ่มที่ชัดเจน และมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ การบริหารงานนาแปลงใหญ่บ้านทับยา มีการบริหารจัดการกลุ่มโดยมีโครงสร้างการบริหารงานแบบผสม คือมีการบริหารงานโดยตรงจากประชาชนไปยังคณะกรรมการ และคณะกรรมการ

ไปยังสมาชิก มีการบริหารงานแบบแนวราบโดยมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับคณะกรรมการในระดับเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีการติดตามการดำเนินงานโดยการจัดให้มีการประชุมประจำเดือนๆ ละ 1 ครั้ง หากมีกิจกรรมหรือเรื่องเร่งด่วนก็มีการประสานงานประชุมทั้งในลักษณะกลุ่มย่อย (เฉพาะคณะกรรมการ) และกลุ่มใหญ่ (คณะกรรมการและสมาชิกทั้งหมด)



ภาพที่ 4.4 โครงสร้างคณะกรรมการแปลงใหญ่ตำบลทับยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี

4) ผู้นำ ประชานกลุ่มมีความเป็นผู้นำยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการนำความรู้ นวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาเผยแพร่ให้แก่สมาชิกกลุ่ม จบการศึกษาระดับปริญญาโท และเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามาก่อนที่จะเกษียณอายุราชการแล้วมาทำงานทางด้านการเกษตร จึงเป็นสาเหตุที่ประธานมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ในการบริหารงาน เช่น เทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิต และการลดต้นทุนการผลิต

5) กิจกรรม กลุ่มได้มีการจัดแผนการใช้เครื่องจักรกลการเกษตร การจัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีให้เกษตรกรสมาชิก การร่วมกันซื้อปุ๋ยและปัจจัยการผลิตต่างๆ การจัดการกลุ่ม มีการสร้างความเข้าใจให้เกษตรกรสมาชิก โดยกำหนดระเบียบและกฎเกณฑ์ กลุ่มนาแปลงใหญ่

บ้านทับยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี จะมีการนัดประชุมสมาชิกกลุ่มเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เดือนละ 1 ครั้ง ประเด็นที่สำคัญในการประชุมคือ แจ้งผลการดำเนินงานของกลุ่มให้สมาชิกทราบ ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามเป้าหมายต่างๆ ที่กลุ่มได้กำหนดร่วมกันเช่น ความก้าวหน้าของการผลิต คาดการณ์ผลผลิตที่สมาชิกจะผลิตได้ในแต่ละฤดูการปลูก หากมีสมาชิกไปอบรมหรือมีความรู้ใหม่ๆ ก็จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและเตรียมแผนการปฏิบัติงานสำรอง เพื่อรองรับปัญหา และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของกลุ่มร่วมกับผู้จัดการแปลง หากมีปัญหาที่ทางกลุ่มไม่สามารถแก้ไขได้ ทางกลุ่มก็จะดำเนินการขอความช่วยเหลือ ขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาคีต่างๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันแบบมีส่วนร่วม สร้างความเข้มแข็งให้กับสมาชิกในแปลง โดยได้รับการพัฒนาความรู้จากศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพสินค้าเกษตรตำบลทองเอน อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี เช่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการผลิตข้าว การปลูกผักสวนครัวตามแนวเกษตรทฤษฎีใหม่ โดยการนำเกษตรกรสมาชิกแปลงใหญ่ไปดูงาน

6) *ทรัพยากร* กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ได้รับการสนับสนุนจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท ดังนี้ เมล็ดพันธุ์ข้าวเหนียวสันป่าตอง จำนวน 2 ตัน เครื่องตัดทำความสะอาดเมล็ดพันธุ์ข้าว เครื่องชั่งน้ำหนัก เครื่องเย็บกระสอบด้วยมือ เครื่องวัดความชื้นข้าวเปลือก เครื่องโรยเมล็ดพันธุ์ จำนวน 2 เครื่อง ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการสร้างโรงสีข้าวขนาดเล็ก พร้อมกับสถานที่เก็บข้าวเปลือกจากหน่วยงานของกระทรวงมหาดไทย เพื่อใช้เป็นแหล่งรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก โดยใช้เงินสินเชื่อแปลงใหญ่เป็นทุนหมุนเวียนในการรับซื้อข้าวจากสมาชิก ในราคาที่สูงกว่าท้องตลาดและบริการสีข้าวสารให้แก่สมาชิกด้วย สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่มีความเข้มแข็งได้รับการพัฒนาจากภาครัฐให้เป็น Smart Farmer เกษตรกรต้นแบบ จำนวน 42 ราย มีการจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปี 2558



ภาพที่ 4.5 เครื่องโรยเมล็ดพันธุ์ข้าว

7) การผลิต กลุ่มนาแปลงใหญ่ตำบลทับยา จังหวัดสิงห์บุรี เพื่อเป้าหมาย  
การพัฒนาของกลุ่ม โดยใช้แผนการผลิตรายบุคคล

การดำเนินงานของผู้จัดการแปลง

(1) จัดทำแผนพัฒนานาแปลงใหญ่โดยผู้จัดการแปลง ช่วยผู้จัดการแปลง  
ร่วมกับเกษตรกรสมาชิกทั้งหมดของแปลงกับหน่วยงานบูรณาการภาคี ที่สนับสนุนการดำเนินงาน  
รวมถึงวางแผนปฏิบัติการที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มผลผลิต การ  
พัฒนาคุณภาพผลผลิต การตลาด มีการวางแผนในการผลิตพันธุ์ข้าวให้มีความเหมาะสมสอดคล้อง  
กับความต้องการของตลาด สมาชิกมีการจัดทำแผนการผลิตรายแปลงเพื่อวางแผนการเพาะปลูกให้  
ตรงช่วงเวลา และความต้องการของตลาด เพื่อเป้าหมายการพัฒนาของกลุ่มโดยใช้แผนการผลิต  
รายบุคคล

(2) ประชาสัมพันธ์และชี้แจงแผนพัฒนานาแปลงใหญ่ ให้กับเกษตรกร  
สมาชิกแปลงใหญ่ทราบถึงแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการแปลงใหญ่ เพื่อถือปฏิบัติร่วมกัน

(3) ติดตามและควบคุมการดำเนินงานร่วมกับทีม สนับสนุนให้มีการ  
ดำเนินงานระบบส่งเสริมการผลิตแบบแปลงใหญ่

(4) แก้ไขปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา  
มีการนำปฏิทินการปลูกข้าวมาปรับใช้โดยการจัดทำแบบบันทึกข้อมูลการปลูกข้าว มาแจกจ่ายให้กับ  
สมาชิกแปลงใหญ่นำไปปรับใช้

ตารางที่ 4.4 ตารางการปลูกข้าวหอมมะลิ 105

วัน/เดือน/ปี	ระยะเวลา	รายการที่ทำ	หมายเหตุ
		ไถตะ (ถ้าทำทัน)	
	เริ่มการเตรียมดิน	ตีดิน ปั่นดิน พร้อมใส่ปุ๋ยหมักสลายฟาง 5 ลิตร/ไร่ แล้วหว่านปุ๋ยอินทรีย์ 50 กก./ไร่	
	หมักดิน 15 วัน	แช่เมล็ดพันธุ์ข้าวตอนเช้าด้วยไตรโคเดอร์มา 1 ถัง/น้ำ 100 ลิตร จากนั้นใช้รถยา ทำเทือก ทำร่องระบายน้ำ (นาหว่านใช้เมล็ดพันธุ์ 15 กก./ไร่ นาหยอดใช้เมล็ดพันธุ์ 10 กก./ไร่)	
	หลังจากแช่เมล็ด ข้าว 1 คืน	เอาเมล็ดพันธุ์ข้าวที่แช่น้ำแล้ว 1 คืน ขึ้นจากน้ำ นำไปใส่กระสอบเอาผ้าคลุมไว้กลางแจ้งอีก 1 คืน	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

วัน/เดือน/ปี	ระยะเวลา	รายการที่ทำ	หมายเหตุ
	กลุ่มเมล็ดพันธุ์ครบ 1 คีน	นำพันธุ์ข้าวที่มีลักษณะงอกเป็นคุ่มตาลงไป หว่านหรือหยอดตามความเหมาะสม	
	หลังจากหว่านหรือ หยอด 5 วัน	ตรวจดู ถ้ามีหญ้าหรือวัชพืชให้กำจัดเฉพาะ จุดที่มี	
	ระยะเวลา 8 วัน	ใส่น้ำเข้านาให้มีระดับ 5-10 ซม.	
	ระยะเวลา 15 วัน	ฉีดพ่นไตรโคเดอร์มา 4 ถุง/น้ำ 20 ลิตร/ ไร่	
	ระยะเวลา 15-30 วัน	รักษาระดับน้ำ ครบ 30 วัน ฉีดพ่น ไตรโคเดอร์มา	
	ระยะเวลา 35-45 วัน	ปล่อยน้ำให้แห้ง	
	ระยะเวลา 46 วัน	ใส่น้ำเข้านา รักษากระดับน้ำ 5-10 ซม.	
	ระยะเวลา 47 วัน	คุ้ระดับน้ำให้คงที่ ใส่ปุ๋ยอินทรีย์ 50 กก./ไร่	
	ระยะเวลา 48 วัน	ฉีดพ่นไตรโคเดอร์มา 4 ถุง/น้ำ 20 ลิตร/ ไร่	
	ระยะเวลา 55 วัน	ตรวจดูอาการข้าว ถ้าไม่ตอบสนองต่อปุ๋ยให้ เพิ่ม GDF 2 ซ่อนแกง / น้ำ 20 ลิตร / ไร่	
	ระยะเวลา 55-90 วัน	รักษาระดับน้ำ 5-10 ซม. ตรวจดูแมลงศัตรูพืช ถ้ามีเกิน 4-5 ตัว/กอข้าว ให้ฉีดพ่นสาร บิวเวอร์เรีย	
	ระยะเวลา 70-90 วัน	ตรวจดูข้าว ถ้าข้าวโน้มรวงให้ปล่อยน้ำทิ้ง จนแห้ง	
	ระยะเวลา 120 วัน	เก็บเกี่ยวผลผลิต	

หมายเหตุ ช่อง วัน/เดือน/ปี ต้องใส่ให้ครบตั้งแต่เริ่มลงมือทำงานถึงเก็บเกี่ยวผลผลิต  
เพื่อไม่ให้ลืมน และแต่ละขั้นตอนคลาดเคลื่อนได้ไม่เกิน 3 วัน

8) การตลาด การออกร้านแสดงสินค้า เป็นต้น สมาชิกกลุ่ม มีการพัฒนา  
คุณภาพผลผลิตสู่มาตรฐานข้าว GAP โดยปัจจุบันมีเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP แล้ว  
จำนวน 28 รายและผ่านการรับรองมาตรฐานข้าวอินทรีย์จำนวน 3 ราย ทั้งนี้ประธานแปลงใหญ่และ

คณะกรรมการแปลงใหญ่ ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คำแนะนำในการผลิตข้าวให้ได้รับการรับรองมาตรฐานแก่เกษตรกรสมาชิกที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานอีกด้วย เนื่องจากตลาดผู้บริโภคในปัจจุบันต้องการให้ใช้หลักความปลอดภัยในขั้นตอนการผลิต และเก็บเกี่ยวทางการเกษตร เพื่อผู้ผลิตปลอดภัย ผู้บริโภคปลอดภัย เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่ ตำบลทับยา มีการพัฒนาด้านการตลาด โดยมีการเชื่อมโยงตลาด การทำข้อตกลงการซื้อข้าวเปลือก (MOU) กับโรงสีตั้งเชียงใหม่ และมีการตกลงการซื้อขายข้าวสารกับบริษัทอริย์มาร์เก็ตติ้ง โรงพยาบาลอินทร์บุรี ช่องทางการจำหน่ายได้แก่ การขายในตลาดประชารัฐ บริษัทเอกชนมารับซื้อ ตลาดออนไลน์ เป็นต้น มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ โดยมีการแปรรูปผลผลิต จากการทำผึ่งข้าวไรซ์เบอร์รี่ มาผลิตเป็นข้าวตู

9) กองทุนหมุนเวียนและการบริหาร กรรมการบริหารกองทุนเป็นคณะเดียวกับคณะกรรมการบริหารกลุ่ม มีกฎระเบียบของการบริหารเงินกองทุน แหล่งที่มาของเงินกองทุน โดยการระดมหุ้นจากสมาชิกขั้นต่ำคนละ 100 บาท และจากเงินเชื่อแปลงใหญ่เป็นเงินกองทุนหมุนเวียน ในการรับซื้อข้าวจากสมาชิกในราคาที่สูงกว่าตลาด จำนวนเงินกองทุน 2,000,000 บาท มีการจัดทำบัญชีรายรับและรายจ่าย มีการตรวจสอบและสรุปผลการดำเนินงานของกองทุน มีการปันผลคืนให้สมาชิก

#### 10) การเรียนรู้

(1) รูปแบบการเรียนรู้กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา มีรูปแบบการเรียนรู้ในหลายรูปแบบ ได้แก่ การประสานและสร้างความเข้าใจกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องโดยเข้าร่วมประชุมอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเกษตรกรสมาชิกกลุ่มอื่น การจัดการศึกษาดูงาน จำนวน 1 ครั้ง โดยศึกษาดูงานเรื่องการผลิตข้าว การปลูกพืชผักสวนครัวตามแนวเกษตรทฤษฎีใหม่

(2) หน่วยงานที่มีบทบาทต่อการเรียนรู้ กลุ่มได้รับโอกาสที่ดีจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ในการสนับสนุนองค์ความรู้ต่างๆ ในการพัฒนาสินค้า ตั้งแต่การผลิตแปรรูปจนถึงการจำหน่าย การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ตลอดห่วงโซ่อุปทานของสินค้า และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รายละเอียดดังนี้

ก. ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชยันนา ร่วมดำเนินการกำหนดพื้นที่เป้าหมาย/ส่งเสริมและให้คำแนะนำการบริหารจัดการแปลง ถ่ายทอดความรู้ เรื่อง การผลิตเมล็ดพันธุ์ดี การจำแนกและการตัดพันธุ์ปน การลดต้นทุนการผลิตข้าว การเตรียมความพร้อมของเกษตรกรเพื่อรับการตรวจรับรองข้าวคุณภาพ GAP แบบกลุ่ม ICS การผลิตข้าวตามระบบคุณภาพมาตรฐาน GAP

ด้วยการควบคุมภายในแบบกลุ่ม ICS กระบวนการผลิตข้าวให้ได้คุณภาพดี สนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าว สนับสนุนปัจจัยการผลิตแปลงเรียนรู้การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 1 แปลง

ข. สำนักงานเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี ร่วมดำเนินการกำหนดพื้นที่เป้าหมาย บูรณาการแผนปฏิบัติงาน จัดเวทีชุมชนถ่ายทอดเทคโนโลยีตามกระบวนการโรงเรียนเกษตรกร 5 ครั้ง จัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อลดต้นทุนการผลิต พัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลผลิตข้าว 2 ครั้ง

ค. สถานีพัฒนาที่ดินจังหวัดสิงห์บุรี ร่วมดำเนินการกำหนดพื้นที่เป้าหมาย เก็บตัวอย่างดินเพื่อตรวจวิเคราะห์ดิน ถ่ายทอดความรู้และตั้งธนาคารปุ๋ยอินทรีย์สนับสนุน ตั้งกลุ่มทำปุ๋ยหมัก

ง. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี ให้ ความรู้เรื่องสินเชื่อและการวางแผนธุรกิจ

จ. สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดสิงห์บุรี สอนการจัดทำบัญชี ต้นทุนอาชีพ

### ตอนที่ 3 การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

จากการสัมมนาระดมสมองกับสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ที่ได้เก็บรวบรวมสามารถวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน ทั้ง 3 ส่วน ได้ดังนี้

#### 3.1 การบริหารจัดการต้นน้ำ กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยามีการดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 การลดต้นทุนการผลิต โดยการลดอัตราการใช้เมล็ดพันธุ์จาก 25-30 กิโลกรัมต่อไร่ มาเป็น 8-12 กิโลกรัมต่อไร่ โดยใช้เครื่องโรยเมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นตัวช่วย

3.1.2 การเพิ่มผลผลิต โดยใช้ข้าวพันธุ์ดีจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท

3.1.3 การลดการใช้สารเคมี โดยหันมาใช้สารชีวภัณฑ์ทดแทน

3.1.4 การพัฒนาคุณภาพผลผลิต ให้ได้มาตรฐาน GAP และข้าวอินทรีย์

3.1.5 การบริหารจัดการกลุ่ม การวางแผนการใช้เครื่องจักรกลทางการเกษตร

3.1.6 การสร้างองค์ความรู้ โดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต ทำแปลงสาธิต จำนวน 1 แปลง

3.1.7 ได้รับการสนับสนุนสินเชื่อแปลงใหญ่จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

3.1.8 การพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็ง โดยได้รับการพัฒนาความรู้จากศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพสินค้าเกษตรตำบลทองเอน อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี เช่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้



ด้านการผลิตข้าว การปลูกผักร่วมสวนครัวตามแนวเกษตรทฤษฎีใหม่โดยการนำเกษตรกรสมาชิกแปลงใหญ่ไปดูงาน

### 3.2 การบริหารจัดการกลางน้ำ กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยามีการดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 มีโรงสีชุมชนสามารถผลิตข้าวสาร และข้าวกล้อง ให้แก่สมาชิกได้

3.2.2 สามารถแปรรูปข้าวไรซ์เบอร์รี่ เป็นข้าวตุ๋น

3.2.3 มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างแบรนด์เป็นของตัวเองโดยการจัดทำสลาก

สินค้า “ข้าวหอมแม่ลา”

3.2.4 มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น บรรจุตามน้ำหนักที่ลูกค้าต้องการ เช่น ถุงละ 0.5 กิโลกรัม ถุงละ 1 กิโลกรัม และถุงละ 5 กิโลกรัม

### 3.3 การบริหารจัดการปลายน้ำ กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยามีการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 มีการเชื่อมโยงตลาด การทำข้อตกลงการซื้อข้าวเปลือก (MOU) กับโรงสีตั้งเชียงใหม่

อินทร์บุรี

3.3.2 มีการตกลงการซื้อขายข้าวสารกับบริษัทอริย์มาร์เก็ตติ้ง และ โรงพยาบาล

3.3.3 มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หน้าร้านที่ เจเจมอลล์ เขตจตุจักร กทม.



ภาพที่ 4.6 ภาพแสดงหน้าร้านของการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ เจเจมอลล์

3.3.4 มีการออกบูธ/งานแสดงสินค้า

3.3.5 เพิ่มช่องทางและโอกาสทางการค้าผ่านระบบ e-commerce โดยเปิดเพจทางเฟสบุ๊กภายใต้ชื่อ “วิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตข้าวอินทรีย์ลำแม่ลา”



ภาพที่ 4.7 ภาพแสดงหน้าเพจเฟสบุ๊กเพื่อจำหน่ายสินค้า

## ตอนที่ 4 ปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสัมมนาระดมสมอง กับสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่ บ้านทับยา ทำให้ทราบถึงปัญหาข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ ดังนี้

### 4.1 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

#### 4.1.1 ปัญหา

##### 1) ด้านการผลิต มีปัญหาดังนี้

(1) ชนิดพันธุ์ข้าว โดยจะมีการแบ่งสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มสมาชิกที่ปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 กับข้าว กข. ชนิดต่างๆ กับอีกกลุ่มคือสมาชิกจะเลือกปลูกข้าวตามกระแส เช่น ข้าวเหนียวสันป่าตอง ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ ทำให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพเมล็ดพันธุ์

(2) ภัยธรรมชาติ ปัญหาที่พบคือปัญหาน้ำท่วม ช่วงระยะเวลา 4- 5 เดือน

2) ด้านการตลาด มีปัญหา คือ ข้าวขาวดอกมะลิ 105 มีตลาดที่กลุ่มสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีตลาดรองรับ ขายได้ราคาดี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกอยากปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 มากขึ้น แต่ข้าวเหนียวสันป่าตองกับข้าว กข. ทั่วไป จำหน่ายให้ได้แค่โรงสีเท่านั้น ราคาจำหน่ายไม่สูง

##### 3) ด้านการบริหารกลุ่ม มีปัญหาดังนี้

(1) สมาชิกไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น บางรายก็เข้าประชุมไม่ต่อเนื่อง ทำให้การรับรู้ข่าวสารไม่ดีพอ ทำให้เกิดการเข้าใจผิดของสมาชิกได้

(2) สมาชิกมองที่ราคาจำหน่าย แต่ไม่มองถึงผลกำไรของการทำข้าวที่ต้นทุนสูง

(3) สมาชิกขาดการทำบัญชีครัวเรือน ทำให้ไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงในการทำนา

(4) สมาชิกขาดความมั่นใจว่ากลุ่มจะมีศักยภาพในการซื้อขายข้าวได้ สมาชิกมีความมั่นใจในโรงสีมากกว่า แม้ว่าราคาจะถูกกว่าที่ขายให้กับกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา

##### 4) ด้านการส่งเสริมการเกษตรและด้านการสนับสนุน

(1) อุปกรณ์ที่ได้รับสนับสนุนจากภาครัฐยังไม่ครบวงจรของการผลิต ทำให้มีปัญหาในขั้นตอนของการผลิต เช่น ได้รับการสนับสนุนรถเกี่ยวข้าว แต่ไม่มีรถบรรทุกเพื่อ

ขนส่งรถเกี่ยวข้าวไปปฏิบัติงานในพื้นที่ได้

(2) เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีการเรียกประชุมบ่อยเกินไป ไม่มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้สมาชิกไม่อยากเข้าร่วมประชุม

(3) สมาชิกยังขาดความรู้ทางการตลาด จะเก่งด้านการผลิตเพียงด้านเดียว

(4) การวางแผนการตลาดยังไม่ลงตัว เนื่องจากผลผลิตที่ได้ยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค

#### 4.1.2 ข้อเสนอแนะ

##### 1) ด้านการผลิต

(1) ข้าวขาวดอกมะลิ 105 มีราคาสูง จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกเปลี่ยนมาปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 มากขึ้น ลดพื้นที่การปลูกข้าวชนิดอื่นลง ทำให้ได้ผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

(2) ควรมีการจัดการผลิตให้ทันฤดูกาลน้ำท่วม

##### 2) ด้านการตลาด

(1) สมาชิกอยากให้เห็นนโยบายด้านราคาของข้าวคุณภาพ GAP กับข้าวธรรมดาที่มีราคาแตกต่างกัน

(2) สมาชิกอยากให้ส่วนราชการเชื่อมโยงข้าวคุณภาพ GAP กับตลาดทั่วไปให้ได้อย่างชัดเจน

(3) สมาชิกอยากให้มีนโยบายจากภาครัฐ ในการให้ส่วนราชการ โรงเรียน โรงพยาบาล สถานประกอบการ หันมาใช้ข้าวคุณภาพ GAP ของเกษตรกรตัวจริงโดยตรง

##### 3) ด้านการบริหารกลุ่ม

(1) สมาชิกควรมีการติดตามผลการดำเนินการของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรขาดการประชุม

(2) สมาชิกควรเพิ่มเติมความรู้ด้านตลาดให้มากขึ้น เพื่อจะได้นำความรู้มาช่วยพัฒนากลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ให้ตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ได้มากยิ่งขึ้น

##### 4) ด้านการส่งเสริม และด้านการสนับสนุน

(1) ควรมีการจัดอบรมความรู้ด้านการแปรรูป และด้านการตลาด จากภาครัฐ

(2) รัฐควรมีการสนับสนุนเงินทุนปลอดดอกเบี้ย

4.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) แล้วนำข้อมูลมากำหนดแนวทางในการพัฒนา กลุ่มแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มแปลงใหญ่ข้าวตำบลทับยา (SWOT Analysis)

จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน(W)
1. สภาพดินเหมาะสมกับการปลูกข้าว	1. ความร่วมมือของสมาชิก
2. เกษตรกรใช้น้ำชลประทานทั้งหมด	2. การเลือกพันธุ์ข้าว
3. ผู้นำสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในกลุ่มได้	3. ขาดการจดบันทึกอย่างต่อเนื่อง
4. ภูมิปัญญาด้านการปลูกข้าว	4. สมาชิกยังความรู้ด้านตลาด
5. คณะกรรมการเข้มแข็ง	5. สมาชิกขาดความรู้ด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์
6. จัดทะเบียนกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน	
7. สมาชิกบางรายผ่านการรับรองระบบข้าวคุณภาพ GAP และข้าวอินทรีย์	
โอกาส(O)	อุปสรรค(T)
1. ระบบส่งน้ำชลประทานทั้งหมด	1. ภัยธรรมชาติ
2. อยู่ใกล้แหล่งรับซื้อ	2. โรคแมลงศัตรูพืช
3. มีหน่วยงานราชการสนับสนุนความรู้พร้อมทั้งวัสดุ อุปกรณ์	3. นโยบายการเชื่อมโยงตลาดของภาครัฐยังไม่ชัดเจน
4. มีการส่งเสริมการรวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน	
5. มีระบบการรับรองข้าวคุณภาพ GAP และข้าวอินทรีย์	

#### 4.2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)

1) จุดเด่นหรือจุดแข็ง คือ สภาพดินเหมาะสมกับการปลูกข้าว มีระบบส่งน้ำชลประทานทั้งหมด สมาชิกทุกคนลงมือปฏิบัติในแปลงนาทุกราย มีภูมิปัญญาด้านการปลูกข้าวที่ดี

คณะกรรมการมีความเข้มแข็ง มีการจดทะเบียนกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน สมาชิกบางรายผ่านการรับรองระบบข้าวคุณภาพ GAP และข้าวอินทรีย์

2) *จุดอ่อน* คือ ยังขาดความร่วมมือของสมาชิก การเลือกใช้พันธุ์ข้าวที่หลากหลายทำให้การจัดการยาก และขาดการจดบันทึกอย่างต่อเนื่อง

3) *โอกาส* คือ ตั้งอยู่ในเขตชลประทาน อยู่ใกล้แหล่งรับซื้อ มีหน่วยงานราชการสนับสนุนความรู้ พร้อมทั้งวัสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินการได้ผ่านการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกบางรายผ่านการรับรองระบบข้าวคุณภาพ GAP และข้าวอินทรีย์

4) *อุปสรรค* คือ ปัญหากฎธรรมชาติ โรคแมลงศัตรูพืช นโยบายการเชื่อมโยงตลาดของภาครัฐยังไม่ชัดเจน

4.3 การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรวม TOWS Matrix ได้แนวทางการพัฒนาดังนี้

ตารางที่ 4.6 ทางเลือกของเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน(W)
	1. สภาพดินเหมาะสมกับการปลูกข้าว	1. ความร่วมมือของสมาชิก
	2. เกษตรกรใช้น้ำชลประทานทั้งหมด	2. การเลือกพันธุ์ข้าว
	3. ผู้นำสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในกลุ่มได้	3. ขาดการจดบันทึกอย่างต่อเนื่อง
	4. ภูมิปัญญาด้านการปลูกข้าว	4. สมาชิกยังความรู้ด้านตลาด
	5. คณะกรรมการเข้มแข็ง	5. สมาชิกขาดความรู้ด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์
	6. จดทะเบียนกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน	
	7. สมาชิกบางรายผ่านการรับรองระบบข้าวคุณภาพ GAP และข้าวอินทรีย์	
ปัจจัยภายนอก		

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)	กลยุทธ์ (WO)
1. ระบบส่งน้ำ ชลประทานทั้งหมด	1. ระบบการจัดการน้ำที่ดีสามารถ จัดการระบบเปียกสลับแห้ง แก้งข้าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีการลดต้นทุน อื่นๆ ตามที่ภาครัฐแนะนำเช่น เครื่องโรยข้าว การปรับระดับ พื้นที่ด้วยเลเซอร์ ช่วยให้ สมาชิกลดต้นทุนการผลิตได้	1. พัฒนาองค์ความรู้ด้านการ บริหารจัดการด้านการผลิต และการตลาดให้แก่สมาชิก
2. อยู่ใกล้แหล่งรับซื้อ	2. มีการวางแผนการผลิตเพื่อให้ เป็นไปตามความต้องการของ ตลาด	2. ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการ ผลิต การเลือกใช้พันธุ์ข้าว ที่ต้านทานโรค แมลงศัตรูพืช
3. มีหน่วยงานราชการ สนับสนุนความรู้ พร้อมทั้งวัสดุ อุปกรณ์	3. สามารถรวมกลุ่มกันซื้อปัจจัย การผลิต มีอำนาจต่อรองตลาด	3. แนะนำให้สมาชิกได้ ตระหนักถึงต้นทุนการผลิต ด้วยการจัดทำบัญชีครัวเรือน
4. มีการส่งเสริมการ รวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจ ชุมชน	4. สามารถขอการรับรองการผลิต ตามมาตรฐาน GAP แบบกลุ่ม ได้ เพิ่มความเข้มแข็งให้กับ กลุ่มและสามารถนำพาสมาชิก ทั้งหมดไปสู่เป้าหมายการผลิต ข้าวปลอดภัย	
5. มีระบบการรับรองข้าว คุณภาพ GAP และข้าว อินทรีย์		

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

อุปสรรค(T)	กลยุทธ์(ST)	กลยุทธ์(WT)
1. ภัยธรรมชาติ	1. เลือกใช้พันธุ์ข้าวที่ต้านทานโรค และแมลงศัตรูพืช การใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน เพื่อปลูกข้าวในสภาพดินที่เหมาะสม	1. ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน สามารถสร้างเครือข่ายด้านการตลาดได้อย่างดี
2. โรคแมลงศัตรูพืช	2. คณะกรรมการต้องรู้จักการเชื่อมโยงเครือข่าย ระหว่างศูนย์ข้าวชุมชน นาแปลงใหญ่ที่อื่นๆ และผู้ประกอบการเข้าด้วยกัน กับนาแปลงใหญ่บ้านทับยา	2. ภาครัฐให้การฝึกอบรมการบริหารจัดการด้านการตลาด การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์
3. นโยบายการเชื่อมโยงตลาดของภาครัฐยังไม่ชัดเจน		3. เป็นโอกาสให้ภาครัฐเข้ามาให้ความรู้ด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะอาชีพให้แก่สมาชิกกลุ่ม

**4.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)** กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี จะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสดังนี้

1) ระบบการจัดการน้ำที่ดีสามารถจัดการระบบเปียกสลับแห้งแก่กล้าข้าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีการลดต้นทุนอื่นๆ ตามที่ภาครัฐแนะนำเช่น เครื่องโรยข้าว การปรับระดับพื้นที่ด้วยเลเซอร์ ช่วยให้สมาชิกลดต้นทุนการผลิตได้

2) มีการวางแผนการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด

3) สามารถรวมกลุ่มกันซื้อปัจจัยการผลิต มีอำนาจต่อรองตลาด

4) สามารถขอการรับรองการผลิตข้าวตามมาตรฐาน GAP แบบกลุ่มได้ เพิ่มความเข้มแข็งให้กับกลุ่มและสามารถนำพาสมาชิกทั้งหมดไปสู่เป้าหมายการผลิตข้าวปลอดภัย

**4.3.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)** เป็นสถานการณ์ที่กลุ่มนาแปลงใหญ่พยายามให้มีจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำที่สุด ในกรณีนี้กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยาจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคจากภายนอกได้ดังนี้



1) เลือกใช้พันธุ์ข้าวที่ต้านทานโรค และแมลงศัตรูพืช การใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน เพื่อปลูกข้าวในสภาพดินที่เหมาะสม

2) คณะกรรมการต้องรู้จักการเชื่อมโยงเครือข่าย ระหว่างศูนย์ข้าวชุมชนนาแปลงใหญ่ที่อื่นๆ และผู้ประกอบการเข้าด้วยกันกับนาแปลงใหญ่บ้านทับยา

**4.3.3 กลยุทธ์การอนุรักษ์ (WO Strategy)** เป็นสถานการณ์ที่กลุ่มนาแปลงใหญ่พยายามให้มีจุดอ่อนต่ำที่สุดและมีโอกาสสูงที่สุด ในกรณีนี้กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยาจะพยายามแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อนและสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส ดังนี้

1) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการผลิต และการตลาดให้แก่สมาชิก

2) ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการผลิต การเลือกใช้พันธุ์ข้าวที่ต้านทานโรค แมลงศัตรูพืช

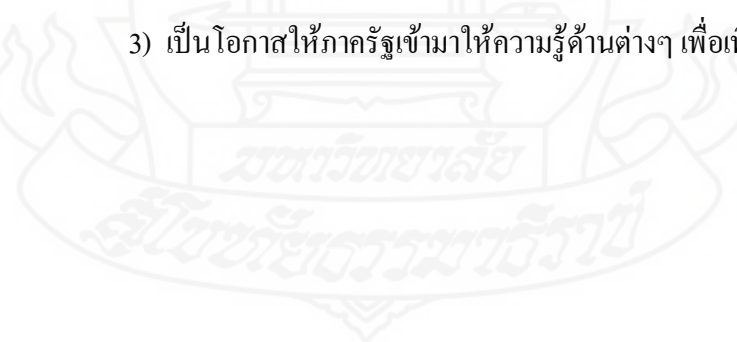
3) แนะนำให้สมาชิกได้ตระหนักถึงต้นทุนการผลิต ด้วยการจัดทำบัญชีครัวเรือน

**4.3.4 กลยุทธ์การตั้งรับ (WT Strategy)** เป็นสถานการณ์ที่กลุ่มนาแปลงใหญ่พยายามให้มีจุดอ่อนต่ำที่สุดและมีอุปสรรคต่ำที่สุด ดังนี้

1) ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน สามารถสร้างเครือข่ายด้านการตลาดได้อย่างดี

2) ภาครัฐให้การฝึกอบรมการบริหารจัดการด้านการตลาด การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์

3) เป็นโอกาสให้ภาครัฐเข้ามาให้ความรู้ด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะอาชีพให้แก่สมาชิกกลุ่ม



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอในประเด็นสำคัญจำแนกออกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพพื้นฐานทั่วไปของสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี (2) ศึกษาการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี (3) ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี (4) ศึกษาปัญหาข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ เกษตรกรกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 53 ราย โดยเก็บข้อมูลจากสมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรีครบทุกราย สำหรับวิธีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์และการสัมมนาระดมสมอง เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้แบบสัมภาษณ์ การสอบถามความตรงของเนื้อหาและความเชื่อมั่น ทดสอบกับเกษตรกรศูนย์ข้าวชุมชนตำบลทองเอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 ราย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปสัมภาษณ์ ส่วนการสัมมนาระดมสมองใช้แบบบันทึกประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่ม การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปัญหาข้อเสนอแนะ และแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นัดหมายเกษตรกรในการดำเนินการเก็บข้อมูล ทั้งโดยสัมภาษณ์ การสัมมนาระดมสมอง การจัดเวทีชาวบ้าน โดยนำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การจำแนก จัดกลุ่มข้อมูลและการวิเคราะห์ SWOT

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 สภาพพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

1) ข้อมูลพื้นฐานสังคมของสมาชิก จากการสัมภาษณ์สมาชิกนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 53 ราย พบว่า สมาชิกร้อยละ 58.5 เป็นเพศชาย เป็นเพศหญิง ร้อยละ 41.5 สมาชิกมีอายุเฉลี่ย 59.57 ปี สมาชิกส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 77.36 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนเฉลี่ย 2.59 คน สมาชิกมีจำนวนแรงงานในครัวเรือนเฉลี่ย 1.79 คน

2) สภาพทางภูมิศาสตร์ ของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี พบว่าพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มทั้งหมด ร้อยละ 100 ส่วนใหญ่เป็นดินที่มีลักษณะเป็นดินร่วน ร้อยละ 84.9 สมาชิกอาศัยน้ำชลประทานทั้งหมด ร้อยละ 100

3) สภาพพื้นฐานทางเศรษฐกิจของสมาชิก สมาชิกนาแปลงใหญ่มีอาชีพหลักทำนาทุกราย ส่วนอาชีพรองสมาชิกส่วนมาก ประกอบอาชีพการเกษตร มีพื้นที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ เฉลี่ย 22.69 ไร่ มีลักษณะการถือครองที่ดินแบบเช่าทั้งหมด ผลผลิตข้าวเฉลี่ย 751 กิโลกรัมต่อไร่ หรือมากกว่า มีรายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี 2559/2560 เฉลี่ย 130,347.96 บาท ต้นทุนการผลิตข้าวเฉลี่ยอยู่ที่ 4,143 บาทต่อไร่

#### 1.3.2 การบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

1) สภาพทั่วไปของพื้นที่ กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ตั้งอยู่ที่หมู่ 12 ตำบลทับยา อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกชาวบ้านหมู่ที่ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12 เริ่มก่อตั้ง เมื่อปี 2559 มีพื้นที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 1,206.30 พันธุ์ข้าวที่ปลูก ได้แก่ ข้าวดอกมะลิ 105 ข้าวเหนียวสันป่าตอง และ กข 57 มีสภาพพื้นดินเป็นดินเหนียว มีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติปานกลาง สามารถกักเก็บน้ำได้ดี จึงเหมาะสมที่จะใช้ในการทำนา พื้นที่ตำบลทับยามีแหล่งน้ำธรรมชาติที่สำคัญได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา จึงมีน้ำเพียงพอในการทำนา

2) การจัดการกลุ่มการบริหารนาแปลงใหญ่ มีการบริหารงานแบบผสม คือ มีการบริหารงานโดยตรงจากประธานไปยังคณะกรรมการ และคณะกรรมการไปยังสมาชิก มีการบริหารงานแนวราบ โดยมีการเชื่อมโยงโดยตรงกับคณะกรรมการในระดับเดียวกัน จัดให้มีการประชุมประจำเดือนๆ ละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้งผลการดำเนินการของกลุ่มให้สมาชิกทราบความก้าวหน้าของการดำเนินการตามเป้าหมายต่างๆ ที่กลุ่มกำหนดร่วมกัน มีการกำหนดระเบียบและกฎเกณฑ์ของกลุ่มให้ถือปฏิบัติเพื่อให้กลุ่มเดินไปในทิศทางเดียวกัน มีการสร้างความเข้มแข็งให้กับสมาชิกโดยการพาสมาชิกไปศึกษาดูงาน

3) **การจัดการผลิต** สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีการจัดทำแผนการผลิตรายแปลงเพื่อวางแผนการเพาะปลูกให้ตรงช่วงเวลา และความต้องการของตลาด มีการประชาสัมพันธ์และชี้แจงแผนให้สมาชิกกลุ่มรับทราบ เพื่อถือปฏิบัติร่วมกัน

4) **การจัดการตลาด** สมาชิกกลุ่มนาแปลงใหญ่ตำบลทับยา จังหวัดสิงห์บุรี ได้รับการสนับสนุนองค์ความรู้ต่างๆ ในการพัฒนาสินค้าตั้งแต่การผลิต แปรรูป จนถึงการจัดจำหน่าย การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การออกร้านแสดงสินค้า จากหน่วยงานภาครัฐ สมาชิกภายในกลุ่มมีการผลิตข้าวตามมาตรฐานการเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (GAP) จำนวน 23 ราย และข้าวอินทรีย์จำนวน 3 ราย มีการเชื่อมโยงตลาดโดยการทำข้อตกลงการซื้อข้าวเปลือก (MOU) กับโรงสีตั้งเชียงใหม่ และมีการตกลงการซื้อขายข้าวสารกับบริษัทอริย์มาร์เก็ตติ้ง ช่องทางการจำหน่ายได้แก่ การขายในตลาดประชารัฐ บริษัทเอกชนมารับซื้อ ตลาดออนไลน์ โรงพยาบาลอินทร์บุรี เป็นต้น มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ โดยมีการแปรรูปผลผลิต จากการทำผงบึงข้าวไรซ์เบอร์รี่มาผลิตเป็นข้าวตู

5) **การจัดการกองทุนกลุ่ม** กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีเงินทุนหมุนเวียน จำนวน 2,000,000 บาท โดยมีการระดมหุ้นจากสมาชิกขั้นต่ำคนละ 100 บาท และปันผลคืนให้แก่สมาชิกตามจำนวนหุ้นที่ลงทุนไว้ ปีละ 1 ครั้ง

### 1.3.3 การจัดการห่วงโซ่อุปทานกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

ประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

1) **การบริหารจัดการต้นน้ำ** กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา มีการดำเนินการลดต้นทุนการผลิต โดยการลดอัตราการใช้เมล็ดพันธุ์ การลดการใช้สารเคมี โดยหันมาใช้สารชีวภัณฑ์ทดแทน การพัฒนาคุณภาพการผลิตข้าวตามมาตรฐานการเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (GAP) และข้าวอินทรีย์ การบริหารจัดการกลุ่ม การวางแผนการใช้เครื่องจักรกลทางการเกษตร การสร้างองค์ความรู้โดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต ทำแปลงสาธิตได้รับการสนับสนุนสินเชื่อแปลงใหญ่จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร การพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งโดยได้รับการพัฒนาความรู้จากศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพสินค้าเกษตรตำบลทองเอน อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี เช่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการผลิตข้าว การปลูกฝักสวนครัวตามแนวเกษตรทฤษฎีใหม่โดยการนำเกษตรกรสมาชิกแปลงใหญ่ไปดูงาน

2) **การบริหารจัดการกลางน้ำ** กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา มีการดำเนินการคือ มีโรงสีชุมชนสามารถผลิตข้าวสาร และข้าวกล้อง สามารถแปรรูปข้าวไรซ์เบอร์รี่ เป็นข้าวตู

มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างแบรนด์เป็นของตัวเองโดยการจัดทำสลากสินค้า“ข้าวหอมแม่ลา” มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น บรรจุตามน้ำหนักที่ลูกค้าต้องการ เช่น ถุงละ 0.5 กิโลกรัม, ถุงละ 1 กิโลกรัม และถุงละ 5 กิโลกรัม

3) การบริหารจัดการปลายทาง กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับขามีการดำเนินการ ดังนี้คือ มีการเชื่อมโยงตลาด การทำข้อตกลงการซื้อขายข้าวเปลือก (MOU) กับโรงสีตั้งเชียงใหม่ มีการตกลงการซื้อขายข้าวสารกับบริษัทอริย์มาร์เก็ตติ้ง และโรงพยาบาลอินทร์บุรี มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หน้าร้านที่ เจมมอลล์ เขตจตุจักร กทม. มีการออกบูธ/งานแสดงสินค้า เพิ่มช่องทางและโอกาสทางการค้าผ่านระบบ e-commerce โดยเปิดเพจทางเฟสบุ๊กภายใต้ชื่อ “วิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตข้าวอินทรีย์ลำแม่ลา” ซึ่งสอดคล้องกับ อภิชาติ โสภางค์ และคณะ (2551) ได้ศึกษาเรื่องโครงการศึกษาระบบการจัดการโซ่อุปทานของลำไยสดในประเทศไทย พบว่า การเชื่อมโยงสินค้าการตลาดระหว่างเกษตรกรหรือกลุ่มผู้ผลิตและผู้ซื้ออย่างเป็นระบบ โดยนำระบบสารสนเทศติดต่อสื่อสารสามารถทำการซื้อขายได้ล่วงหน้าหรือสามารถทำการซื้อขายได้เลย ณ ขณะนั้น ไม่ก่อให้เกิดความล่าช้า นับว่าเป็นกลุ่มที่ไม่หยุดนิ่ง พยายามหาช่องทางการผลิต แปรรูป และจำหน่าย ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

### 1.3.4 ปัญหาข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับขา จังหวัดสิงห์บุรี

#### 1) ปัญหาและข้อเสนอแนะ

(1) ปัญหา ด้านการผลิตสมาชิกมีการเลือกใช้พันธุ์ข้าวที่หลากหลายซึ่งเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการและปัญหาน้ำท่วมทุกปี เป็นระยะเวลา 4-5 เดือน ด้านการตลาดสมาชิกยังไม่นิยมปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 เนื่องจากได้ผลผลิตน้อย แต่เป็นพันธุ์ที่สามารถแปรรูปและจำหน่ายได้ราคาสูงกว่าพันธุ์อื่นๆ เป็นพันธุ์ข้าวที่ตลาดต้องการ มีตลาดรองรับที่แน่นอน ด้านการบริหารกลุ่ม สมาชิกขาดการประชุมที่ต่อเนื่องทำให้การรับข่าวสารไม่ดีพอจนอาจเกิดการเข้าใจผิดได้ สมาชิกยังขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพการรับซื้อผลผลิตจากกลุ่มแม้ว่ากลุ่มจะให้ราคาดีกว่าแต่เชื่อมั่นในโรงสีมากกว่า

(2) ข้อเสนอแนะ รัฐควรมีการเชื่อมโยงตลาดทั่วไปกับข้าวคุณภาพ GAP ให้ได้อย่างชัดเจน และส่งเสริมให้ส่วนราชการ สถานประกอบการ โรงพยาบาล เปลี่ยนมาใช้ข้าวจากการผลิตข้าวตามมาตรฐานการเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (GAP) และข้าวอินทรีย์ของเกษตรกรโดยตรง ด้านการบริหารกลุ่มสมาชิกควรมีการติดตามผลการดำเนินการของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรขาดการประชุม สมาชิกกลุ่มยังขาดความรู้ด้านตลาด

#### 2) แนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับขา จังหวัดสิงห์บุรี

(1) ด้านการผลิต กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับขามีระบบการจัดการน้ำที่ดีสามารถจัดการระบบเปียกสลับแห้งแก่สิ่งข้าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีการลดต้นทุนอื่นๆ ตามที่ภาครัฐแนะนำเช่น เครื่องโรยข้าว การปรับระดับพื้นที่ด้วยเลเซอร์ ช่วยให้สมาชิกลดต้นทุน

การผลิตได้ มีการวางแผนการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด สามารถรวมกลุ่มกันซื้อปัจจัยการผลิต มีอำนาจต่อรองตลาด

(2) *ด้านการตลาด* กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยาสามารถขอการรับรองการผลิตข้าวตามมาตรฐานการเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (GAP) แบบกลุ่มได้ เพิ่มความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม และสามารถนำพาสมาชิกทั้งหมด ไปสู่เป้าหมายการผลิตข้าวปลอดภัย และความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน สามารถสร้างเครือข่ายด้านการตลาดได้อย่างดี

(3) *ด้านการพัฒนา* คณะกรรมการของกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ต้องมีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างศูนย์ข้าวชุมชนนาแปลงใหญ่ที่อื่นๆ และผู้ประกอบการเข้าด้วยกัน มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการผลิต และการตลาดให้แก่สมาชิกมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการผลิต การเลือกใช้พันธุ์ข้าวที่ต้านทานโรค แมลงศัตรูพืช แนะนำให้สมาชิกได้ตระหนักถึงต้นทุนการผลิต ด้วยการจัดทำบัญชีครัวเรือน ภาครัฐให้การฝึกอบรมการบริหารจัดการด้านการตลาด การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์ เป็น โอกาสให้ภาครัฐเข้ามาให้ความรู้ด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะอาชีพให้แก่สมาชิกกลุ่ม

## 2. อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี มีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 2.1 การบริหารจัดการกลุ่มนา แปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

2.1.1 *สภาพทั่วไปของพื้นที่* ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการทำนา มีแหล่งน้ำที่อุดมสมบูรณ์เป็นพื้นที่ชลประทาน มีแม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่าน มีพื้นที่ติดต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2560) ที่กำหนดให้คัดเลือกพื้นที่โดยพิจารณาจากการมีแหล่งน้ำในการผลิต เช่น พื้นที่ชลประทาน มีบ่อบาดาล ฯลฯ ทั้งนี้ขึ้นกับชนิดสินค้าที่ ดำเนินการด้วย ซึ่งบางสินค้าอาศัยน้ำฝนในการผลิต เช่น ปาล์ม น้ำมัน ยางพารา

2.1.2 *การบริหารกลุ่ม* มีการจัดประชุมประจำเดือนละ 1 ครั้ง มีการกำหนดระเบียบและกฎเกณฑ์ให้สมาชิกถือปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ รัฐธรรมนูญ อัมมินทร์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของศูนย์ข้าวชุมชน กรณีศึกษาบ้านนาชุม ตำบลสระสมิง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า การดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชน มีระเบียบข้อบังคับชัดเจน มีแผนการดำเนินงานปฏิบัติตามแผนที่กำหนด

**2.1.3 การจัดการตลาด** กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาคีในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด สำนักพัฒนาชุมชนจังหวัดในการสนับสนุนองค์ความรู้ต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ มีการเชื่อมโยงตลาดรับซื้อข้าวเปลือกกับโรงสีตั้งเชียงใหม่ และมีการตกลงซื้อขายข้าวสารกับบริษัทอริย์มาร์เก็ตติ้ง โดยมีช่องทางการจำหน่าย หลายช่องทาง เช่น ตลาดประชารัฐ ตลาดออนไลน์ โรงพยาบาลอินทร์บุรี เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ จีรวิทย์ มงคล (2557) ได้ศึกษาความต้องการการส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่ของเกษตรกรในจังหวัดสกลนคร พบว่า เกษตรกรมีความสนใจในภาพรวมเรื่องตลาดมากที่สุด โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ช่องทางการจัดจำหน่ายและการจัดการสินค้า การเพิ่มมูลค่าสินค้า การจัดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์

**2.1.4 การจัดการกองทุนกลุ่ม** มีการระดมหุ้นจากสมาชิกขั้นต่ำคนละ 100 บาท และมีการปันผลคืนแก่สมาชิก โดยดูจากหุ้นที่สมาชิกได้ลงทุนไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ รัฐฉัตร อัมรินทร์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของศูนย์ข้าวชุมชน กรณีศึกษาบ้านนาชุม ตำบลสระสมิง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า การดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชน เริ่มต้นจากการระดมเงินทุนจากสมาชิก

**2.1.5 การเรียนรู้** การที่กลุ่มนาแปลงใหญ่จะมีความรู้ความเข้าใจในการผลิต การแปรรูปและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ต้องได้รับการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติที่ดีและสม่ำเสมอ จะทำให้กลุ่มนาแปลงใหญ่ที่มีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาตัวเองและกลุ่มเพื่อต่อสู้แข่งขันในตลาดโลกต่อไปได้

**2.1.6 การจัดการผลิต** มีการวางแผนการในการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการการตลาด ผลิตข้าวพันธุ์ที่ตลาดต้องการ และมีเพียงพอต่อความต้องการของตลาด วางแผนการเพาะปลูกให้พ้นช่วงที่น้ำท่วม 4-5 เดือน

## 2.3 การจัดการห่วงโซ่อุปทานกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

จากงานวิจัยจะเห็นได้ว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มนาแปลงใหญ่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมจากต้นน้ำ คือ การผลิตข้าวตามมาตรฐานการเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (GAP) ลดต้นทุนการผลิต ปราศจากโรคและแมลงศัตรูพืช โดยการบริหารจัดการของกลุ่มที่มีความเข้มแข็ง มีการอบรมเพิ่มความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยายังได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ ดีจากภาครัฐ ในส่วนของกลางน้ำ กลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา มีโรงสีชุมชนสามารถผลิตข้าวสาร และข้าวกล้องให้แก่สมาชิกได้ นับเป็นกลุ่มที่มีความก้าวหน้าต่อเทคโนโลยีการผลิตข้าวเป็นอย่างดี มีความสามารถด้านการแปรรูปข้าวเป็นขนมได้ ทั้งนี้ยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างแบรนด์สินค้าเป็นของตัวเอง โดยการจัดทำสลากสินค้า “ข้าวหอมแม่ลา” ในส่วนของปลายน้ำ กลุ่มนา

แปลงใหญ่บ้านทับยา มีการเชื่อมโยงตลาดกับโรงสีตั้งเชียงใหม่ มีการตกลงการซื้อขายข้าวสารกับบริษัทอริย์มาร์เก็ตติ้ง และโรงพยาบาลอินทร์บุรี มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หน้าร้านที่ เจเจมอลล์ มีการออกบูธ/งานแสดงสินค้า เพิ่มช่องทางและโอกาสทางการค้าผ่านระบบ e-commerce โดยเปิดเพจทางเฟสบุ๊กภายใต้ชื่อ “วิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตข้าวอินทรีย์ลำแม่ลา” นับว่าเป็นกลุ่มที่ไม่หยุดนิ่งพยายามหาช่องทางการผลิต แปรรูป และจำหน่ายใหม่ๆ อยู่เสมอ

#### 2.4 ปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

ปัญหาในด้านการเลือกพันธุ์ข้าวในการผลิตของสมาชิกที่มีความหลากหลาย ซึ่งทำให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพผลผลิต สมาชิกบางส่วนไม่นิยมปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 ซึ่งเป็นข้าวที่สามารถนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์จำหน่ายได้ราคาที่สูงกว่าการทำข้าวทั่วไปที่จำหน่ายให้ได้แค่โรงสีเท่านั้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่ม นำ TOWS matrix มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มแปลงใหญ่ ดังนี้

3.1 ระบบการจัดการน้ำที่ดีสามารถจัดการระบบเปียกสลับแห้งแก้งข้าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีการลดต้นทุนอื่นๆ ตามที่ภาครัฐแนะนำเช่น เครื่องโรยข้าว การปรับระดับพื้นที่ด้วยเลเซอร์ ช่วยให้สมาชิกลดต้นทุนการผลิตได้

3.2 มีการวางแผนการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด

3.3 สามารถรวมกลุ่มกันซื้อปัจจัยการผลิต มีอำนาจต่อรองตลาด

3.4 สามารถขอการรับรองการผลิตข้าวตามมาตรฐานการเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (GAP) แบบกลุ่มได้ เพิ่มความเข้มแข็งให้กับกลุ่มและสามารถนำพาสมาชิกทั้งหมดไปสู่เป้าหมายการผลิตข้าวปลอดภัย

3.5 เลือกใช้พันธุ์ข้าวที่ต้านทานโรค และแมลงศัตรูพืช การใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน เพื่อปลูกข้าวในสภาพดินที่เหมาะสม

3.6 คณะกรรมการต้องรู้จักการเชื่อมโยงเครือข่าย ระหว่างศูนย์ข้าวชุมชน นาแปลงใหญ่ ที่อื่นๆ และผู้ประกอบการเข้าด้วยกันกับนาแปลงใหญ่บ้านทับยา

3.7 ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน สามารถสร้างเครือข่ายด้านการตลาดได้อย่างดี



3.8 ภาครัฐให้การฝึกอบรมการบริหารจัดการด้านการตลาด การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์

3.9 เป็นโอกาสให้ภาครัฐเข้ามาให้ความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะอาชีพให้แก่สมาชิกกลุ่ม

3.10 พัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการผลิต และการตลาดให้แก่สมาชิก

3.11 ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการผลิต การเลือกใช้พันธุ์ข้าวที่ต้านทานโรค แมลงศัตรูพืช

3.12 แนะนำให้สมาชิกได้ตระหนักถึงต้นทุนการผลิต ด้วยการจัดทำบัญชีครัวเรือน

ภาครัฐควรส่งเสริมพัฒนาความรู้เรื่องบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น

3.13 ภาครัฐควรเพิ่มเติมความรู้ทางความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

3.14 ภาครัฐควรมีนโยบายการสนับสนุนให้โรงพยาบาล สถานประกอบการ หน่วยงานภาครัฐ หันมาบริโภคข้าวคุณภาพจากเกษตรโดยตรง

3.15 สมาชิกควรเข้ารับการประชุม เพื่อจะได้รับทราบถึงผลดำเนินการของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

3.16 สมาชิกควรเพิ่มพื้นที่การผลิตข้าวขาวดอกมะลิ 105 ให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นพันธุ์ข้าวที่ตลาดผู้บริโภคต้องการ สามารถแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่อไปได้ และมีการแนะนำให้เกษตรกรใกล้เคียงหันมาปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างพื้นที่การผลิตให้ใหญ่ขึ้น

3.17 ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่ เพื่อเปรียบเทียบวิเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสม ในการพัฒนากลุ่มนาแปลงใหญ่ต่อไป

3.18 ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเรื่ององค์ประกอบและสาเหตุที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กลุ่มเกษตรกร มีการพัฒนาการรวมกลุ่มในการดำเนินกิจกรรมอื่นต่อไป

3.19 ภาครัฐควรเข้ามาส่งเสริมความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2560). *โครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่*.
- ค้นคืนวันที่ 15 ธันวาคม 2560 จาก :[http://www2.moac.go.th/ewt\\_news.php?nid=19683](http://www2.moac.go.th/ewt_news.php?nid=19683)
- กรมการข้าว. (2560). *คู่มือโครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่*. กรุงเทพมหานคร. กมลพรรณ บุญสุทธิ. (2548). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการกลุ่มในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์: ศึกษากรณีกลุ่มจักสานทองเหลือง ตำบลท่าไข่ จังหวัดฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กัญญาพัสดุ ก่อมงคลเจริญ. (2553). *รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง: กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง อ.คอยสะแก จ.เชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- โกวิท พวงงาม. (2545). *การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการสาธารณสุขมูลฐาน.
- โกวิท พวงงาม และปรีดี โชติช่วง. (2527). *คู่มือสอบพัฒนาการ*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- จรัสศักดิ์ วงศ์วิรัช. (2553). *การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพเกษตรกรผักปลอดสารพิษ บ้านจำนงค์ 6 ตำบลปางนก อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- จิรวุฒ มงคล. (2557). *ความต้องการการส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่ของเกษตรกรในจังหวัดสกลนคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- จิรัสย์ เสริมแสง. (2552). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน ตำบลไผ่ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชุตินันท์ วิศาลกิตติ. (2555). *การจัดการห่วงโซ่อุปทานของสินค้าผักปลอดภัยในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

- ทิชากร บุเกตุ. (2552). การดำเนินงานศูนย์ข้าวชุมชนในจังหวัดนนทบุรี.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ชนัญญา วสุศรี และ ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์. (2550). การจัดการโซ่อุปทาน  
กรณีศึกษาปฏิบัติการภาคธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: Logistics book.
- นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา. (2546). การมีส่วนร่วมหลักการพื้นฐานเทคนิคและกรณีตัวอย่างเชิงใหม่.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,  
เชียงใหม่.
- พัฒน์ บุญรัตพันธุ์. (2517). การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- ไพฑูรย์ ภีระบัน. (2549). ปัจจัยความสำเร็จของสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายโครงการหนึ่ง  
ตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดพะเยา. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ภัก อีนพินิจ. (2554). การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มศูนย์ส่งเสริมผลิต  
พันธุ์ข้าวชุมชน บ้านถลุงเหล็ก ตำบลใหม่มาเพียง อำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
ขอนแก่น.
- มณูญ สกุนี. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา  
จังหวัดปราจีนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2550). การบริหารภาครัฐ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงานงบประมาณในการปฏิรูประบบราชการ.  
(ภาคินพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- รัฐฉินันท์ อัมมินทร. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของศูนย์ข้าวชุมชน กรณีศึกษาบ้านนาชุม  
ตำบลสระสมิง อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2524). *พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช
- วิทยา สุหฤตดำรง. (2549). *มองรอบทิศ คิดแบบโลจิสติกส์*. กรุงเทพมหานคร: อี.ไอ.สแควร์ พับลิชชิง.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2545). *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น สหรัฐอเมริกาอังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย*. กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร จำกัด.
- ศรีสมโภชน์ บุตรดาพันธ์. (2550). การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนจิตราในการจัดตั้งธนาคารชุมชน ศึกษากรณีกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนจิตรา แขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร. (ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศรชวรรณศรี แทนสุวรรณ. (2553). *การพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน : กรณีศึกษาบ้านป่าระกำ อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ศรีอรุณ ดอกกุหลาบ. (2553). *ความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจศูนย์ข้าวชุมชนตำบลดอนโพธิ์ทอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สังจา บรรจงศิริ. (2552). *รูปแบบการพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน (MODEL FOR DEVELOPMENT OF COMMUNITY RICE CENTERS)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร: จี พี ไซ เบอร์พรีนซ์.
- สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2560). *การจัดการห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรกล้วยไม้ในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม*. ค้นคืน 30 มีนาคม 2561 จาก file:///C:/Users/ASUS/Downloads/99605-Article%20Text-249696-1-10-20170920.pdf
- สุรพล กาญจนจิตราและประภาส ศิลปะรัศมี. (2529). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: กองวิจัยและประเมินผล กรมพัฒนาชุมชน.
- แสงจันทร์ โสภากาล. (2550). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์.

- สมเดช มุงเมือง. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. เชียงราย : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.
- สำนักงานเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี. (2561). *เอกสารประกอบการประกวดแปลงใหญ่ดีเด่น ปี 2561*. เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2561 กรมส่งเสริมการเกษตร บางเขน.
- สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสิงห์บุรี. (2561). *ข้อมูลสถิติการเกษตร/ผลการรายงาน*. ค้นคืนวันที่ 10 มกราคม 2561 จาก [http://www.moac-info.net/singburi/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=143](http://www.moac-info.net/singburi/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=143)
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2553). *โครงการศึกษาแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และโลจิสติกส์ของสินค้าเกษตรภายใต้โครงการการศึกษาวิจัย ตลอดจนติดตาม ประเมินผลเพื่อเสนอแนวทางนโยบายการปรับ โครงสร้างภาคการผลิต การค้า และการลงทุน*. สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อภิชาติ พงษ์ศรีหกุลชัย. (2558). *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่*. จัดโดยสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น วันที่ 20 กรกฎาคม 2558 โรงแรมการ์ลิน จังหวัดอุดรธานี.
- อภิชาติ โสภางค์ และคณะ. (2551). *โครงการศึกษาระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของลำไยสดในประเทศไทย*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เชียงใหม่. หน้า บ1.
- อรัญ ธรรมโม. (2548). *ความรู้ทั่วไปทางการคลัง*. กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- อริน เมืองสมบัติ. (2554). *ความสำเร็จในการบริหารจัดการอาชีพกลุ่มอาชีพทำผ้าบาติกเทศบาล ตำบลหนองจอก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อาภรณ์พันธุ์ จันทร์สว่าง. (2525). *การพัฒนานุคคลกลุ่มและชุมชน*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2529). *กลุ่มและกระบวนการกลุ่มในการทำงาน*. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- อุบลรัตน์ แจ่มเจริญ. (2554). *ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการโลจิสติกส์ที่ส่งผลต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจในธุรกิจอุปกรณ์ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.



ภาคผนวก

เลขที่แบบสัมภาษณ์   

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์...../...../.....

**แบบสัมภาษณ์สมาชิกนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี**  
**เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี**

**คำชี้แจง** ผู้สัมภาษณ์อ่านคำถามแต่ละข้อให้ผู้ให้ข้อมูลตอบ แล้วผู้สัมภาษณ์ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [...] หน้าข้อความที่ต้องการ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

ชื่อ.....นามสกุล.....หมู่ที่.....  
 ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....

**ตอนที่ 1** สภาพทางสังคม ภูมิศาสตร์และเศรษฐกิจของสมาชิกนาแปลงใหญ่

**1.1** สภาพทางสังคมของเกษตรกร

1. เพศ

[.....] 1) ชาย [.....] 2) หญิง

2. อายุ ..... ปี (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

3. ระดับการศึกษา

[.....] 1) ประถมศึกษาตอนต้น (ป.4-ป.6)

[.....] 2) มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1 –ม.3)

[.....] 3) มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4 –ม.6)/ปวช.

[.....] 4) ประกาศนียบัตรวิชาชีพ

[.....] 5) ปริญญาตรี

[.....] 6) ปริญญาโท

4. จำนวนสมาชิกในครัวเรือนทั้งหมด.....คน

5. แรงงานในครัวเรือน มีจำนวน.....คน



## 1.2. สภาพทางภูมิศาสตร์ของเกษตรกร

1. สภาพพื้นที่
  - [.....] 1) ที่ราบลุ่ม
  - [.....] 2) ที่ดอน
  - [.....] 3) อื่น ๆ ระบุ.....
2. ลักษณะดิน
  - [.....] 1) ดินร่วน
  - [.....] 2) ดินเหนียว
  - [.....] 3) ดินทราย
  - [.....] 4) ดินร่วนปนทราย
3. แหล่งน้ำ
  - [.....] 1) น้ำฝน
  - [.....] 2)ชลประทาน
  - [.....] 3) บาดาล
  - [.....] 4) อื่น ๆ ระบุ.....

## 1.3 สภาพทางด้านเศรษฐกิจ

1. อาชีพหลัก .....
2. อาชีพรองคือ (ตอบได้เพียง 1 ข้อ เท่านั้น)
  - [.....] 1) การเกษตร
  - [.....] 2) รับจ้างทั่วไป
  - [.....] 3) ค้าขาย
  - [.....] 4) อื่นๆ (ระบุ) .....
3. พื้นที่เข้าร่วม โครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ปี 2559/60 จำนวน .....ไร่
  - [.....] 1) เป็นของตนเอง .....ไร่
  - [.....] 2) เป็นของตัวเองและเช่า.....ไร่
  - [.....] 3) เช่า.....ไร่
5. ท่านมีผลผลิตข้าวในปี 2559/60 จำนวน.....กิโลกรัม/ไร่
6. รายได้ทั้งหมดจากการขายผลผลิตข้าวในปี ปี 2559/60.....บาท

## แบบสอบถามต้นทุนการผลิตของสมาชิกนาแปลงใหญ่บ้านทับยา จังหวัดสิงห์บุรี

รายการค่าใช้จ่าย	ราคาบาท/ไร่
1. ค่าเตรียมดิน	
2. ค่าปลูก	
3. ค่าเมล็ดพันธุ์	
4. ค่าปุ๋ย	
- ปุ๋ยเคมี	
- ปุ๋ยอินทรีย์	
5. ค่าเก็บเกี่ยว	
6. ค่าสารกำจัดวัชพืช/สารชีวภัณฑ์	
7. ค่าจ้างต่างๆ	
- ค่าหว่านข้าว	
- ค่าหยอดข้าวแห้ง	
- ค่าหยอดข้าวออก	
- ค่าหว่านปุ๋ย	
- ค่าพ่นสารกำจัดวัชพืช/ศัตรูพืช	
- ค่ากำจัดวัชพืช	
- ค่ากำจัดพันธุ์ปน	
- วัสดุอื่นๆ	
- ค่าขนส่ง	
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	
- ค่าเช่าที่นา	
- ค่าดูแลรักษา	
รวมต้นทุนทั้งสิ้น	

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ข้อมูล

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวชนนิภา ทองรอด
วัน เดือน ปีเกิด	6 มกราคม 2527
สถานที่เกิด	อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	วท.บ. (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2550
สถานที่ทำงาน	ศูนย์วิจัยข้าวชัยนาท จังหวัดชัยนาท
ตำแหน่ง	นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ

