



**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง  
เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

**ผู้ศึกษา** นางสาวกรรณิกา เรืองสวัสดิ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

**อาจารย์ที่ปรึกษา (1)** ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง **ปีการศึกษา** 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรค และความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและคุณภาพ ประชากรที่ใช้เป็นกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง 13 สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจด้านการรับฝากเงิน ด้านสินเชื่อ ด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านการรวบรวมผลผลิต

เครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเป็นการดำเนินงานในลักษณะนิติบุคคล มีความโปร่งใส ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์คือทำให้เกิดการเกื้อกูลกันทางด้านเงินทุน ซึ่งต่างก็ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย แม้ว่าจะทำให้มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมกิจกรรม ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด ทำให้ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินงาน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันทางการตลาด ทำให้เกิดการพัฒนากิจการ ปัญหาและอุปสรรคของเครือข่ายคือ การขาดแคลนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรไม่เหมาะสม สหกรณ์สมาชิกมีความต้องการพัฒนาเครือข่าย ด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านการรวบรวมผลผลิต และด้านการรับเงินฝาก ปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง คือการดำเนินงานมีความโปร่งใส มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีการวางแผนและการดำเนินงานร่วมกัน มีตลาดสินค้าหรือบริการที่แน่นอนมั่นคง มีการพัฒนาและขยายเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ** เครือข่ายธุรกิจ สหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น อาจารย์ประจำสาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ อย่างใกล้ชิด

ขอขอบพระคุณกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ที่ให้โอกาสในการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทภาคเหนือที่ได้ให้คำชี้แนะและสนับสนุนการจัดทำ ข้อมูล ขอขอบคุณ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ผู้จัดการ พนักงานสินเชื่อ และ พนักงานตลาด ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ทั้ง 13 สหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริม สหกรณ์ที่ดูแลสหกรณ์ดังกล่าวที่ได้กรุณาเก็บรวบรวมข้อมูลสนาม

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้ กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจมาโดยตลอด

กรรณิกา เรืองสวัสดิ์

21 เมษายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระ .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้าอิสระ .....	3
ขอบเขตการศึกษาค้นคว้าอิสระ .....	3
นิยามคำศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	5
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ .....	5
แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย .....	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	30
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	30
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	30
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	31
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	34
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป .....	35
ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำปาง .....	36
ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำปาง .....	38

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำปาง .....	39
ส่วนที่ 5 ศึกษาความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำปาง .....	42
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	48
สรุปผลการศึกษา .....	48
อภิปรายผล .....	50
ข้อเสนอแนะ .....	52
บรรณานุกรม .....	55
ภาคผนวก .....	57
ก แบบสอบถาม .....	58
ประวัติผู้ศึกษา .....	66

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 35
ตารางที่ 4.2	ระดับความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ..... 36
ตารางที่ 4.3	ระดับความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ..... 38
ตารางที่ 4.4	ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำปาง ..... 40
ตารางที่ 4.5	ความต้องการการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำปาง ..... 42
ตารางที่ 4.6	ปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ให้เข้มแข็ง ..... 43
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น โดยรวมต่อ เครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ..... 45
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของกรรมการ ในสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางต่อเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำปาง ..... 46
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางต่อเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำปาง ..... 47

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้าอิสระ .....	3

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จังหวัดลำปางมีสหกรณ์ในพื้นที่จำนวน 77 สหกรณ์แบ่งออกเป็นสหกรณ์ภาคเกษตร จำนวน 30 สหกรณ์ สหกรณ์นอกภาคเกษตร 47 สหกรณ์ สหกรณ์ภาคเกษตรมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ ในข้อบังคับของสหกรณ์การเกษตรได้กำหนดให้การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องทำธุรกิจบริการสมาชิก โดยการให้เงินกู้ ร่วมกันผลิตรวมกันซื้อ ร่วมกันขาย ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ช่วยเหลือตนเอง ตามกำลังความสามารถ(ข้อบังคับสหกรณ์การเกษตร 2546) ในจังหวัดลำปางนั้น แต่เดิมสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจในลักษณะต่างคนต่างดำเนินเป็นธุรกิจของตนเองแต่ด้วยภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจเอกชน ทำให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ สหกรณ์จึงต้องลดค่าใช้จ่ายในด้านต้นทุนสินค้า ดังนั้นภาครัฐโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้มีนโยบายสนับสนุนให้สหกรณ์ได้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจสหกรณ์ขึ้นมาจากเดิมได้มีการรวมกันซื้อสินค้ามาจำหน่ายเพื่อลดต้นทุนขาย ต่อมาสหกรณ์จำเป็นต้องขยายธุรกิจด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสินเชื่อ ด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านรวบรวมผลผลิต ทำให้ต้องมีการหาทุนเพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่สหกรณ์มักจะหาทุนจากภายนอกสหกรณ์ โดยการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนเช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.)หรือเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) แต่ด้วยข้อจำกัด ด้านอัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาในการชำระเงิน หรือขั้นตอนในการขอกู้เงิน ทำให้การหาเงินทุนล่าช้า ดังนั้นสหกรณ์จึงได้มีการนำปัญหาของตนเองมาประชุมหารือกัน จึงเกิดการเกื้อหนุนกัน โดยสหกรณ์ที่มีเงินคงเหลือและยังไม่ได้ในการลงทุน นำเงินไปฝากกับสหกรณ์ที่มีความต้องการเงินทุน โดยกำหนดอัตราดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของสหกรณ์นั้น ๆ ทำให้สหกรณ์ทั้งสองฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ จากข้อมูลปริมาณการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีสหกรณ์การเกษตรเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจระหว่างกัน เพียง 7 สหกรณ์เท่านั้น แต่ยังมีสหกรณ์อีกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจสหกรณ์ เพื่อให้เครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาหาสาเหตุที่สหกรณ์ดังกล่าวยังไม่มีการเชื่อมโยง



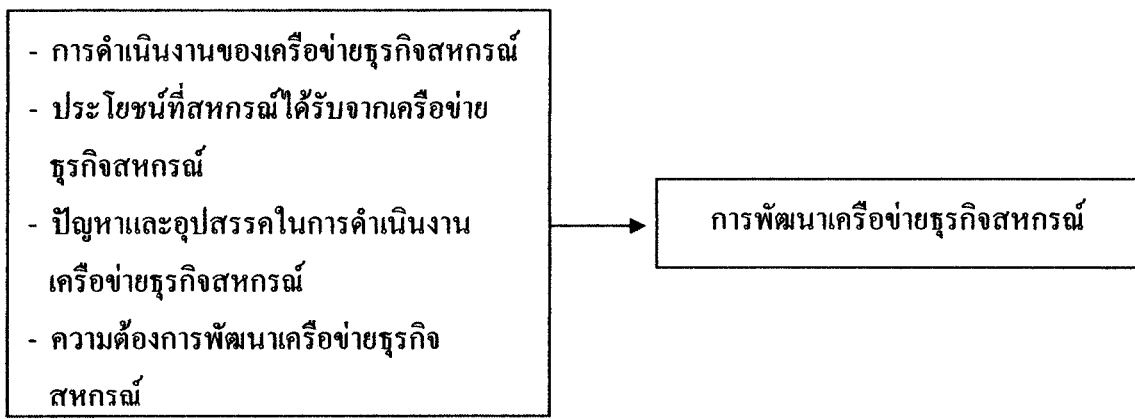
เครือข่ายธุรกิจระหว่างกัน โดยศึกษาการดำเนินงานของเครือข่าย ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่าย ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน และความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษาค้นคว้าอิสระ

- 2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
- 2.2 เพื่อศึกษาประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
- 2.4 เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้าอิสระ

กรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้จะศึกษาความเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ ด้านการดำเนินงาน ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับ ปัญหาอุปสรรค และความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

### 4. ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้ศึกษาการดำเนินงาน ประโยชน์ ปัญหาอุปสรรค ของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ที่มีธุรกิจด้านการรับฝากเงิน ด้านสินเชื่อ ด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านการรวบรวมผลผลิต จำนวน 13 สหกรณ์ ที่ได้มีการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน โดยศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรการเกษตรในจังหวัดลำปาง ประกอบด้วย กรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ โดยใช้ระยะเวลา 4 เดือน

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สหกรณ์หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง 13 สหกรณ์ ที่มีการดำเนินธุรกิจด้านการรับฝากเงิน ด้านสินเชื่อ ด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านรวบรวมผลผลิต

5.2 เครือข่ายธุรกิจหมายถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจระหว่างสหกรณ์ อาจสองสหกรณ์หรือมากกว่า

5.3 สมาชิกหมายถึงสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกเครือข่าย

5.4 ความต้องการหมายถึงความต้องการสร้างเครือข่ายธุรกิจระหว่างกันของสมาชิกเครือข่าย

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ศึกษาได้ใช้ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปใช้ในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในการสร้างเครือข่ายธุรกิจและนำไปขยายการศึกษาการพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์อื่น

6.2 สหกรณ์การเกษตรได้นำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์

6.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง มีแนวทางในการให้ข้อเสนอแนะแก่สหกรณ์ในจังหวัดลำปางในการสร้างเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดลำปาง

6.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนการให้การสนับสนุนเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งมากขึ้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้เป็น 3 หมวด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

##### 1.1 ความหมาย

ความหมายของสหกรณ์ คือ "องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม" และบทนิยามคำว่า "สหกรณ์" จากหนังสือราชบัณฑิตยสถาน ที่ รด ๐๐๐๔/๘๐๐ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม สหกรณ์ น.องค์การทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม, (กฎ) คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้ จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ว่า หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

จากคำจำกัดความของสหกรณ์ในแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Co-operative Alliance) : ICA

ปี 1995(พ.ศ. 2538)) คำร้อง ปิ่นประฆศ และสอาด แก้วเกษ (2549) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ว่า สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายรวมกันทาง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เห็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย

คำร้อง ปิ่นประฆศ และสอาด แก้วเกษ (2549) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์การเกษตรว่าหมายถึงสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพ ของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ดำเนินธุรกิจแบบ เอนกประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

## 1.2 การดำเนินงานของสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 46 ได้กำหนดไว้ว่าเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินธุรกิจ ผลิตสินค้า การบริการ และอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- (2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- (3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- (4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการหน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด
- (5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่นได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- (6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอนรับจ้าง หรือจํานำ ซื้อทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
- (7) จัดให้ได้มา ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์ หรือทรัพย์สิน สิทธิครอบครอง กู้ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จ้างหรือจํานำ ขาย หรือจําหน่าย ด้วยวิธีการอันใด ซื้อทรัพย์สิน

(8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจาก นายทะเบียนสหกรณ์

(9) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ข้อบังคับสหกรณ์การเกษตร (2542) ได้กำหนดการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรว่าต้องทำธุรกิจบริการสมาชิก โดย การให้เงินกู้ ร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ ช่วยเหลือตนเองตามกำลังความสามารถ

#### หลักการสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546) หลักการสหกรณ์ข้อที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดา ในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิก และขบวนการสหกรณ์ใน แนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุม สหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการ ส่งเสริมด้าน อุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ (3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์ สามารถอำนาจผลประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และ สหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

คำรงค์ ปิ่นประดับและสะอาด แก้วเกษ (2549 , ) ได้อ้างถึงการประชุมสมัชชา องค์การไอซีเอ ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ ที่ประชุมได้นำเอาหลักการสหกรณ์ในปี 1969 มาปรับปรุงใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับกาลเวลา สภาพเศรษฐกิจและสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ประชุมได้เห็นชอบคำแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ สหกรณ์ 7 ประการ และในส่วนของความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ตามหลักการข้อที่ 6 กล่าวว่า สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้อย่างสูงสุด และเสริมสร้างความ เข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้โดยประสานความร่วมมือในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับ

ภูมิภาค และระดับนานาชาติ การร่วมมือระดับท้องถิ่น ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรและมีสหกรณ์ขั้น  
มัธยม เช่น ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัด และ ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนภาคเหนือ เป็นต้น  
ปัจจุบันการร่วมมือกันมี 2 แนวทาง คือ

(1) การร่วมมือกันตามแนวนอน เป็นการร่วมมือกับของสหกรณ์ประเภทเดียวกัน  
ในระดับเดียวกันตามแนวราบ(หรือสหกรณ์ต่างประเภทในระดับเดียวกันก็ได้)

(2) การร่วมมือกันตามแนวตั้ง เป็นการร่วมมือกันของสหกรณ์ประเภทเดียวกัน  
ต่างระดับกัน ตั้งแต่ระดับตำบลระดับอำเภอ ระดับจังหวัด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

### 2.1 ความหมาย

พสุ สัตถาภรณ์ (2533) กล่าวถึงการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทย  
ว่าระบบการเชื่อมโยงธุรกิจคือการที่สหกรณ์เอนกประสงค์ (หรืออาจเป็นสหกรณ์เอกประสงค์ก็ได้)  
ตั้งแต่สองสมาคมตกลงกันในรูปแบบต่าง เพื่อทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด โดยต่างก็ไม่สูญเสียความเป็น  
อิสระการเชื่อมโยงธุรกิจเป็นการรวมกันอย่างหลวมๆ ระหว่างสหกรณ์รูปแบบสามัญที่สุดของ  
ระบบสามัญที่สุดของระบบเชื่อมโยงธุรกิจ ได้แก่ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ขายกับสหกรณ์เครดิต  
เช่นสหกรณ์เครดิตอาจตกลงจ่ายเงินสำรองให้สมาชิกสหกรณ์การขายสหกรณ์เครดิตจะยอมให้หัก  
กลบหนี้ที่จ่ายทดลอง ในทำนองเดียวกันสหกรณ์การขายอาจตกลงหักเงินชำระคืนเงินกู้โดยหัก  
กลบหนี้จากผลิตภัณฑ์ของสมาชิกที่จัดการขาย ถ้าหากสหกรณ์เครดิตจ่ายเงินกู้โดยมีเงื่อนไข  
ว่าผู้ซื้อจะลงนามในสัญญาอุปผลิตภัณฑ์กับสหกรณ์การขาย

ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2542) ได้ให้ความหมายของ เครือข่าย คือ กลุ่มของคน  
หรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัด  
รูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ

กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย (2544) เครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยง  
ของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรม  
ร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้  
พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

โอภาวดี เข็มทองและคณะ(2548) ได้ให้ความหมายของการเชื่อมโยงเครือข่ายว่า  
หมายถึงการสร้างความร่วมมือหรือสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนตั้งแต่ 2 องค์กร  
ขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันอย่างจริงจัง เพื่อ

การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เสี่ยงภัยร่วมกันและได้รับประโยชน์ร่วมกัน

สมชัย จิรโรจน์วัฒนา (2550) ได้กล่าวว่า เครือข่าย หมายถึง การประสานงาน รูปแบบหนึ่งที่โยงโยการทำงานของกลุ่มบุคคล หรือองค์กรหลายองค์กร ซึ่งมีทรัพยากร มีเป้าหมาย มีกลุ่มสมาชิกของตนเอง ที่มีความคิด มีปัญหา มีความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกันหรือคล้ายกัน มาติดต่อกับประสานงาน หรือร่วมกันทำกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการในเรื่องนั้น ๆ โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน เคารพซึ่งกันและกัน มากกว่าการเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้มีอำนาจสั่งการ

## 2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของเครือข่าย

พสุ สัตถาภรณ์ (2533) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของการเชื่อมโยงเครือข่ายว่าผลดีในการร่วมธุรกิจสหกรณ์คือ 1) สามารถทำให้วงจรธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปอย่างสมบูรณ์และเป็นผลดีต่อขบวนการสหกรณ์ 2) สามารถทำให้ธุรกิจของสหกรณ์แต่ละประเภทขยายงานได้อย่างกว้างขวาง 3) ฟังพาดำสัซึ่งกันและกัน 4) ทำให้ขบวนการสหกรณ์มีการประสานแผนงานและโครงการอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริง

ชนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2542) ได้กล่าวว่า ประโยชน์เฉพาะหน้าของเครือข่าย เห็นได้จากผลงานที่สมาชิกดำเนินการ ส่วนประโยชน์ระยะยาว จะบังเกิดในรูปของควมมีประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดวิธีการทำงาน และระบบ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เครือข่ายในการพัฒนามีประโยชน์หลายประการ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ สมาชิก และกิจกรรมของเครือข่าย ซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังนี้

- เครือข่ายช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ และสื่อ ผ่านการประชุม การทดลองปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ และการให้ความร่วมมือกันในการดำเนินโครงการ การแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ให้แก่กัน เป็นการเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิกเครือข่ายทั้งหมด ไม่ว่าจะส่วนบุคคลหรือองค์กร
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการประสานงานในเครือข่าย ช่วยลดการทำงาน และการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน ทำให้การพัฒนาสามารถดำเนินไปได้ก้าวหน้า รวดเร็ว และส่งผลต่อสังคมในวงกว้างยิ่งขึ้น
- เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดองค์กร และมีภูมิหลังต่างกันที่ไม่มีโอกาสต่อกัน เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย
- เครือข่ายสามารถทำให้คนและองค์กรที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ได้ทราบว่า



ยังมีบุคคลหรือหน่วยงานอื่นอีกมากที่สนใจทำงานในเรื่องเดียวกัน และเผชิญปัญหาเหมือนกัน

- เครือข่ายสามารถทำให้ความต้องการของประชาชน ได้รับการสนองตอบ
- จากรัฐ
- เครือข่ายช่วยชี้ให้เห็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่ซับซ้อนและท่วมทับ
- ในหมู่บ้าน
- เครือข่ายช่วยเชื่อมหน่วยงานวิชาการและแหล่งทุนกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ
- เครือข่ายทำให้คนและองค์กรได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ได้รับกำลังใจ การจูงใจ และการยอมรับ ซึ่งมีความสำคัญต่อหน่วยเล็ก ๆ ที่อยู่นอกระบบราชการ
- ไพบูลย์ แก้วเพทาย (2545) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อสหกรณ์ต่าง ๆ มีความช่วยเหลือกัน หรือมีการเชื่อมโยงกันทางธุรกิจแล้วประโยชน์ที่ตามมาก็คือ
- ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือการดำเนินงานของสหกรณ์จะเกิดความสะดวกรวดเร็วและประหยัดมากขึ้น
  - ก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์อย่างกว้างขวางทั้งในแง่ของการดำเนินงานและความรู้ทางวิชาการ
  - ทำให้สหกรณ์สามารถพัฒนาและมีความมั่นคงยิ่งขึ้น
- โอภาวดี เข้มทอง (2549:15-7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. เครือข่ายทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง
2. เครือข่ายทำให้เกิดการพัฒนาการผลิต
3. เครือข่ายสหกรณ์ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันในทางการผลิต
4. เครือข่ายสหกรณ์ทำให้มีพลังทางการตลาดเพิ่มขึ้น
5. เครือข่ายสหกรณ์ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันทางการตลาด
6. เครือข่ายสหกรณ์ทำให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

### 2.3 ปัญหาของเครือข่าย

ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2542) ได้กล่าวถึงปัญหาของเครือข่ายว่า เครือข่ายมักเผชิญกับปัญหาในการจัดระเบียบองค์กรไม่น้อย บางแห่งก็มีปัญหาในแง่ของโครงสร้างและการเงิน บางแห่งมีปัญหาด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องในเครือข่าย ปัญหาที่นำมาเสนอในที่นี้ไม่ได้จัดว่าปัญหาใดมีความสำคัญกว่าปัญหาใด

### 2.3.1 การขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

โดยทั่วไปเครือข่ายจะเกิดขึ้นมาจากความต้องการจำเป็นบางอย่างของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรจำนวนหนึ่ง ซึ่งความต้องการจำเป็นดังกล่าวจะถูกนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของเครือข่าย แต่ก็มีเครือข่ายบางแห่งไม่เคยมีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนไว้เลย เมื่อเครือข่ายไม่มีทิศทางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน บุคคลหรือองค์กรสมาชิกที่มีความเข้มแข็งกว่า ก็มีโอกาสดำรงอำนาจชักจูงเครือข่ายไปในทางที่เป็นประโยชน์เฉพาะกับบุคคลหรือองค์กรที่มีอำนาจมากกว่านั่นเอง นอกจากนี้การไม่มีวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่ชัดเจนยังทำให้การติดตามประเมินผลเครือข่ายไปได้ยาก เพราะไม่รู้ว่าจะวัดผลสัมฤทธิ์ของเครือข่ายที่ตรงไหน อีกทั้งเป็นการยากที่จะคงไว้ซึ่งประโยชน์ของมวลสมาชิก เครือข่ายลักษณะนี้ให้ผลต่อสมาชิกที่สามารถวัดได้นั้น น้อยมาก

### 2.3.2 ความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิก

เครือข่ายที่มีสมาชิกหลากหลายประเภทหรือ มีความแตกต่างมากระหว่างฐานะ ขนาด ความเข้มแข็ง และสถานภาพอื่น ๆ ของสมาชิก ยากที่จะทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายโดยเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะความแตกต่างในลักษณะของการมีอำนาจเหนือกันตามลำดับชั้น องค์กรใหญ่ที่มีทุนมาก และมีผู้นำองค์กรที่มีความรู้สูง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีแนวโน้มที่จะครอบงำองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า

การมีความคิดและอุดมการณ์ในระดับต่างกันอาจเป็นประโยชน์ต่อเครือข่ายและกระตุ้นให้เกิดความกดดันในทางที่สร้างสรรค์ และเกิดการถกเถียงกันอย่างมีชีวิตชีวาระหว่างสมาชิกเครือข่าย อย่างไรก็ตาม เมื่อคนที่มีความเข้มแข็งกว่า หรือเสียงดังกว่า บังเอิญมีความคิดที่ขัดแย้งกับคนอื่น คนพวกนี้อาจทำให้การประชุมและความคืบหน้าของการอภิปรายหยุดชะงักลงได้ ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้อาจนำไปสู่การสร้างพันธมิตรกลุ่มใหญ่ โดยสมาชิกที่รู้สึกว่าคุณเข้มข้มแบบไม่ยุติธรรม จึงเบียดและขวนกันออกจากเครือข่ายไป

### 2.3.3 การครอบงำ

เครือข่ายสามารถถูกครอบงำได้โดยง่ายจากองค์กร กลุ่มผลประโยชน์ หัวคะแนนนักการเมืองกลุ่มชาติพันธุ์ นักวิชาการ หรือผู้มีอิทธิพลอื่น ๆ

บ่อยครั้งที่เครือข่ายเริ่มจากคนไม่กี่คน หรือองค์กรหนึ่งที่ต้องการหาคนที่มีความสนใจตรงกันมาเป็นพวก สถานภาพสมาชิก และกิจกรรมเครือข่ายจึงเป็นไปตามความพอใจของกลุ่มผู้ก่อตั้งหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลครอบงำเครือข่าย ความอิจฉาริษยาและความพอใจกันระหว่างบุคคลหรือองค์กรอาจนำไปสู่การแยกตัวออกมาอย่างเด็ดขาดของบางคนหรือบางองค์กร

เมื่อกระบวนการครองงำเริ่มขึ้น เป็นเรื่องยากที่จะหยุด เพราะสมาชิกภาพหน้าที่ของเครือข่าย และระเบียบวาระการประชุมเครือข่ายถูกควบคุมโดยกลุ่ม ๆ หนึ่ง บุคคลหรือองค์กรที่รู้สึกว่าคุณครองงำหรือถูกกีดกันมีโอกาสน้อยมากที่จะเปลี่ยนแปลงเครือข่าย คนพวกนี้อาจเลิกยุ่งเกี่ยวกับกิจการของเครือข่าย หรืออาจก่อแค้นและเป็นปรปักษ์อย่างรุนแรงกับเครือข่าย เมื่อไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรในเครือข่ายได้ เขาก็อาจแยกตัวออกไปสร้างหรือเข้าร่วมในเครือข่ายกัน

#### 2.3.4 การรวมศูนย์และระบบราชการ

การรวมศูนย์เกิดขึ้นเมื่อผู้ประสานงานของเครือข่าย เลขานุการ คณะทำงาน และคณะกรรมการ เริ่มควบคุมและดำเนินการเครือข่ายในนามของตนเอง มากกว่าการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับกิจกรรมของสมาชิก การตัดสินใจถูกรวมศูนย์และการติดต่อสื่อสารภายในเครือข่ายดำเนินการโดยเลขานุการเครือข่าย กิจกรรมเครือข่ายแบบอิสระถูกมองว่าไม่ใช่เรื่องของเครือข่าย และไม่ได้รับการสนับสนุน

เครือข่ายจำนวนมากที่เริ่มต้นแบบไม่เป็นทางการมักจะถูกรวมศูนย์ อีกนัยหนึ่ง เครือข่ายที่ตั้งขึ้น โดยองค์กรเจ้าของทุนอุดหนุนและสถาบันระหว่างประเทศมักมีการรวมศูนย์ บางเครือข่ายพยายามอย่างหนักที่จะดึงหน้าที่และกิจกรรมออกมาจากศูนย์กลางให้เป็นเครือข่ายที่สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง แต่บางเครือข่ายก็คิดถึงการรวมอำนาจ และองค์กรเจ้าของทุนก็มักจะมีอำนาจเหนือเครือข่ายหุ่นนั้น

การรวมศูนย์มักจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นราชการ เครือข่ายที่เลขานุการผู้ประสานงาน หรือคณะกรรมการเริ่มเพิ่มความหวงใยต่อการรักษาอาคารสำนักงาน ยึดครองการติดต่อและส่งจดหมายข่าว กิจกรรมสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกก็จะลดลง และสมาชิกที่แข็งขันของเครือข่ายก็เล็กลง คนภายนอกอาจไม่รู้ถึงปัญหาลักษณะนี้ เพราะสำนักงานของเครือข่ายมีกิจกรรมแข็งขัน และจำนวนบัญชีรายชื่อสมาชิกมีจำนวนมาก

อันตรายของการรวมศูนย์อำนาจจะชัดเจนขึ้นเมื่อเลขานุการหรือผู้ประสานงานเครือข่ายเริ่มเล็กลงในช่วงหนึ่ง (อาจเนื่องจากงานมากเกินไป ป่วย ใช้ หมดทุน ดำเนินงาน หรือไปทำงานอื่น) เครือข่ายทั้งหมดถึงกับสลายโดยสิ้นเชิงได้ เพราะไม่มีใครรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจหน้าที่ที่จะเริ่มการประชุมหรือเริ่มกิจกรรมขึ้นมาใหม่

#### 2.3.5 การขาดทรัพยากร

บ่อยครั้งที่เครือข่ายประสบปัญหาอันเนื่องจากการขาดเงินทุนสำหรับกิจกรรมและการประสานงานภายในเครือข่าย ขณะที่สมาชิกเตรียมที่จะสละเวลาให้กับการทำงานในนามของเครือข่าย แต่ก็มักจะไม่มียุทธเพียงพอในเครือข่ายระดับชาติ สมาชิกอาจพบว่าการเดินทางไปยังเมืองหลวงเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือการไปเยี่ยมเพื่อนที่ทำงานในชนบทที่ห่างไกล

ไปนั้นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการเดินทางจำนวนมาก ยังเป็นการเดินทางไปต่างประเทศยังเป็นไปได้ยากที่จะให้สมาชิกแต่ละคนออกค่าใช้จ่ายเอง ดังนั้นเครือข่ายต้องหาทุนเพื่อสนับสนุนการเดินทางของสมาชิกที่จะมาร่วมในกิจกรรมของเครือข่าย มิฉะนั้นสมาชิกที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีเท่านั้นที่จะมาร่วมในกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกที่ไม่มีทุนหมดสิทธิ์ที่จะทำได้

### 2.3.6 การจัดการทรัพยากรของเครือข่าย

เครือข่ายที่ได้รับเงินอุดหนุนมีแนวโน้มที่จะบริหารเงินอุดหนุนตามรูปแบบที่แหล่งทุนต้องการอย่างไรก็ตาม การกระจายเงินต้องทำอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน มิฉะนั้นอาจเกิดความอิจฉาริษยา และความไม่พอใจระหว่างสมาชิกได้ สมาชิกเครือข่ายทั้งที่มีฐานะดีและไม่ดี ต่างก็จะขอเงินอุดหนุนเพื่อการศึกษา การเดินทางไปต่างประเทศ และอุดหนุน โครงการ คำร้องจากคนที่อยู่ส่วนกลาง เช่น ผู้ประสานงานหรือเลขานุการมักจะได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นอันดับต้น ตามด้วยกลุ่มคนที่มีอิทธิพลในเครือข่าย สมาชิกที่ติดต่อกันได้ง่าย เหล่านี้อาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันในเครือข่ายได้

### 2.3.7 ข้อมูลข่าวสารผิด ๆ ในเครือข่าย

ขณะที่เครือข่ายสามารถกระจายข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่าระหว่างบุคคลไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างเสรี ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องอาจเชื่อถือไม่ได้ และบางเรื่องก็อาจผิดไปจากความเป็นจริงเลยก็ได้ ถ้าไม่มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้คนซักถามหรือวิพากษ์วิจารณ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ภายในเครือข่าย ก็อาจทำให้ข่าวสารผิด ๆ ถูกกระพือไปทั่วในหมู่เพื่อนฝูงระหว่างการประชุมเครือข่ายได้ เป็นการยากที่สมาชิกเครือข่ายและผู้ประสานงานจะแยกแยะความแตกต่างระหว่างรายงานที่ถูกต้อง และไม่ถูกต้อง

### 2.3.8 การแข่งขัน

เครือข่ายสามารถถูกระทบจากการแข่งขันของเครือข่ายหรือองค์กรอื่นที่มีงานคาบเกี่ยว ซึ่งอาจนำไปสู่การร่วมมือกัน แต่ก็อาจนำไปสู่การแข่งขันเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การสนับสนุนทรัพยากร และการเพิ่มจำนวนสมาชิกได้เช่นกัน แหล่งทุนสามารถใช้จำนวนเครือข่ายที่มีให้เลือกเป็นข้ออ้างที่จะไม่ให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมของเครือข่ายที่คล้ายคลึงกัน

องค์กรที่มีทุนมาก เมื่อไม่ชอบเครือข่ายบางแห่ง ก็อาจใช้ความเป็นผู้อุดหนุน ชักจูงสมาชิกให้ไปร่วมการประชุมของเครือข่ายอื่น นักวิชาการที่มีภารกิจมากมายมักมีเวลาน้อยที่จะให้กับการสร้างเครือข่าย และการแข่งขันก็ยังคงเป็นตัวการสำคัญในการทำลายเครือข่ายเล็ก ๆ ที่มีทุนน้อย ๆ อีกด้วย

### 2.3.9 การแทรกแซงของแหล่งทุน

แหล่งทุนมักใช้พลังงานทางการเงินของตนมาอิทธิพลเหนือนโยบายของเครือข่าย ซึ่งทำได้ง่ายโดยใช้อคติในการวิจารณ์ผลการดำเนินงานของเครือข่าย การร่วมประชุม และการตรวจสอบตัดตอนแก้ไขเอกสารประชาสัมพันธ์ของเครือข่าย

สมาชิกเครือข่ายมักจะถูกแทรกแซงโดยแหล่งทุนและตัวแทนของสถาบันเจ้าของทุน แกนนำของเครือข่ายมักไม่ค่อยจะได้แข่งกับคนเหล่านั้นนัก ทั้งนี้ไม่เพียงแต่มุ่งให้เครือข่ายได้รับการอุดหนุนทุนเท่านั้น แต่ยังหวังความช่วยเหลือในอาชีพและในโครงการของตัวเองอีกด้วย แม้ว่าสถาบันที่ให้การดูแลนั้นจะไม่ได้เข้าแทรกแซงอำนาจอิสระของเครือข่ายอย่างเป็นทางการนัก แต่เป็นที่ทราบกันดีว่าตัวแทนสถาบันชอบแสดงอำนาจและทำลายศักยภาพในการทำงานของเครือข่าย

ในกรณีร้ายแรง คือ แหล่งทุนสามารถปิดเครือข่ายได้โดยสิ้นเชิงโดยการตัดความช่วยเหลือ อิทธิพลของแหล่งทุนประเภทบุคคลและองค์กรจะมีน้อยลงถ้าเครือข่ายเปิดรับการช่วยเหลือจากแหล่งทุนหลาย ๆ แห่ง

### 2.3.10 การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเครือข่ายมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากธรรมชาติของเครือข่ายคือความไม่เป็นระบบ และมีโครงสร้างหลวมที่มุ่งเน้นความก้าวหน้าในอนาคต ไม่ใช่ประสบการณ์ในอดีต เครือข่ายที่มีการเคลื่อนไหวแข่งขัน มักมุ่งที่จะสร้างเครือข่ายและสร้างงานมากกว่าจะสละเวลาและทรัพยากรมาคิดหน้าคิดหลัง เครือข่ายที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ไม่อยากเสี่ยงต่อการเปิดโอกาสให้กับการวิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่ากระบวนการประเมินตนเองแบบไม่เป็นทางการจะเป็นเพียงการตรวจสอบและวิพากษ์ตนเองเท่านั้นก็ตาม แต่เครือข่ายที่ประสบความสำเร็จสูงก็ยิ่งรู้สึกว่ามีจำเป็นนัก ส่วนเครือข่ายที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ยิ่งรู้สึกถึงระดับเจ็บปวดที่เดียวว่าไม่จำเป็นเลยทีเดียว

เครือข่ายที่มีการจัดตั้งแบบรวมศูนย์บางแห่งพยายามจะทำการประเมินผลโดยสำรวจความคิดเห็นของสมาชิก ทบทวนข้อมูลข่าวสารที่มีและหลักฐานการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบข้อมูลจากกลุ่มเพื่อน และบันทึกการตีพิมพ์เผยแพร่และการอ้างอิง บางแห่งใช้การประเมินภายในแบบมีส่วนร่วม และการวิเคราะห์ข้อจำกัดและโครงการจากบุคคลภายนอกเครือข่าย แม้จะเป็นเครือข่ายรวมศูนย์ที่มีการจัดโครงสร้างอย่างดี ยังพบว่า เป็นการยากที่จะนิยามตัวชี้วัดความสำเร็จของเครือข่ายและคุณลักษณะของผลและประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายให้มีความเที่ยง

ข้อมูลเชิงปริมาณสามารถใช้ได้ในการวัดผลการดำเนินงานของเครือข่าย

เช่น จำนวนสมาชิก จำนวนจดหมายข่าว จำนวนจดหมายตอบรับ การจัดการประชุม ฯลฯ แต่ตัวเลขเหล่านั้นไม่ได้บ่งบอกถึงคุณภาพ สมาชิกที่แข็งแกร่งในเครือข่ายจำนวน 100 คน ย่อมดีกว่าสมาชิกจำนวน 1,000 คน ในบัญชีรายชื่อ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เข้มข้นเพียง 1 ครั้ง หรือการเผยแพร่ข่าวสารที่มีคุณค่าต่อสมาชิกย่อมดีกว่าการประชุมเรื่องพื้น ๆ 2 ครั้ง เป็นต้น จำนวนอาจทำให้เกิดแนวความคิดกว้าง ๆ ถึงระดับกิจกรรมของเครือข่าย แต่ไม่ได้ให้ความรู้สึกที่เพียงพอถึงเรื่องของประสิทธิภาพ

การประเมินผลยังเป็นเรื่องยาก เพราะอาจมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนในการประเมิน อันเนื่องมาจากการวัดกิจกรรมที่มองเห็น โดยไม่สามารถทราบถึงการกระทำและสิ่งที่ไม่ได้รับอีกมากมายที่มองไม่เห็น (Iceberg effect) หรือการวัดผลของการทำกิจกรรม โดยไม่ทราบว่าผลที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เป็นเพราะการปฏิบัติงานของผู้นำเครือข่าย แต่เป็นเพราะสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากการปฏิบัติงานในรอบแรก และมีการเปลี่ยนจุดเน้นและวิธีการทำงาน รวมทั้งอาจมีการติดต่อและร่วมมือกันในภายหลังอีกครั้งหนึ่ง (snowball effect) โดยที่ ผู้นำเครือข่ายไม่ทราบ

### 2.3.11 ข้อจำกัดทางการเมือง

เครือข่ายระดับชาติและเครือข่ายระหว่างประเทศต้องดำเนินการภายใต้ขอบเขตทางการเมืองของประเทศหรือภูมิภาคนั้น ความไม่มั่นคงและการถูกควบคุมจึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นทั่วไปในการทำงานของ เครือข่าย ในบางประเทศการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลจะถูกมองด้วยความเคลือบแคลงสงสัย และการติดต่อกัน การแจกจ่ายจดหมายข่าว การทัศนศึกษา การร่วมประชุมเชิงปฏิบัติ ต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐบาล

การไม่มีความอดทนต่อการถูกกล่าวหาที่เป็นเรื่องธรรมดาเช่นกันจึงเป็นเรื่องยากที่เครือข่ายจะกำหนดนโยบายของตนโดยปราศจากการขัดขวางจากรัฐบาล

#### ปัญหาอุปสรรคของการจัดตั้งองค์กรเครือข่าย

สมชัย จิรโรจนวัฒน์ (2550) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการจัดตั้งองค์กรเครือข่ายว่า จะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ตามสภาพปัญหาและลักษณะของแต่ละเครือข่าย ความพร้อมของเครือข่าย การมีส่วนร่วมของเครือข่าย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มีสาเหตุอยู่หลายประการ ดังนี้

1. ผู้จัดตั้งหรือ “แม่ข่าย” มีภารกิจมาก ไม่มีเวลาทำงานให้เครือข่ายอย่างเต็มที่ หรือขาดประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน
2. สมาชิกเครือข่าย (ลูกข่าย) ไม่เข้าใจเป้าหมาย หรือหลักการของการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย และขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย (จึงไม่มีผู้ร่วมดำเนินการ)
3. ไม่มีแผนการดำเนินงานการจัดกิจกรรมของเครือข่ายที่ชัดเจน ทำแบบกว้าง ๆ หรือมีน้อย ไม่ต่อเนื่อง หาข้อสรุปไม่ได้ ทำให้สมาชิกไม่มีส่วนร่วมรับรู้ และเกิดการพัฒนาร่วมกัน

4. ไม่มีการจัดเวทีเพื่อการประชุม หรือขาดการประชุม ขาดการติดต่อสื่อสารถึงกัน หรือมีแต่ไม่สม่ำเสมอ ขาดการติดตามผล ทำให้สมาชิกขาดความเกี่ยวเนื่องและความผูกพันในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการเป็นสมาชิกเครือข่าย

5. ไม่มีทุนหรืองบประมาณ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

#### 2.4 แนวทางการพัฒนาเครือข่าย

ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2542) ได้กล่าวถึง แนวทางทั่วไปสำหรับการสร้างเครือข่ายว่าแม้ว่าปัญหาที่พบในเครือข่ายจะมีจำนวนมากมายดั่งที่ได้กล่าวแล้ว แต่ก็ยังมีเครือข่ายจำนวนไม่น้อยที่สามารถผ่านพ้นอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงมาได้ และทำงานตอบสนองความต้องการของมวลสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ Starkey ได้สรุปบทเรียนที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาของเครือข่าย มาเป็นแนวทางกว้าง ๆ สำหรับกระตุ้นให้นักพัฒนาสนใจในการสร้างเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพได้ต่อไป

##### 2.4.1 วัตถุประสงค์

การจัดตั้งเครือข่ายต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดทิศทางของเครือข่าย กิจกรรมหลัก และประเภทของบุคคลและองค์กรที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกที่แข็งแกร่งของเครือข่าย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สมาชิกจำนวนมากมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วยเพื่อป้องกันการครอบงำจากกลุ่มคนบางกลุ่ม

วัตถุประสงค์ของเครือข่ายควรมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงานของเครือข่ายว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์จะยังคงมีความสำคัญและเหมาะสมสำหรับการทำงานของเครือข่ายในอนาคตอีกหรือไม่

เครือข่ายควรเตรียมตัวสำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปตามเวลา ควรมีการปรับวัตถุประสงค์เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อเป้าหมายแรกบรรลุผลแล้ว เครือข่ายอาจมีการจัดแจงอะไรบางอย่างขึ้นมาเป็นการชั่วคราว เพื่อสนองความต้องการบางอย่างของสมาชิก และเมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็ต้องเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็ว เพื่อจัดการกับวัตถุประสงค์ใหม่ ๆ อีก หรืออาจสลายตัวเองก็ได้

##### 2.4.2 กิจกรรมที่ชัดเจน

เครือข่ายต้องริเริ่มกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก พลังขับเคลื่อนของเครือข่ายจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยการมีกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสประทะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของสมาชิก

กิจกรรมพื้น ๆ ก็จะนำไปสู่การเป็นเครือข่ายพื้น ๆ ความลึกคักของเครือข่ายไม่สามารถรักษาไว้ได้ด้วยการดำเนินกิจกรรมเพียงการส่งจดหมายข่าวถึงสมาชิก บัญชีรายชื่อสมาชิกที่มีจำนวนมาก ไม่ใช่สิ่ง ทดแทนการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดแบบเผชิญหน้า และการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในเครือข่าย เพื่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

กิจกรรมที่ชัดเจน ไม่ใช่ต้องเป็นการเตรียมการ โดยกลุ่มแกนนำของเครือข่าย การให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมเอง เป็นการเปิดทางให้เกิดความร่วมมือกันทั้งเครือข่าย ในเครือข่ายที่แข็งขัน กิจกรรมของ เครือข่ายจะเกิดขึ้นในวงกว้าง บางกิจกรรมดำเนินการ โดยกลุ่มแกน แต่หลายกิจกรรมทำโดยสมาชิก

#### 2.4.3 กลุ่มแกนนำที่พิจารณาตนเพื่อเครือข่าย

แม้ว่าการมีส่วนร่วมในวงกว้างจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานของเครือข่าย แต่ก็ยังจำเป็นต้องมีกลุ่มแกนของเครือข่ายที่พิจารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงาน จัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก บุคคลหรือองค์กรที่เป็นกลุ่มแกนต้องคิดให้พ้นจากงานในองค์กรของตัวเอง เพราะขณะนี้ตนเองทำหน้าที่ให้กับสมาชิกทั้งหมด ไม่ใช่ทำงานให้กับองค์กรของตัวเองเท่านั้น กลุ่มแกนต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์กรตัวเอง และกลุ่มแกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด

เนื่องจากบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาส่วนใหญ่รู้สึกถูกกดดันให้ต้องใช้เวลาและทรัพยากรของตนไปในการทำงานให้กับเครือข่าย กิจกรรมของเครือข่ายจึงมักจะได้รับความเอาใจใส่ที่เฉพาะเมื่อกิจกรรมการดังกล่าวมีความสำคัญ ดังนั้น คนหรือองค์กรที่พิจารณาตนหรือได้รับมอบหมายให้เป็นกลุ่มแกนควรมองความสำเร็จของเครือข่ายในฐานะที่เป็นเป้าหมายสำคัญของชีวิตและอาชีพ ผลกระทบของขบวนการสังคมบางอย่างที่มีต่อโลก (เช่น การรักษาระบบนิเวศ การเรียกร้องสิทธิสตรี และการเรียกร้องประชาธิปไตย) ส่วนใหญ่มีผลมาจากองค์กรเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งดำเนินการ โดยกลุ่มอาสาสมัครกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความตั้งใจอย่างแรงกล้านั่นเอง

กลุ่มแกนนำต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาชิกเครือข่าย มีการติดต่อ สัมผัสกับสมาชิกทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถติดตามความคิดและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของสมาชิกได้ทัน ถ้าไม่มีการติดต่อกัน กลุ่มแกนนำมีแนวโน้มเพียงที่จะมุ่งไปสู่การรวมศูนย์อำนาจและแยกตัวออกห่างจากสมาชิกมากขึ้นทุกที

ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่ายขึ้นมาใหม่อย่างค่อเนื่อง อาจให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบภายในเครือข่าย หรือให้มีการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตยก็ได้



กลุ่มแกนนำควรมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของเครือข่าย และสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกเครือข่ายคนอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยการวิพากษ์ตนเอง กลุ่มแกนนำควรมองวิธีการที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เครือข่าย และระบบการจัดการที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อช่วยให้เครือข่ายดำรงกระบวนการวิธีการทำงานที่ใช้ได้จริง

#### 2.4.4 หลักเกี่ยวกับการรวมศูนย์อำนาจจากการมอบอำนาจ

เครือข่ายและกลุ่มแกนนำควรถูกกำหนดเรื่องที่จะมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิก เพื่อหลีกเลี่ยงอันตรายจากการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป การครอบงำ การแยกตัวออกจากสมาชิก และการกลายเป็นสมาชิกที่เฉยเมยต่อกิจกรรมเครือข่าย เครือข่ายบางแห่งเกี่ยวกับการรวมศูนย์อำนาจ โดยการมอบให้สมาชิกเป็นคณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ และมีหน้าที่ประสานงานในเรื่องนั้น ๆ

เครือข่ายไม่ควรทำให้สมาชิกตั้งความหวังไว้กับกลุ่มแกนนำมากเกินไปว่า จะต้องเป็นหน่วยดำเนินงานในทุกกิจกรรม สมาชิกเองก็ควรมีความรู้สึกที่จะรับผิดชอบการดำเนินงานกิจกรรมหรือเสนอตัวเข้ามาช่วยเหลือกิจกรรมของเครือข่ายด้วย ถ้าเครือข่ายไม่มีชีวิตชีวา สมาชิกควรตำหนิตัวเองเท่า ๆ กับตำหนิกลุ่มแกนนำ

#### 2.4.5 การกระจายอำนาจที่จัดตั้งโดยองค์การความช่วยเหลือ

เครือข่ายที่จัดตั้งโดยองค์กรแหล่งทุน และเครือข่ายด้านการวิจัยระหว่างประเทศ โดยทั่วไปมีจุดเริ่มจากการมีเลขานุการ และเจ้าหน้าที่ประจำ ซึ่งมีแนวโน้มจะเป็นเครือข่ายที่มีรูปแบบทางการที่ดำเนินการภายใต้การกำกับของแหล่งทุน แม้ว่าจะเป็นเครือข่ายที่เกิดจากสถาบันเจ้าของทุนที่ทำให้ได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนทางการเงินจากนานาชาติ แต่เครือข่ายก็ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจให้กับสมาชิก ซึ่งอาจทำในลักษณะการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมบางเรื่องได้อย่างอิสระ ทั้งนี้เป็นการช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมอย่างมืออาชีพ มีสถานภาพและความรับผิดชอบ ที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เครือข่ายสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไปเมื่อองค์กรแหล่งทุนปิดการช่วยเหลือ

เครือข่ายหลายแห่งที่สร้างขึ้น โดยองค์กรแหล่งทุน พยายามที่จะกระตุ้นให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม โดยการขยายองค์กรประสานออกไป เช่น การจัดตั้งหน่วยงานของเครือข่าย กระจายออกไปตามความต้องการของสมาชิกในภูมิภาคต่าง ๆ บางแห่งก็สร้างหน่วยงานสาขาขึ้น จำนวนตามพื้นที่ เช่น องค์กรเครือข่าย.....ภาคเหนือ เป็นต้น

#### 2.4.6 หุ้นส่วน ความเป็นเจ้าของ และการเปิดโอกาส

ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพันที่เหนียวแน่น มีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย กระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรมและวิธีการทำงานของ

เครือข่ายควรดำเนินไปในลักษณะประชาธิปไตย และทำให้สมาชิกรู้สึกได้ว่าพวกเขาสามารถควบคุมหรือมีบทบาทในการดังกล่าว เครือข่ายควรเปิดทางให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้าง โดยอาจกำหนดกรอบอย่างไม่เป็นทางการ หรือไม่มีลักษณะบังคับให้สมาชิกและองค์กรแกนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์คัดค้านหรือให้ความร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานของเครือข่าย ซึ่งเป็นการส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนและการรวมพลังอันเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการดำเนินงานของเครือข่าย

ในเครือข่ายอาจมีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก ซึ่งรวมถึงการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรของเครือข่าย การได้เป็นเจ้าภาพจัดการประชุม การได้รับอุปกรณ์ฝึกอบรม และการเป็นตัวแทนของเครือข่ายในคณะกรรมการบริหารเครือข่าย หรือการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เครือข่ายมีความสมานฉันท์ และป้องกันไม่ให้เกิดความแตกแยกระหว่างสมาชิก ประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นต้องดำเนินการอย่างเปิดเผย และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

#### 2.4.7 ทรัพยากร

เครือข่ายต้องการทรัพยากรเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจการของเครือข่าย เงินทุนไม่ใช่ทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่เครือข่ายต้องการ โดยจะเห็นได้จากเครือข่ายที่มีทรัพยากรมากมายมหาศาล สามารถจัดตั้งสถาบันนานาชาติได้ กลับมีผลงานออกสู่สังคมน้อยมาก ในขณะที่เครือข่ายบางแห่งมีทุนไม่มากนักที่สามารถทำงานปรากฏความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมมากมาย เนื่องจากสมาชิกมีความตั้งใจ เสียสละเวลา แรงงาน และทรัพยากรส่วนตัวให้กับกิจกรรมของเครือข่าย อย่างไรก็ตาม เงินก็มีความจำเป็นต่อการเข้าร่วมในเครือข่ายต่างประเทศ และการมีความพร้อมทั้งสมาชิกที่กระตือรือร้น เสียสละเพื่องานของเครือข่าย และการมีเงินทุนอย่างเพียงพอ จะเป็นเรื่องของความฝันมากกว่า

เครือข่ายต้องคาดคะเนและวางแผนเพื่อกำหนดวงเงินในการทำกิจกรรม และต้องมีโครงสร้างที่จะดูแลรักษาและจัดการเงินจำนวนดังกล่าว หลักการที่เสนอเป็นแนวทางในเรื่องนี้ คือ เครือข่ายควรให้มีต้นทุนในการดำเนินการและค่าเสียหายน้อยที่สุด การหาและการจัดการเงินอุดหนุนต้องการเวลาและแรงงานจากสมาชิกเครือข่ายที่อาจไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อดำรงความน่าเชื่อถือของเครือข่าย ทั้งต่อสมาชิกและผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน ต้องให้สมาชิกในวงกว้างเข้ามีส่วนร่วมและรับรู้การจัดการเกี่ยวกับเงินอุดหนุน

สมาชิกและหน่วยงานที่อุดหนุนเครือข่ายมักจะส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ยิ่งเครือข่ายสามารถได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกได้มากเท่าไรก็จะยิ่งมีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น ทรัพยากรที่สมาชิกจะให้กับเครือข่ายไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของเงิน ดังตัวอย่าง

ของเครือข่ายวิจัยและพัฒนาแห่งหนึ่ง ได้ให้บุคคลหรือองค์กรเข้าเป็นสมาชิกโดยไม่ต้องเสียเงิน บำรุง แต่สมาชิกต้องส่งบทความหรือความคิดเห็นที่มีต่องานวิจัยและพัฒนาของเครือข่ายกับมายัง กรรมการเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

เครือข่ายสามารถได้รับประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ท้องถิ่นหรือหน่วยงานระหว่างประเทศที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งทรัพยากร หรือช่วยให้เครือข่ายได้รับการติดต่อกับหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น และช่วยให้ได้รับบริการที่จะสนับสนุนสถาบันเครือข่าย อย่างไรก็ตาม เครือข่ายต้องระมัดระวังไม่ให้หน่วยงานที่ติดต่อดังนั้น เข้ามาครอบงำหรือรวบอำนาจการ จัดแจงภายในของเครือข่าย เครือข่ายที่พึ่งพิงหน่วยงานที่ให้เงินอุดหนุนเพียงแห่งเดียว มีแนวโน้มที่จะ ถูกครอบงำสูง และแม้แต่การกำหนดวาระการสนับสนุนตามอำเภอใจของหน่วยงานนั้น ๆ

เครือข่ายอาจต้องการการอุปถัมภ์จากหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นค่าใช้จ่าย สำหรับการเดินทางไปต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่เงินตราในสกุลท้องถิ่น เครือข่ายควรลด การใช้จ่ายเพื่อเดินทางโดย เครื่องบินหรือเพื่อไปต่างประเทศให้น้อยลง และมุ่งการสร้างเครือข่าย ภายในประเทศมากกว่า หรือจัดการจัดประชุมนานาชาติให้มาดำเนินการในหรือใกล้ประเทศของ ตนเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้หรืออีกทางหนึ่ง เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการร่วมในเครือข่าย ของต่างประเทศ เครือข่ายควรเลือกที่จะไปร่วมประชุมเฉพาะ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของ ตนเอง

#### 2.4.8 ความเป็นไปได้และปัญหาในการเลี้ยงตัวเอง

เครือข่ายส่วนมากได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ให้ความ ช่วยเหลือหนึ่งแห่งหรือมากกว่า โดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม อย่างไรก็ตามมีเครือข่ายบางแห่งก็ สามารถพึ่งตนเองได้ในทางการเงิน เช่น ขบวนการสหพันธ์การเกษตรธรรมชาติระหว่างประเทศ (IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movement) ที่มีองค์กรแกนอยู่ใน ประเทศเยอรมัน เครือข่ายนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากสมาชิก

ในประเทศพัฒนา เครือข่ายบางแห่ง เช่น สมาชิกสมาคมด้านวิชาชีพสามารถ อุดหนุนกิจกรรมของเครือข่ายด้วยเงินค่าสมาชิกนิตยสารและงานอาสาสมัคร สมาชิกมีฐานะดี และสามารถจ่ายเงินส่วนตัวเป็นค่านิตยสารและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปร่วมประชุม ยิ่งกว่านั้น สมาชิกมักจะทำงานในหน่วยงานที่สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่าย และยินยอมให้สมาชิกใช้เวลา ทำการไปทำงานให้กับเครือข่ายด้วย เช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัย เป็นต้น การตั้งเครือข่ายใน องค์กรทำให้เครือข่ายสามารถประหยัดค่าใช้จ่าย ต่าง ๆ ไปได้มาก ทั้งนี้เนื่องจากสามารถใช้ ทรัพยากรขององค์กร เช่น โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสาร เจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ ในการทำงาน

ของเครือข่ายได้ ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น

สมาคมวิชาชีพระดับชาติบางแห่งในเอเชีย สามารถเลี้ยงตัวเองได้ด้วยการออกนิตยสาร การทำงานอาสาสมัคร และการสนับสนุนจากสถาบันที่เป็นสมาชิก ซึ่งวิธีการเดียวกันนี้เป็นเรื่องยากสำหรับเครือข่ายระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการชำระและเรียกเก็บค่านิตยสาร เนื่องจากปัญหาด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินและค่าธรรมเนียมของธนาคาร ทำให้ราคานิตยสารสูงเกินกว่าสมาชิกจะชำระได้

สมาคมวิจัยและส่งเสริมระบบการเกษตร (AFSRE - The Association for Farming System Research and Extension) ของสหรัฐอเมริกา ก็เป็นเครือข่ายทางวิชาชีพอีกแห่งหนึ่งที่มีสมาชิกกว้างขวางทั่วโลก แต่ไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำแม้แต่คนเดียว ส่วนใหญ่เป็นอาสาสมัคร และได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย รายได้ของเครือข่ายได้ค่าธรรมเนียมการเข้าร่วมประชุมสัมมนาระหว่างประเทศที่เครือข่ายจัดขึ้น และค่าบำรุงจากสมาชิก ถึงกระนั้น การติดต่อทางไปรษณีย์กับต่างประเทศ การทำกิจกรรมหลัก ๆ เพื่อสร้างเครือข่าย และการเดินทางไปต่างประเทศ ยังต้องอาศัยเงินอุดหนุนจากหน่วยงานแหล่งทุนบางแห่ง

#### 2.4.9 สถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย

การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังสามารถดำเนินงานได้กว้างขวางขึ้นด้วย การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย ดึงดูดการมีส่วนร่วม และทำให้ได้รับการอุดหนุนทางการเงินได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่าความถึงการยอมรับตามกฎหมายเสมอไป แต่เครือข่ายที่ได้รับการร่วมมือและนับไว้เป็นพวก ย่อมมีประสิทธิภาพกว่าเครือข่ายที่ถูกต้องด้านและกีดกันออกไปจากสังคม

ความถูกต้องตามกฎหมายทำได้โดยการมีผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือจากสังคมเข้าร่วมใน เครือข่าย และการเผยแพร่ที่มีเป้าหมายดี การใช้ชื่อที่ง่าย และเครื่องหมายของเครือข่ายบ่อย ๆ ก็สามารถช่วยให้ได้รับการยอมรับจากสังคมและกฎหมาย

คุณภาพของข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ หรือเทคโนโลยี ที่เครือข่ายมีการส่งเสริมหรือแลกเปลี่ยน มีผลต่อชื่อเสียงระยะยาวของเครือข่าย กลุ่มแกนของเครือข่าย ผู้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ และ ผู้เขียนเอกสารเผยแพร่ ควรมุ่งมั่นที่จะทำให้ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ นั้นได้รับความเชื่อได้ว่ามีความถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ควรเป็นเพียงการสร้างลัทธิจักรวรรดินิยมทางวิชาการ เครือข่ายการวิจัยและพัฒนาักได้ประโยชน์จากกลุ่มแกนที่มีผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ

มีวิธีการทำงานแบบ " คิเพื่อก่อ" และมีการทำความเข้าใจความเป็นจริงของระดับรากหญ้าอย่างใกล้ชิด

#### 2.4.10 การเสริมให้สมบูรณ์และการเชื่อมโยง

เครือข่ายแต่ละเครือข่ายต่างก็มีวัตถุประสงค์ โครงการ สมาชิก และระบบการจัดการที่แตกต่างกัน แต่มีส่วนที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่ สะท้อนถึงขอบเขตและกลุ่มเป้าหมายของเครือข่าย การเชื่อมโยงระหว่าง เครือข่ายจะเป็นการเสริมความสมบูรณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีหลายลักษณะ โดยอาจเป็นการเสริมในแง่ภูมิศาสตร์ เช่น การเชื่อมโยงเครือข่ายที่ดำเนินการในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกเข้าด้วยกัน หรือเชื่อมเครือข่ายแนวราบที่ประกอบด้วยองค์กรที่มีรูปแบบแตกต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น หน่วยงานพัฒนาเอกชน ชาวนาสถาบันวิจัย เป็นต้น หรือเชื่อมโยงเครือข่ายที่อยู่ในสาขาวิชาต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น วิทยาศาสตร์ ด้านสัตว์ วิศวกรรมทางการเกษตร สังคมวิทยาชนบท การขนส่ง เป็นต้น นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวตั้งที่ช่วยนำความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ได้รับประโยชน์ หน่วยงานส่งเสริม นักวิจัย ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานความช่วยเหลือ นักการเงิน และภาคเอกชน เข้าด้วยกัน ก็มีความจำเป็น

##### การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายมีความจำเป็นเพื่อ

- ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่ม
- ส่งเสริมความร่วมมือที่เสริมซึ่งกันและกันให้เรื่องที่ทำนั้นมีความสมบูรณ์
- หลีกเลี่ยงการแข่งขัน
- ลดความซ้ำซ้อนของการให้บริการ
- ทำให้ผลประโยชน์ของเครือข่ายมีมากขึ้น
- ใช้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งขององค์กรต่าง ๆ มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การเชื่อมเครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดขึ้นและรักษาไว้ได้ด้วยการมี กิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกันประสานงานการประชุม

#### 2.4.11 การติดตามผลและประเมินผล

เครือข่ายต้องการการติดตามผล และประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอ และถี่ถ้วน ไม่เพียงแต่ประเมินความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ควรมีการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายเป็นระยะ ๆ ด้วย จากเหตุผลหลายประการดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น การติดตามผลและประเมินผลเครือข่ายเป็นเรื่อง

ยาก ดังนั้น กระบวนการกำหนดวิธีและเครื่อง ชีวัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่ายจึงเป็นเรื่องที่สมาชิกทั้งหมดต้องเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และกำหนด

#### 2.4.12 การจัดการเครือข่าย

การจัดการเครือข่ายเป็นเรื่องซับซ้อนและมีคนน้อยคนนักที่ได้รับการฝึกฝนมาในสายนี้ ความสำเร็จของเครือข่ายหลายแห่งชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายจำนวนมากสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลุ่มของผู้จัดการมือสมัครเล่นที่มีความกระตือรือร้น ซึ่งไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการจัดการมาก่อนเลย อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นที่เครือข่ายทั้งหมดต้องเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือลองผิดลองถูก การจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการทำงานหรือการจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคจะเป็นประโยชน์มาก

#### 2.4.13 การเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ประโยชน์

เครือข่ายมุ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน จำเป็นต้องพยายามส่งเสริมให้ผู้ได้ประโยชน์เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างเครือข่าย ตัวอย่างเช่น เครือข่ายวิจัยและพัฒนาการเกษตร จะประสบความสำเร็จถ้าใช้วิธีการที่พิจารณาหรือรับเอาความคิดเห็นและประสบการณ์ของเกษตรกรมาเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยและพัฒนาด้วย

เครือข่ายระดับชาติและระดับนานาชาติ ก็ได้ประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายผู้ได้รับประโยชน์ระดับพื้นที่เช่นกัน การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มผู้ได้ประโยชน์ในส่วนต่าง ๆ ของประเทศ และระหว่างประเทศ เป็นสิ่งที่มีคุณค่า สมาชิกเครือข่ายสามารถช่วยติดต่อกับกลุ่มต่าง ๆ ในท้องถิ่น และอำนวยความสะดวกให้กับการติดตามผลการดำเนินกิจกรรม

#### 2.4.14 การมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน

การมีส่วนร่วมในเครือข่ายจะเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำเช่นนั้น สมาชิกต้องมีส่วนได้ส่วนเสียในวัตถุประสงค์ของเครือข่าย มีผลประโยชน์ในกิจกรรมบางอย่าง มีความปรารถนาจะสมทบอะไรบางอย่างให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ศรัทธาต่อเครือข่าย เชื่อใจผู้นำเครือข่าย และมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในอนาคตของเครือข่ายถ้าวัตถุประสงค์ของเครือข่ายดี การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกิจกรรมและความแข็งขันของสมาชิก โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้กับมวลสมาชิกที่ได้รับประโยชน์ การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย (2544) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืนว่า

1. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
2. สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
3. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยาก โดยเฉพาะครั้งแรกๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
  4. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
  5. สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้
  6. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
  7. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
  8. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
  9. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกันกับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป
  10. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
  11. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์ และคณะ(2545) ได้กล่าวว่า ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นเน้นในเรื่องของการทำธุรกิจที่คุ้มกับค่าใช้จ่าย และต้องมีกำไรมาแบ่งปันจัดสรรให้แก่สมาชิก ดังนั้นสหกรณ์จึงควรมีแนวทางในการทำธุรกิจที่ประหยัดรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจที่เป็นไปอย่างกว้างขวางรุนแรง และเต็มไปด้วย กลยุทธ์ต่าง ๆ สหกรณ์จึงต้องมีการปรับทิศทางดำเนินงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวทาง

ในการเชื่อมโยงความช่วยเหลือกันในหมู่สหกรณ์อาจทำได้ดังนี้

- การเกื้อกูลกันในด้านวิชาการและบริหาร หมายความว่า สหกรณ์แต่ละสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงการดำเนินการของตนเองว่ามีส่วนที่ต้องการพัฒนาอะไรอีกหรือไม่ แล้วจึงติดต่อหน่วยงานที่มีความรู้มาช่วยฝึกสอนหรืออาจส่งพนักงาน หรือกรรมการ ไปดูงาน ฝึกปฏิบัติงานในสหกรณ์รูปอื่นเพื่อมาปรับปรุงงานของตนเองซึ่งเป็นการเรียนลัดที่ได้ผลเร็ว

- การเกื้อกูลกันในด้านธุรกิจสหกรณ์ แต่ละสหกรณ์พิจารณาถึงความต้องการของสหกรณ์เองว่ามีความต้องการที่จะขยายธุรกิจไปในแนวทางใด แล้วจึงติดต่อกับสหกรณ์ที่มีธุรกิจสนับสนุน สหกรณ์ของตนเอง

เมื่อสหกรณ์ต่าง ๆ มีความช่วยเหลือกันหรือมีการเชื่อมโยงกันทางธุรกิจแล้ว ประโยชน์ที่ตามมาก็คือ

- ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การดำเนินงานของสหกรณ์จะเกิดความสะดวกรวดเร็ว และประหยัดมากขึ้น

- ก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์อย่างกว้างขวาง ทั้งในแง่ของการดำเนินงานและความรู้ทางวิชาการ

- ทำให้สหกรณ์สามารถพัฒนาและมีความมั่นคงยิ่งขึ้น

สมชัย จิตร โรจน์วัฒน์ (2550) กล่าวว่า ในการรวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาและสนองความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรเครือข่ายนั้น ควรมีองค์ประกอบต่อไปนี้ ซึ่งจะเรียกว่าเป็นเครือข่าย ที่สมบูรณ์ และจะทำให้องค์กรเครือข่ายมีการพัฒนา มีประสิทธิภาพ และเกิดความยั่งยืนได้ คือ

1. จัดให้มีเวทีสำหรับสมาชิกเป็นระยะ ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหา ความต้องการ รวมทั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร และร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการและทักษะต่าง ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยเทคนิคการประสานงานที่อาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ และระหว่างแม่ข่ายกับสมาชิก

2. มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน

- 2.1 โครงสร้างขององค์กรเครือข่าย จะมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มีรูปแบบและเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยมีองค์กรหลักในการประสานงาน และรับผิดชอบดำเนินการจัดตั้งเครือข่ายหรือที่เรียกว่า “แม่ข่าย” ซึ่งหลักสำคัญที่ต้องคำนึงอย่างมากคือ “การสร้างภาพพจน์” ที่แสดงให้เห็นว่าตนเอง(แม่ข่าย) ไม่ได้รับผลประโยชน์ใด ๆ จากกิจกรรมที่ทำนั้นเป็นการส่วนตัว แต่จะต้อง



แสดงให้เห็นว่า ได้ให้หรือกระจายผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นให้กับสมาชิกเครือข่าย ซึ่งนับเป็นเงื่อนไข และปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการที่จะพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ หรือเกิดความยั่งยืน

2.2 สมาชิกเครือข่าย (ลูกข่าย) มาจากตัวแทนกลุ่มบุคคลหรือองค์กร (มิใช่ รายบุคคล)

2.3 มีระเบียบ/ข้อปฏิบัติหรือข้อตกลงร่วมกัน ในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย หรือมีบทลงโทษสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของเครือข่ายที่วางไว้ รวมทั้งการกระจายอำนาจ ให้สมาชิกมีส่วนร่วมและตรวจสอบในด้านต่าง ๆ

2.4 มีการติดต่อประสานงาน และสื่อสารกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งในการประสานงานระหว่างสมาชิกนั้น มิใช่เป็นการผลัดภาระในเรื่องนั้น ไปให้หน่วยงานอื่น (หรือสมาชิก) แต่เป็นการประสานความร่วมมือ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก ให้มีแนวทางในการ ปฏิบัติในทางเดียวกัน ที่สำคัญคือให้งานนั้น ๆ บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดแก่ผู้มาใช้บริการขององค์กร เครือข่ายนั้น ๆ

สำหรับในด้านการสื่อสารกับสมาชิกนั้น อาจจะมีการจัดทำจดหมายข่าว วารสาร สำหรับ เครือข่ายนั้นๆ เพื่อเป็นสื่อกลางในการรายงานความเคลื่อนไหว ข่าวสาร ความคืบหน้า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเครือข่าย รวมทั้งองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกได้ทราบ หรือประสานความร่วมมือ เป็นต้น

3. มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

4. มีการเชื่อมโยงเครือข่าย การจะเชื่อมโยงเครือข่าย จะกระทำก็ต่อเมื่อ มีปัญหา หรือต้องการความสนับสนุนต่าง ๆ เกิดขึ้นร่วมกันในองค์กรเครือข่าย โดยอาจจะมีการเชื่อมโยง เครือข่ายกับองค์กร/หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน หรือกับเครือข่ายอื่น ๆ ที่มีอยู่ ที่คิดว่าจะให้ความ ช่วยเหลือได้ หรือประสานความร่วมมือ หรือขอรับการสนับสนุนต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือร่วม ของเครือข่าย เช่น งบประมาณ ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรม/โครงการขององค์กร เครือข่าย ที่ตั้งไว้นั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5. สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมความรับผิดชอบ และร่วม ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย

6. มีการพัฒนาและขยายเครือข่าย ซึ่งจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อ

6.1 สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการประเมินผลการทำงาน หรือการให้บริการของแม่ข่ายหรือการมาใช้บริการของลูกข่าย เพื่อหาแนวทางดำเนินการขึ้นใหม่

6.2 มีจำนวนสมาชิกมากขึ้น

6.3 กลุ่มของสมาชิกเครือข่าย ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

6.4 สมาชิกสามารถจัดสวัสดิการร่วมกัน เมื่อประสบปัญหาความเดือดร้อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลายรูปแบบ แล้วองค์กรเครือข่ายของท่านละ ครอบงำประกอบ เหล่านี้เพียงใด

โอภาวดี เข้มทอง (2542: 15-11) ซึ่งได้กล่าวว่า ในการดำเนินงานของเครือข่ายเริ่ม ตั้งแต่การกำหนดกติกา ข้อตกลง วิธีการทำงานร่วมกัน และการแบ่งแยกหน้าที่โดยชัดเจน ของทุก ฝ่ายทุกองค์กร จากนี้ก็เป็นความโปร่งใส ในการเปิดเผยบัญชีธุรกิจของตนเองและของเครือข่าย ความโปร่งใสในการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรมที่เครือข่ายตกลงจะทำร่วมกัน

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัสนี รัตนมาลัย (2544) ได้ศึกษาการเชื่อมโยงตลาดของสหกรณ์ภาคการเกษตรกับ สหกรณ์ต่าง ๆ ภายในประเทศพบว่า มีเพียงไม่กี่สหกรณ์ที่ได้มีการติดต่อซื้อขายระหว่างกัน หรือเป็น พันธมิตร และหุ้นส่วนทางการค้าระหว่างกัน หากสหกรณ์ภาคการเกษตรต่าง ๆ ได้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ในด้านการซื้อ การขาย และการทำธุรกิจ ตลอดจนมีการกำหนดคยุทธศาสตร์ในการซื้อ ขายระหว่างกัน ระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรด้วยกัน ก็จะช่วยให้สหกรณ์สามารถขายผลผลิตของ สหกรณ์ได้มากขึ้น ถ้าสหกรณ์ที่ทำการผลิตและธุรกิจเกี่ยวกับพืชไร่ เช่น ข้าว ขายข้าวให้กับ สหกรณ์ที่ทำการผลิตและ ธุรกิจเกี่ยวกับพืชสวนและไม้ผลหรือสหกรณ์ที่ทำการประมง ซึ่งสหกรณ์ เหล่านี้ไม่มีการผลิตข้าว แต่ต้องซื้อข้าวขายให้กับสมาชิกเพื่อใช้บริโภค แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า สหกรณ์เหล่านี้ซื้อข้าวจากพ่อค้าคนกลาง มิได้ซื้อข้าวจากสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวโดยตรง ดังนั้นหาก สหกรณ์ภาคการเกษตรที่มีอยู่ทั้งหมดจะสามารถเชื่อมโยงการตลาดระหว่างกันได้ ก็จะช่วยให้ สหกรณ์มีความเข้มแข็งทางด้านการตลาด และการค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งสหกรณ์จะได้กำไรมากยิ่งขึ้น เพราะสหกรณ์สามารถตัดวงจรของพ่อค้าคนกลางออกไปได้ โดยทำการซื้อขายระหว่างกันเอง

จารุวรรณ นันทะพงษ์และคณะ (2546) ได้ศึกษาพบว่า แนวทางสำคัญในการสร้าง เครือข่ายคือการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม การชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะรับร่วมกัน การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสรุปบทเรียนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความเข้าใจ และเห็นทิศ ทางการดำเนินงานร่วมกันต่อไป เจื่อน ไข/ปัจฉิมสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาเครือข่ายแบ่ง 2 ส่วน หนึ่งปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาเครือข่ายได้แก่ ปัจจัยภายในเช่นภาวะผู้นำของกลุ่ม/องค์กร/เครือข่าย แรงบันดาลใจจากประเด็นปัญหาของของกลุ่ม/องค์กร/เครือข่าย อุดมการณ์ จิตวิญญาณ ความเชื่อ ปัญหา และอุปสรรค ของกลุ่ม/องค์กร/เครือข่าย ปัจจัยภายนอก เช่นทีมวิจัย นโยบายภาครัฐ ที่เกี่ยวข้อง

จากหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง โอกาสการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง สองปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเครือข่ายได้แก่ ปัจจัยภายใน เช่นช่วงฤดูเก็บเกี่ยวผลผลิต ปัญหาและความต้องการของสมาชิกเครือข่าย การสื่อสารระหว่างสมาชิกกรอบการค้าดำเนินงานของกลุ่มองค์กร/เครือข่าย และบุคคลภายในกลุ่ม/องค์กร/เครือข่าย ปัจจัยภายนอกเช่น นโยบายภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงของทีมีวิจัย และการขาดโอกาสเกี่ยวหนุนเสริมจากพี่เลี้ยง เจ้าหน้าที่ส่งเสริมหรือนักพัฒนา

ปริดา ประพตติชอบ และคณะ (2546) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของเครือข่ายขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของสมาชิก/ผู้นำองค์กรที่ต้องมีวิสัยทัศน์กระบวนการกิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายต้องเกิดจากบทบาทการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของสมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าได้รับประโยชน์จากการมีเครือข่าย สมาชิกเครือข่ายต้องเข้าใจความแตกต่างขององค์กรภายในระหว่างเครือข่ายและมีความพยายามที่จะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และสภาพแวดล้อมภายนอกของเครือข่ายได้เข้ามามีบทบาทต่อเครือข่ายเป็นอย่างมาก จะต้องสร้างความรู้และความเข้าใจให้เกิดกับสมาชิกอย่างแท้จริงและเห็นและเห็นผลประโยชน์ของการมีสถาบันสำหรับบทบาทของนักวิจัยนับว่ามีบทบาทไม่น้อยต่อความสำเร็จของการพัฒนาเครือข่าย เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกเครือข่ายได้มาพบปะ ปรึกษาหารือกัน เป็นผู้สนับสนุนความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีสำหรับปัจจัยความยั่งยืนของเครือข่ายนั้นพิจารณาได้จากการคงอยู่ของเครือข่ายเกิดขึ้นจากแรงภายในกลุ่มเองที่ผู้นำ/สมาชิกได้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมซึ่งจะคงอยู่และช่วยเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่อไป และการคงอยู่ของเครือข่ายเกิดจากแรงสนับสนุนของหน่วยงานภายนอก ซึ่งได้แก่การที่ผู้นำจังหวัดได้มีความสนใจและมีนโยบายที่จะเข้ามาสานต่อภารกิจ

โอภาวดี เข้มทอง และคณะ(2546) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตรได้แก่ 1) การทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์และพันธกิจของเครือข่ายที่ได้ระบุเป้าหมายและผลลัพธ์สุดท้ายอย่างชัดเจน 2) เครือข่ายพันธมิตรจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกทุกฝ่ายอย่างชัดเจน 3) องค์กรสมาชิกเครือข่ายควรมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ความเท่าเทียมกันไม่ว่ากลุ่ม/องค์กรเล็กหรือใหญ่ต่างมีบทบาทสำคัญต่อเครือข่าย5)ความต่อเนื่องของผู้บริหารจัดการองค์กร 6) ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลและการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรมของเครือข่าย 7) ความมั่นคงต่อสัญญาที่เครือข่ายได้ตกลงทำกิจกรรมร่วมกัน 8) ขนาดของความร่วมมือในเครือข่ายพันธมิตรควรจะต้องเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆตามกาลเวลา 9) ความเป็นองค์กรรูปนัยของเครือข่าย โดยเฉพาะเครือข่ายทางธุรกิจ 10) ความพึงพอใจในทั้งระดับสมาชิกระดับผู้บริหารองค์กร และระดับองค์กร 11)

กระบวนการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาเครือข่ายและ12)การพัฒนาผู้นำของเครือข่าย

จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท และคณะ (2548) กล่าวว่า สถานการณ์ความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดในรูปเครือข่ายพันธมิตรนั้น พบว่าเป็นไปในลักษณะของเครือข่ายพันธมิตรขั้นต้น โดยพบว่า การเกิดขึ้นของเครือข่ายเครือข่ายพันธมิตรมีอยู่ 2 ลักษณะ แนวทางแรก เป็นการสร้างเครือข่ายในลักษณะเกิดจากล่างขึ้นสู่บน หรือเป็นเครือข่ายในแนวตั้ง(Bottom up Network/Vertical integration) โดยจะพัฒนาเครือข่ายในลักษณะขององค์กรเครือข่ายจากระดับอำเภอ เป็นระดับจังหวัด และระดับประเทศ เพื่อให้เครือข่ายให้บริการแก่องค์กรสมาชิกระดับล่างให้มีความเข้มแข็ง ลักษณะที่สอง เป็นการสร้างเครือข่ายภายใต้การสนับสนุนของหน่วยงานรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน หรือขบวนการสหกรณ์ที่สำคัญในลักษณะของเครือข่ายในแนวราบ (Horizontal integration) เช่น ชมรมเครือข่ายสหกรณ์จังหวัด ชมรมผู้จัดการสหกรณ์ ชมรมสหกรณ์จังหวัด โดยกิจกรรมส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องการจัดประชุมสัมมนาระหว่างสมาชิกเครือข่ายโดยส่วนเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจมีเกิดขึ้นในกลุ่มของสหกรณ์ที่จดทะเบียนแต่มีเป็นส่วนน้อย เช่นกรณีของ เครือข่ายข้าวสารและน้ำดื่มของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด จังหวัดตรัง เป็นต้น ข้อเสนอสำหรับกรอบแนวคิดการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อเกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนว่า ประการแรก มีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของเครือข่ายพันธมิตรภายใต้กรอบแนวคิดของชุด โครงการ เพื่อนำไปสร้างความเข้าใจและสร้างแรงบันดาลใจระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถนำมามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเข้มแข็งและยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนี้ “เป็นองค์กรที่เกิดจากความร่วมมือ ในวงสัมพันธ์ระยะยาวให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง เน้นแผนการเรียนรู้ เพื่อประสิทธิภาพสู่องค์กรพันธมิตรและการมีคุณภาพชีวิตของสมาชิกองค์กร”

โดยสรุป เครือข่ายธุรกิจสหกรณ์คือการที่สหกรณ์อย่างน้อยสองสหกรณ์ได้มีการทำงานร่วมกันหรือเชื่อมโยงกันในการทำธุรกิจ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การเชื่อมโยงกันได้ช่วยแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของสหกรณ์ให้ทำธุรกิจได้ แต่การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจนี้ไม่เสียความเป็นอิสระของการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยยึดมั่นในหลักการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน เคารพซึ่งกันและกัน

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้างนี้คือกรรมการสหกรณ์ละ 2 คน และพนักงานสหกรณ์ละ 3 คน ของสหกรณ์การเกษตรที่มีการดำเนินธุรกิจด้านการรับเงินฝาก ด้านสินเชื่อ ด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านรวบรวมผลผลิต จำนวน 13 สหกรณ์ ได้แก่

1. สหกรณ์การเกษตรเมืองลำปาง จำกัด
2. สหกรณ์การเกษตรห้างฉัตร จำกัด
3. สหกรณ์การเกษตรเกาะคา จำกัด
4. สหกรณ์การเกษตรเสริมงาม จำกัด
5. สหกรณ์การเกษตรแม่ทะ จำกัด
6. สหกรณ์การเกษตรแจ้ห่ม จำกัด
7. สหกรณ์การเกษตรเมืองปาน จำกัด
8. สหกรณ์การเกษตรวังเหนือ จำกัด
9. สหกรณ์การเกษตรแม่มาะพัฒนา จำกัด
10. สหกรณ์การเกษตรนิคม ฯ กี้วลม จำกัด
11. สหกรณ์การเกษตรแม่พริก จำกัด
12. สหกรณ์การเกษตรสบปราบ จำกัด
13. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำฝายยางประสบสุข จำกัด

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือ

##### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ

1) แบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับสอบถามประชากร โดยมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังกันค้างนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์  
การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ส่วนที่ 3 ศึกษาประโยชน์ของการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์  
การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ส่วนที่ 4 ศึกษาความปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจ  
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ส่วนที่ 5 ศึกษาความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด  
ลำปาง

ในส่วนที่ 2 – 4 สร้างวิธีวัดตัวแปรด้วยวิธีของ Likert โดยแบ่งระดับความเห็นออกเป็น  
5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ได้ทดสอบแบบสอบถามจำนวน 17 ชุด  
เพื่อหาความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่น .8016 แสดงว่าเครื่องมือมีความ  
เชื่อถือได้ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง  
(Reliability) โดยวิธีของครอนบาค(Cronbach) ซึ่งหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา

2) การสังเกตการณ์ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) เพื่อระดมสมอง  
หาแนวทางพัฒนาเครือข่าย โดยมีผู้เข้าร่วมเสวนาประกอบด้วย กรรมการและพนักงานของสหกรณ์  
การเกษตรในจังหวัดลำปางที่ดำเนินธุรกิจด้านรับฝากเงิน ด้านสินเชื่อ ด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย  
ด้านรวบรวมผลผลิต จำนวน 13 สหกรณ์

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รวบรวมมา ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive  
Method) ใช้วิธีการทางสถิติคือการหาค่าร้อยละ

2. ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์กำหนดโดยการจัดระดับ  
คะแนนเป็นแบบ Likert Scale โดยมี 5 ตัวเลือก คือความเห็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย  
และน้อยที่สุด ได้กำหนดค่าระดับคะแนนจากมากไปหาน้อยคือ 5 , 4, 3, 2, 1 แล้วนำมาหาค่า  
น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย (Weight Mean Score : WMS)

$$WMS = \frac{5f_1 + 4f_2 + 3f_3 + 2f_4 + 1f_5}{TNR}$$

ซึ่ง	WMS	=	น้ำหนักค่าคะแนนเฉลี่ย
	$F_1$	=	จำนวนความถี่ระบุถึงความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
	$F_2$	=	จำนวนความถี่ระบุถึงความคิดเห็นในระดับมาก
	$F_3$	=	จำนวนความถี่ระบุถึงความคิดเห็นในระดับปานกลาง
	$F_4$	=	จำนวนความถี่ระบุถึงความคิดเห็นในระดับน้อย
	$F_5$	=	จำนวนความถี่ระบุถึงความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

โดยมีการกำหนดเกณฑ์ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ยไว้ดังนี้

การคำนวณหาค่าอัตราภาคชั้น

ค่าอัตราภาคชั้น	=	$\frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$
ค่าพิสัย	=	ค่าสูงสุด - ค่าต่ำสุด
	=	5 - 1
	=	4
จำนวนชั้นที่กำหนดไว้	=	5
แทนค่า		
ค่าอัตราภาคชั้น	=	$\frac{4}{5}$
	=	0.80

ดังนั้นจะได้ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ยดังนี้

ระดับความเห็น	ค่าคะแนนเฉลี่ย
ความคิดเห็นมากที่สุด	4.21 - 5.00
ความคิดเห็นมาก	3.41 - 4.20
ความคิดเห็นปานกลาง	2.61 - 3.40
ความคิดเห็นน้อย	1.80 - 2.60
ความคิดเห็นน้อยที่สุด	1.00 - 1.79

การศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for Social Science) และ โปรแกรม Excel จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive ) และสถิติวิเคราะห์ (Analytical Statistics) ประกอบด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต หรือค่าเฉลี่ย (Mean) วิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวัดการ กระจายของข้อมูล



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรจังหวัดลำปาง เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น 65 ชุด มีผู้ส่งแบบสอบถามกลับคืน 51 ชุด และการจัดเวทีเสวนาของกรรมการ และฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์การเกษตร จำนวน 13 สหกรณ์ซึ่งดำเนิน ด้านรับเงินฝาก ด้านสินเชื่อด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และด้านการรวบรวมผลผลิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
  - 1.2 เพื่อศึกษาประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
  - 1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
  - 1.4 เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางในการศึกษาข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแสดงผลตามกรอบแนวคิดดังนี้
- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 ศึกษาการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
  - ส่วนที่ 3 ศึกษาประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
  - ส่วนที่ 4 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง
  - ส่วนที่ 5 ศึกษาความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N แทน จำนวนประชากร

$\mu$  แทนค่าเฉลี่ย (Mean)

$\sigma$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

จากแบบสอบถามจำนวน 65 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 51 ราย จากข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา บทบาทหน้าที่ในสหกรณ์ ผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

			N= 51
	ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	40	78.43
	หญิง	11	21.57
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	1	1.96
	25 - 40	18	35.29
	41 - 65	26	50.98
	มากกว่า 65 ปี	6	11.77
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	45.10
	ปริญญาตรี	26	50.98
	สูงกว่าปริญญาตรี	2	3.92
บทบาทหน้าที่	กรรมการ	22	41.18
	ฝ่ายจัดการ	29	58.82

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 78.4 และเป็นเพศหญิง 11 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.96 อายุระหว่าง 25 – 40 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 อายุระหว่าง 41 – 65 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50.98 และมากกว่า 65 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.77 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 51.0 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 และสูงกว่าปริญญาตรี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 บทบาทหน้าที่ในสหกรณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นฝ่ายจัดการ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 กรรมการ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18

## ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

การศึกษาการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ผู้ศึกษาได้สอบถามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

N = 51			
กิจกรรมของเครือข่าย	$\mu$	$\sigma$	ระดับความคิดเห็น
1. มีเวทีสำหรับสมาชิกเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาเพื่อให้สหกรณ์เครือข่ายมีส่วนในการตัดสินใจและช่วยกันแก้ไขปัญหา	2.96	0.92	ปานกลาง
2. มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน	3.37	0.98	ปานกลาง
3. มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน	3.18	0.84	ปานกลาง
4. มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจช่วยแก้ไขปัญหาของเครือข่าย	3.12	0.95	ปานกลาง
5. สมาชิกในเครือข่ายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมรับผิดชอบและร่วมดำเนินการ	3.04	0.85	ปานกลาง
6. มีการพัฒนาและขยายเครือข่าย	3.12	0.91	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

กิจกรรมของเครือข่าย	$\mu$	$\sigma$	ระดับความคิดเห็น
7. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์เป้าหมายในการทำเครือข่ายร่วมกันที่ชัดเจน	3.24	0.86	ปานกลาง
8. มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบของสมาชิกเครือข่ายอย่างชัดเจน	2.98	0.97	ปานกลาง
9. การดำเนินงานมีความโปร่งใส	3.45	1.03	มาก
10. เป็นองค์กรเครือข่ายที่เป็นนิติบุคคล	3.57	1.15	มาก
11. สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย	3.22	0.78	ปานกลาง
12. คณะกรรมการดำเนินการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย	3.31	0.86	ปานกลาง
13. ฝ่ายจัดการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย	3.25	0.96	ปานกลาง
14. มีการพัฒนาหรือสร้างผู้นำของเครือข่ายให้มีผู้รับช่วงสืบทอดต่อการบริหารงานเครือข่าย	2.98	0.97	ปานกลาง
รวม	3.20	0.18	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) เป็นองค์กรเครือข่ายที่เป็นนิติบุคคล (2) การดำเนินงานมีความโปร่งใส (3) มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน (4) คณะกรรมการดำเนินการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย (5) ฝ่ายจัดการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย (6) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์เป้าหมายในการทำเครือข่ายร่วมกันที่ชัดเจน (7) สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย (8) มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน (9) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจช่วยเหลือปัญหาหาร่วมของเครือข่าย (10) มีการพัฒนาและขยายเครือข่าย (11) สมาชิกในเครือข่ายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันร่วมรับผิดชอบและร่วมดำเนินการ (12) มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบของสมาชิกเครือข่ายอย่างชัดเจน และมีการพัฒนาหรือสร้างผู้นำของเครือข่ายให้มีผู้รับช่วงสืบทอดต่อการบริหารงาน

เครือข่าย (13) มีเวทีสำหรับสมาชิกเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาเพื่อให้สหกรณ์เครือข่ายมีส่วนในการตัดสินใจและช่วยกันแก้ไขปัญหา

### ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดลำปาง

เป็นการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

N = 51			
ประโยชน์ที่ได้รับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับความคิดเห็น
1. ทำให้มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมเครือข่ายธุรกิจ เช่น การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายต่ำลง รวมกันซื้อสินค้าทำให้ปริมาณการซื้อสูงราคาจึงต่ำ	3.59	0.90	มาก
2. ทำให้มีการเกื้อกูลกันทางด้านเงินทุน เช่น ช่วยลดภาระเงินต้นระบบ ให้แก่สหกรณ์ขนาดใหญ่ หรือช่วยสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ขนาดเล็ก ซึ่งต่างก็ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย	3.73	0.98	มาก
3. ทำให้เกิดการพัฒนการผลิต เช่น สหกรณ์ที่มีโรงงานปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ข้าวรับซื้อข้าวจากสหกรณ์ที่มีสมาชิกเข้าร่วม โครงการการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์	3.39	1.00	ปานกลาง
4. ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันทางการตลาด เช่น สหกรณ์ที่รวบรวมข้าวเปลือกขายข้าวให้แก่โรงสีของสหกรณ์ในเครือข่าย หรือนำเงินที่สิ้นระบบมาฝากไว้กับสหกรณ์ที่ต้องการเงินทุน	3.47	1.06	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประโยชน์ที่ได้รับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับความคิดเห็น
5. ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด ทำให้ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินงานทำให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ตนเอง	3.57	0.83	มาก
รวม	3.55	0.13	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 51 คน มีความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง อยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) ทำให้มีการเกื้อกูลกันทางด้านเงินทุน เช่น ช่วยลดภาระเงินต้นระบบ ให้แก่สหกรณ์ขนาดใหญ่ หรือช่วยสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ขนาดเล็ก ซึ่งต่างก็ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย (2) ทำให้มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมเครือข่ายธุรกิจ เช่น การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายต่ำลง รวมกันซื้อสินค้าทำให้ปริมาณการซื้อสูงราคาจึงต่ำ (3) ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด ทำให้ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินงานทำให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ตนเอง (4) ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันทางการตลาด เช่น สหกรณ์ที่รวบรวมข้าวเปลือกขายข้าวให้แก่โรงสีของสหกรณ์ในเครือข่าย หรือนำเงินที่ล้นระบบมาฝากไว้กับสหกรณ์ที่ต้องการเงินทุน (5) ทำให้เกิดการพัฒนาการผลิต เช่น สหกรณ์ที่มีโรงงานปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ข้าวรับซื้อข้าวจากสหกรณ์ที่มีสมาชิกเข้าร่วม โครงการการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์

#### ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

เป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ตารางที่ 4.4 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด  
ลำปาง

N = 51

ปัญหาและอุปสรรค	$\mu$	$\sigma$	ระดับความคิดเห็น
1. มีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน	3.12	0.77	ปานกลาง
2. ความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิก	3.14	0.80	ปานกลาง
3. ถูกครอบงำจากองค์กรที่ กลุ่มผลประโยชน์	3.08	1.13	ปานกลาง
4. ผู้ประสานงานของเครือข่ายควบคุมและ ดำเนินการเครือข่ายในนามของตนเอง	2.82	1.01	ปานกลาง
5. ขาดแคลนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการ ทำกิจกรรม	3.53	0.97	มาก
6. การจัดการทรัพยากร ไม่เหมาะสม เช่น เงินทุน คน เป็นต้น	3.31	0.88	ปานกลาง
7. กรรมการไม่เชื่อในความสำเร็จและความมั่นคง ทางธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกเครือข่าย	2.96	0.98	ปานกลาง
8. ได้รับข่าวสารที่ผิด ๆ ในเครือข่าย เช่นข่าวสารที่ แจ้งแก่สมาชิกเครือข่ายถูก 2.80 บิดเบือน ไปจาก ความจริงทำให้มีผลกระทบต่อการสร้างเครือข่าย	2.63	1.00	ปานกลาง
9. เกิดการแข่งขันกับเครือข่ายโดยผู้ที่ไม่ต้องการให้ เกิดเครือข่ายเพราะการรวมกันเป็นเครือข่ายอาจทำ ให้บางองค์กรหรือหน่วยงานได้รับผลกระทบ	2.80	1.04	ปานกลาง
10. ขาดการติดตามประเมินผล หรือสำรวจข้อมูลของ สมาชิก	3.25	0.91	ปานกลาง
11. ข้อจำกัดทางการเมือง เช่นการรวมกันเป็น เครือข่ายอาจถูกเคลือบแคลงสงสัยว่าเป็นภัยทาง การเมือง	2.61	0.94	ปานกลาง
12. พนักงานสหกรณ์ไม่ยอมมีภาระในการทำงาน เพิ่มขึ้น	2.59	0.98	น้อย
13. ผลตอบแทนของการเข้าร่วมเครือข่าย	2.80	1.07	ปานกลาง
รวม	2.97	0.30	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นเรียงตามระดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) ขาดแคลนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์ สนับสนุนการทำกิจกรรม (2) การจัดการทรัพยากรไม่เหมาะสม เช่น เงินทุน คน เป็นต้น (3) ขาดการติดตามประเมินผล หรือสำรวจข้อมูลของสมาชิก (4) ความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิก (5) มีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน (6) ถูกครอบงำจากองค์กรที่ กลุ่มผลประโยชน์ (7) กรรมการไม่เชื่อในความสำเร็จและความมั่นคงทางธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกเครือข่าย (8) ผู้ประสานงานของเครือข่ายควบคุมและดำเนินการเครือข่ายในนามของตนเอง (9) ผลตอบแทนของการเข้าร่วมเครือข่าย (10) เกิดการแข่งขันกับเครือข่ายโดยผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดเครือข่ายเพราะการรวมกันเป็นเครือข่ายอาจทำให้บางองค์กรหรือหน่วยงานได้รับผลกระทบ (11) ได้รับข่าวสารที่ผิด ๆ ในเครือข่าย เช่น ข่าวสารที่แจ้งแก่สมาชิกเครือข่ายถูก 2.80 บิดเบือนไปจากความจริงทำให้มีผลกระทบต่อ การสร้างเครือข่าย (12) ข้อจำกัดทางการเมือง เช่น การรวมกันเป็นเครือข่ายอาจถูกเคลือบแคลงสงสัยว่าเป็นภัยทางการเมือง (13) พนักงานสหกรณ์ไม่ยอมมีภาระในการทำงานเพิ่มขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่าย จากแบบสอบถาม ปลายเปิดในส่วนที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจคือสหกรณ์ที่ต้องการสร้างเครือข่ายธุรกิจ จะเป็นสหกรณ์ที่ยังขาดปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ เช่น เงินทุนในการดำเนินงาน แต่สหกรณ์ที่มีเงินทุนไม่มั่นใจในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ที่ขาดแคลนเงินทุน อีกประการหนึ่งคือ การรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ต่างคนต่างมีตลาดเป็นของตนเอง แม้ว่าจะมีตลาดเหลืออยู่ก็จะไม่รวบรวม ผลผลิตของสหกรณ์อื่น เนื่องจากจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และสหกรณ์ผู้รวบรวมต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายฝ่ายเดียว สหกรณ์แยกกันเป็นผู้จัดหาสินค้ามาจำหน่าย เนื่องจากรายได้จากการดำเนินงาน ดังนั้นจึงทำให้สหกรณ์ที่มีขนาดปริมาณธุรกิจมาก ไม่อาจรวมตัวกันได้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยรวมกันซื้อ ทำให้สหกรณ์อื่นมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้บริการเช่น รถบรรทุกน้ำมัน รวมกันทำให้สหกรณ์ที่มีรถบรรทุกมีรายได้จากการให้บริการ ทั้ง ๆ ที่สหกรณ์ที่รวมเครือข่ายมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าจากรถบรรทุกเอง การรวบรวมผลผลิตทำให้สหกรณ์ผู้รวบรวมต้องรับภาระด้านการตลาด มีการแย่งตลาดกัน



## ส่วนที่ 5 ศึกษาความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์

เป็นการศึกษาความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

### 3.1 ความ ต้องการสร้างเครือข่ายธุรกิจระหว่างสหกรณ์

จากแบบสอบถามความต้องการสร้างเครือข่ายธุรกิจระหว่างสหกรณ์ ได้จำแนกความต้องการออกตามธุรกิจของสหกรณ์ คือ ด้านเงินรับฝาก ด้านสินเชื่อ ด้านรวบรวมผลผลิต ด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ความต้องการการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

N = 51		
ธุรกิจที่ต้องการพัฒนาเครือข่าย	N	ร้อยละ
ไม่ต้องการสร้างเครือข่าย	0	0
ต้องการสร้างเครือข่าย	51	100
- ด้านเงินรับฝาก	37	72.54
- ด้านสินเชื่อ	25	49.01
- ด้านรวบรวมผลผลิต	39	76.47
- ด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	42	82.35
- ด้านอื่น ๆ	4	7.84

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการสร้างเครือข่ายธุรกิจระหว่างสหกรณ์ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกเป็นด้านต่าง ๆ เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) ด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 72.54 (2) ด้านรวบรวมผลผลิต จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 (3) ด้านเงินรับฝาก จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 72.54 (4) ด้านสินเชื่อ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 49.01 (5) ด้านอื่น ๆ เช่นการให้บริการขนส่งน้ำมัน การให้บริการอุปกรณ์การตลาด เป็นต้น จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.84

### 3.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

N = 51

ปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	$\mu$	$\sigma$	ระดับความคิดเห็น
1. การได้รับประโยชน์หรือผลตอบแทนจากการสร้างเครือข่าย เช่น สหกรณ์ที่มีเงินต้นระบบจะนำเงินฝากกันสหกรณ์อื่น ต้องมีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าหรือเท่ากับสถาบันการเงิน	3.65	0.98	มาก
2. การที่เครือข่ายสหกรณ์ที่มีแผนการดำเนินงานชัดเจน	3.96	0.87	มาก
3. คณะกรรมการต้องมีนโยบายสนับสนุนการสร้างเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์	3.96	0.85	มาก
4. การมีตลาดสินค้าหรือบริการที่แน่นอนมั่นคง	4.08	0.91	มาก
5. การได้รับคำแนะนำในการดำเนินงานให้แก่สหกรณ์ในเครือข่ายของสหกรณ์ด้วยกันเอง	4.00	0.98	มาก
6. มีเวทีสำหรับสมาชิกเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาเพื่อให้สหกรณ์เครือข่ายมีส่วนในการตัดสินใจและช่วยกันแก้ไขปัญหา	3.92	1.02	มาก
7. มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน	4.12	0.87	มาก
8. มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน	4.12	0.86	มาก
9. มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจช่วยแก้ไขปัญหาาร่วมของเครือข่าย	4.02	0.97	มาก
10. สมาชิกในเครือข่ายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมรับผิดชอบและร่วมดำเนินการ	3.86	1.14	มาก

จากตารางที่ 4.4 ปัจจัยด้านภัยธรรมชาติพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.34$ , S.D. =1.13) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือเกิดภาวะฝนแล้ง ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. =1.09) รองลงมาคือเกิดภาวะศัตรูพืชระบาด ( $\bar{X} = 2.18$ , S.D. =1.42) ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือเกิดภาวะน้ำท่วม ( $\bar{X} = 1.45$ , S.D. =0.63)

(4) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4.1 ใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์	3.76	0.69	มาก
4.2 ระบายผลผลิตเพื่อนำเงินไปชำระหนี้แหล่งอื่นๆ	3.82	0.75	มาก
4.3 ไม่ได้ออกไปรับจ้างทำงานนอกบ้าน	2.95	0.89	ปานกลาง
4.4 ไม่มีอาชีพเสริม	3.67	0.72	มาก
4.5 สมาชิกในครอบครัวเจ็บป่วย	3.05	0.93	ปานกลาง
4.6 มีภาระส่งบุตรเรียนหนังสือ	3.73	0.95	มาก
4.7 มีค่าใช้จ่ายในการอุปโภคบริโภคสูง	4.25	0.55	มากที่สุด
4.8 ค่าใช้จ่ายในงานพิธีกรรมต่างๆ สูง	2.02	1.01	น้อย
4.9 มีเงินกู้ยืมในระบบมากกว่าหนี้ในระบบ	3.64	0.65	มาก
4.10 ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมในระบบมีอัตราสูง	3.58	0.57	มาก
โดยภาพรวม	3.45	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.5 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. =0.77) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีค่าใช้จ่ายในการอุปโภคบริโภคสูง ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. =0.55) รองลงมาคือระบายผลผลิตเพื่อนำเงินไปชำระหนี้แหล่งอื่นๆ ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. =0.75) และใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. =0.69) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือค่าใช้จ่ายในงานพิธีกรรมต่างๆ สูง ( $\bar{X} = 2.02$ , S.D. =1.01)

## (5) ปัจจัยด้านด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยด้านการดำเนินงานของสหกรณ์

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5.1 ไม่มีการแนะนำแผนการผลิตหรือแผนการใช้จ่ายเงิน	4.07	0.79	มาก
5.2 ไม่มีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน	3.98	0.87	มาก
5.3 ไม่ได้ส่งหนังสือเตือนหนี้ให้แก่สมาชิกทุกคน	4.04	0.74	มาก
5.4 เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไม่ได้ติดตามทวงหนี้อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.78	มาก
5.5 ประธานกลุ่ม/เลขานุการกลุ่ม ไม่ได้ติดตามทวงหนี้อย่างต่อเนื่อง	3.65	0.70	มาก
5.6 สมาชิกไม่เข้าร่วมประชุมกลุ่ม	3.56	0.63	มาก
5.7 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ต่ำจึงยังไม่ชำระ	3.65	0.73	มาก
5.8 ถ้าส่งชำระหนี้แล้วกู้ใหม่ต้องถูกหักเงินค่าหุ้น	4.07	0.74	มาก
5.9 ถ้าส่งชำระหนี้แล้วได้รับเงินกู้ใหม่ล่าช้า	3.69	0.79	มาก
5.10 ไม่ได้รับวงเงินกู้เพิ่มอีก	3.76	0.72	มาก
5.11 ไม่ได้รับบริการที่ดีจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์	3.09	0.87	ปานกลาง
5.12 ขาดการประชาสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก	3.40	0.74	ปานกลาง
5.13 ไม่มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของสหกรณ์	3.56	0.74	มาก
5.14 ขาดแคลนยานพาหนะในการปฏิบัติงาน	2.29	0.98	น้อย
5.15 เงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมมีจำกัด	3.60	0.60	มาก
5.16 พนักงานสินเชื่อน้อยไม่เพียงพอกับสมาชิก	3.22	0.85	ปานกลาง
โดยภาพรวม	3.60	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.6 ปัจจัยด้านการดำเนินงานของสหกรณ์พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.60$ , S.D. =0.76) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ถ้าส่งชำระหนี้แล้วกู้ใหม่ต้องถูกหักเงินค่าหุ้น ( $\bar{x}=4.07$ , S.D. =0.74) รองลงมาคือ ไม่มีการแนะนำแผนการผลิตหรือแผนการใช้จ่ายเงิน ( $\bar{x}=4.07$ , S.D. =0.79) และไม่ได้ส่งหนังสือเตือนหนี้ให้แก่สมาชิกทุกคน ( $\bar{x}=4.04$ , S.D. =0.74) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือขาดแคลนยานพาหนะในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=2.29$ , S.D. =0.98)

จากการศึกษาปัจจัย ทั้ง 5 ด้านข้างต้นสามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ย โดยรวมได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ลำดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัย	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์	3.60	0.76	มาก
2. ด้านการตลาด	3.57	0.88	มาก
3. ด้านเศรษฐกิจและสังคม	3.45	0.77	มาก
4. ด้านการผลิต	3.32	0.84	ปานกลาง
5. ด้านภัยธรรมชาติ	2.34	1.13	น้อย

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัจจัยด้านการดำเนินงานของสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x}=3.60$ , S.D. =0.76) รองลงมา คือปัจจัยด้านการตลาด ( $\bar{x}=3.57$ , S.D. =0.88) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม ( $\bar{x}=3.45$ , S.D. =0.77) ปัจจัยด้านการผลิต ( $\bar{x}=3.32$ , S.D. =0.84) และปัจจัยด้านภัยธรรมชาติ ( $\bar{x}=2.34$ , S.D. =1.13) ตามลำดับ

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการเป็นหนี้ค้างชำระ

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการเป็นหนี้ค้างชำระครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยนำตัวแปรอิสระทุกตัวเข้าสมการภายในขั้นตอนเดียวตามวิธี Enter ผลปรากฏดังนี้

(1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการผลิตกับการเป็นหนี้ค้างชำระ  
รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการผลิตกับการเป็นหนี้ค้างชำระ

ตัวแปรอิสระ	Beta	t	Sig.t
1. ปุ๋ยและปัจจัยการผลิตอื่น ๆ มีราคาสูง	0.130	0.884	0.318
2. ขาดแคลนแรงงานและอัตราค่าจ้างแรงงานสูง	-0.078	-0.423	0.674
3. ที่ดินทำการเกษตรไม่เหมาะสมขาดแหล่งน้ำ	-0.120	-0.642	0.524
4. ขาดการนำเครื่องจักรกลการเกษตรมาใช้	0.103	0.378	0.707
5. ไม่ได้ทำการเกษตรแบบผสมผสาน	-0.087	-0.524	0.603
6. ผลผลิตต่อไร่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ	-0.036	-0.230	0.819
7. ไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดินการเกษตร	-0.244	-1.104	0.275

$R^2=0.102$   $F=0.760$   $sig.f=0.623$

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการผลิตซึ่งมีตัวแปรอิสระ 7 ตัว ปรากฏว่า  
ได้ค่า  $F = 0.760$   $Sig.f = 0.623$  หมายความว่าไม่มีตัวแปรอิสระตัวใดที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม  
ในรูปเชิงเส้น เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุ ( $R$  Square) มีค่าเท่ากับ 0.102  
หมายความว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 10.20

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านการดำเนินงาน ด้านประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินงาน ด้านปัญหาและอุปสรรค และด้านความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ผู้ศึกษามีข้อสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางจำนวน 13 สหกรณ์ ที่ดำเนินธุรกิจด้านรับฝากเงิน ด้านสินเชื่อ ด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และด้านการรวบรวมผลผลิต พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้มีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

1) การดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง เรียงระดับความเห็นจากมากไปหาน้อย 5 อันดับแรกได้แก่ การดำเนินงานของเครือข่ายเป็นองค์กรนิติบุคคล การดำเนินงานมีความโปร่งใส มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจนคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย ตามลำดับ

2) ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง อยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับความเห็นในระดับมาก 4 อันดับได้แก่ ทำให้มีการเกื้อกูลกันทางด้านเงินทุน เช่น ช่วยลดภาระเงินต้นระบบ ให้แก่สหกรณ์ขนาดใหญ่ หรือช่วยสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ขนาดเล็ก ซึ่งต่างก็ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทำให้มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมเครือข่ายธุรกิจ เช่น การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายต่ำลง รวมกันซื้อสินค้าทำให้ปริมาณการซื้อสูงราคาจึงต่ำ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด ทำให้ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินงานทำให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ตนเอง ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันทางด้านการตลาด เช่น สหกรณ์ที่รวบรวมข้าวเปลือกขายข้าวให้แก่โรงสีของสหกรณ์ในเครือข่าย หรือนำเงินที่ต้นระบบมาฝากไว้กับสหกรณ์ที่ต้องการเงินทุน

3) ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 5 อันดับแรก ได้แก่ขาดแคลนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำกิจกรรม การจัดการทรัพยากรไม่เหมาะสม เช่น เงินทุน คน เป็นต้น ขาดการติดตามประเมินผล หรือสำรวจข้อมูลของสมาชิก ความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิก มีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน

4) ความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ความต้องการพัฒนาเครือข่ายจำแนกเป็นธุรกิจของสหกรณ์คือ ด้านรับเงินฝาก ด้านสินเชื่อ ด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านรวบรวมผลผลิต ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจที่เกินกว่าร้อยละ 50 เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านการรวบรวมผลผลิต และด้านรับเงินฝาก ปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียง 5 ลำดับแรก ได้แก่ การดำเนินงานมีความโปร่งใส มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน การมีตลาดสินค้าหรือบริการที่แน่นอนมั่นคง มีการพัฒนาและขยายเครือข่าย เมื่อพิจารณาหัวข้อตามวัตถุประสงค์ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความเห็นในระดับปานกลาง โดยความเห็นที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก ได้แก่ ด้านปัจจัยในการพัฒนาเครือข่าย และ ด้านประโยชน์ที่ได้รับจากเครือข่าย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้หากจำแนกความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการ ต่อหัวข้อใหญ่ มีความเห็นในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นที่เหมือนกันในอันดับแรกคือ ความต้องการและการพัฒนาเครือข่าย แต่มีกรรมการมีความเห็นด้านประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายเป็นอันดับรองลงมา ส่วนฝ่ายจัดการมีความเห็นด้าน ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่าย เป็นอันดับรองลงมา

จากเวทีการเสวนาผู้เข้าเสวนาจำนวน 20 คน ประกอบด้วย กรรมการ 12 คน ฝ่ายจัดการ 8 คน ซึ่งเป็นผู้แทนของสหกรณ์ทั้ง 13 สหกรณ์ ผลการเสวนาได้มีการแสดงความคิดเห็นว่าการสร้างเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์จะประสบความสำเร็จต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยให้มีการประชุมกันอย่างต่อเนื่อง มีศูนย์รวมข้อมูลธุรกิจเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจที่จะทำธุรกิจระหว่างกัน ทั้งนี้การพบหารือกันจะทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน ทำให้รับทราบปัญหาของกันและกัน เกิดความไว้วางใจกัน ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างกันได้ ทั้งนี้จากเวทีเสวนาได้กล่าวถึงการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่จะนำธุรกิจใดมาสร้างเครือข่าย ต้องมีการวางแผนอย่างชัดเจน โดยให้มีการวางแผนในส่วนที่จะสร้างเครือข่ายร่วมกันสามารถตรวจสอบการดำเนินธุรกิจคู่เครือข่ายได้ สำหรับขุมข้อมูลสหกรณ์ระดับจังหวัดให้ผู้จัดการของ



สหกรณ์สมาชิกเป็นผู้แทนของสหกรณ์เพื่อจะได้มีการบริหารงานชุมนุมสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง

## 2. อภิปรายผล

### 1) การดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง อยู่ในระดับปานกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกหัวข้อ โดยในลำดับสำคัญคือเป็นองค์กรเครือข่ายที่เป็นนิติบุคคล การดำเนินงานมีความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับ ขนินฐา กาญจนรังสีนนท์(2542) ได้กล่าวว่า “การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมายทำให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังดำเนินงานได้กว้างขวางยิ่งขึ้นด้วย”

### 2) ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก โดยได้แสดงความคิดเห็นว่าประโยชน์ของเครือข่ายทำให้มีการเกื้อกูลกันทางด้านเงินทุน ซึ่งต่างก็ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทำให้มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมเครือข่ายธุรกิจทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด ทำให้ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินงานทำให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ตนเอง ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันทางด้านการตลาด ทำให้เกิดการพัฒนารผลิต สอดคล้องงานวิจัยของกับ โอภาวดี เข้มทอง (2549:15-7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์ ว่า เครือข่ายทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง ทำให้เกิดการพัฒนารผลิต ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันในทางการผลิต ทำให้มีพลังทางการตลาดเพิ่มขึ้น ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันทางการตลาด ทำให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

### 3) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

ระดับความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ อยู่ในระดับปานกลางปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่ายที่สำคัญคือ ขาดแคลนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำการกิจกรรม การจัดการทรัพยากรไม่เหมาะสม สอดคล้องกับสมชัย จิโรจน์วัฒน์ (2550) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการจัดตั้งองค์กรเครือข่ายว่าจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ตามสภาพปัญหาและลักษณะของแต่ละเครือข่าย ความพร้อมของเครือข่าย

การมีส่วนร่วมของเครือข่าย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มีสาเหตุอยู่หลายประการสาเหตุหนึ่งคือ ไม่มีทุนหรืองบประมาณ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

#### 4) ความต้องการการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์จำแนกตามธุรกิจที่ต้องการสร้างเครือข่ายธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านการรวบรวมผลผลิต ด้านรับเงินฝาก สอดคล้องกับ ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2542) ได้กล่าวว่า เครือข่ายต้องริเริ่มกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกพลังขับเคลื่อนของเครือข่ายจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยการมีกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสประทะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของสมาชิก ปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดลำปาง ได้แก่ การดำเนินงานมีความโปร่งใส มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน การมีตลาดสินค้าหรือบริการที่แน่นอน มั่นคง มีการพัฒนาและขยายเครือข่าย สอดคล้องกับ โอภาวดี เข้มทอง (2542) ซึ่งได้กล่าวว่า ในการดำเนินงานของเครือข่ายเริ่มตั้งแต่การกำหนดคกติกา ข้อตกลง วิธีการทำงานร่วมกัน และการแบ่งแยกหน้าที่โดยชัดเจน ของทุกฝ่ายทุกองค์กร จากนี้ก็เป็นความโปร่งใส ในการเปิดเผยบัญชีธุรกิจของตนเองและของเครือข่าย ความโปร่งใสในการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรมที่เครือข่ายตกลงจะเข้าร่วมกัน

#### แนวทางการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

จากข้อเสนอแนะในแบบสอบถามปลายเปิดและเวทีเสวนาสรุปได้ว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายคือ กรรมการของสหกรณ์ที่มีฐานะทางการเงินเข้มแข็งไม่มีความเชื่อมั่นหรือมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ต้องการร่วมสร้างเครือข่าย ส่วนสหกรณ์ที่ต้องการจะสร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ไม่มีการวางแผนการดำเนินธุรกิจที่ต้องการจะสร้างเครือข่ายอย่างชัดเจน และผลตอบแทนของการสร้างเครือข่ายมีน้อยกว่าการลงทุนหรือทำธุรกิจกับองค์กรอื่น ๆ ชุมชุมสหกรณ์ซึ่งเป็นศูนย์รวมของการสร้างเครือข่าย ไม่เข้มแข็งเนื่องจากกรรมการของชุมนุมซึ่งเป็นผู้แทนของสหกรณ์สมาชิกเป็นกรรมการของสหกรณ์สมาชิกมีวาระการดำรงตำแหน่งเป็นอุปสรรคในการบริหารงานทำให้ไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ โอภาวดี เข้มทอง (2546:5) ปัจจัยแห่งความสำเร็จปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตรว่าต้องมีความต่อเนื่องของผู้บริหารจัดการองค์กร ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลและการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรมของเครือข่าย ความมั่นคงต่อสัญญาที่เครือข่ายได้ตกลงทำกิจกรรมร่วมกัน 8) ขนาดของความร่วมมือในเครือข่ายพันธมิตรควรจะต้องเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามกาลเวลา ความเป็นองค์กรรูปนัยของเครือข่าย โดยเฉพาะเครือข่ายทางธุรกิจ ความพึงพอใจในทั้งระดับสมาชิกระดับผู้บริหารองค์กร

และระดับองค์กร กระบวนการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนาผู้นำของเครือข่าย

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาในฐานะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จะนำผลการศึกษานี้ไปเสนอแนะสหกรณ์ทุกประเภทเพื่อให้สหกรณ์ได้มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันและได้ศึกษาความเห็นในการดำเนินงานและแนวคิดในด้านประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายที่สหกรณ์ได้รับในปัจจุบันและนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการสร้างเครือข่ายไปหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์มีความต้องการสร้างเครือข่ายธุรกิจด้านต่าง ๆ หากได้มีการนำข้อเสนอแนะไปนำเสนอในที่ประชุมเครือข่ายสหกรณ์จะทำให้สมาชิกเครือข่ายสหกรณ์มีความเข้มแข็งและเกิดประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์ในจังหวัดลำปาง และได้มีการพัฒนาเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 สหกรณ์ในจังหวัดลำปางมีความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์และยังมีสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นอกภาคเกษตรอีกจำนวนมากที่มีการสร้างเครือข่ายระหว่างกันทั้งในจังหวัดลำปาง และนอกจังหวัดลำปาง ต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการประชุมหารือกันเพื่อสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การดำเนินเครือข่ายของสหกรณ์ต้องมีความโปร่งใส มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน เนื่องจากคณะกรรมการมีวาระเพียง 2 ปี ทำให้นโยบายของสหกรณ์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามคณะกรรมการชุดใหม่ ดังนั้นสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายต้องกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนเพื่อให้สหกรณ์ได้ดำเนินกิจกรรมเครือข่ายได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปางควรให้การสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์ ให้คำแนะนำและให้ข้อมูลในการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจระหว่างสหกรณ์ที่มีความต้องการสอดคล้องกัน

3.1.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ ให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายสหกรณ์ และให้การสนับสนุนกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายเน้นการมีส่วนร่วม มีงบประมาณสำหรับใช้ในการจัดเวทีเสวนาเครือข่ายสหกรณ์ในระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.1.5 ควรมีการศึกษาการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดลำปาง  
เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างความเข้มแข็งให้กับขบวนการสหกรณ์

3.1.6 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการสร้างเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์ใน  
จังหวัดลำปางเปรียบเทียบกับเครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดอื่น ๆ หรือเครือข่ายองค์กรธุรกิจอื่น ๆ

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546) “ข้อบังคับสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2546” คืบค้นวันที่ 21 ธันวาคม 2550 จาก [www.cpd.go.th/depart/secret/reregulation/re\\_agri.html](http://www.cpd.go.th/depart/secret/reregulation/re_agri.html)
- \_\_\_\_\_ (2536) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์” คืบค้นวันที่ 18 ธันวาคม 2550 จาก <http://www.cpd.go.th/web-beta/cooperative/about/about5.html>
- กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย (2544) “การสร้างเครือข่าย” กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย สำนักงานสวัสดิการส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคง คืบค้นวันที่ 19 ธันวาคม 2550 จาก <http://oppn.go.th/research01.php>
- ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2542) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา กรรมการพัฒนาชุมชน คืบค้นวันที่ 20 ธันวาคม 2550 จาก <http://www.northphc.org/doc/net.doc>
- จารุวรรณ นันทะพงษ์ และคณะ (2546) รายงานการ “วิจัยโครงการแนวทางการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดลำพูน” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาทและคณะ (2548) รายงานโครงการวิจัย แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ จังหวัด คืบค้น วันที่ 22 ธันวาคม 2550 จาก <http://www.cai.ku.ac.th/research.doc>
- คำรงค์ ปั้นประณต และสอาด แก้วเกษ (2549) “ระบบการสหกรณ์ในประเทศไทย” กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- ปรีดา ประพฤติกุชอบ และคณะ (2546) รายงานการวิจัย “โครงการแนวทางการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย “พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542” (2542, 12 เมษายน) ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 30 ก หน้า 2, 27 - 28
- พสุ สัตตถาวรณ (2533) “การเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทย” การสัมมนาทางวิชาการงานวันสหกรณ์แห่งชาติ ประจำปี 2545 วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2545 ศูนย์ฝึกอบรมสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย สถาบันฝึกอบรมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

- เพทาย ไพฑูรย์ (2545) “เครือข่ายขบวนการสหกรณ์ไทย” การสัมมนาทางวิชาการงานวันสหกรณ์แห่งชาติ ประจำปี 2545 วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2545 ศูนย์ฝึกอบรมสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย สถาบันฝึกอบรมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- ราชบัณฑิตยสถาน(2525) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 พิมพ์ครั้งที่ 5 , 41 สมชัย จิรโรจน์วัฒน์ “แนวคิดและหลักการจัดตั้งเครือข่าย” สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 ชลบุรี คืบค้นวันที่ 11 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://www.cai.ku.ac.th/research.doc>
- ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์ และคณะ (2539) “แนวทางการเชื่อมโยงธุรกิจของกระบวนการสหกรณ์กับองค์กรอื่น ๆ” การฝึกอบรมเรื่องแนวความคิดการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์(ระดับปฏิบัติการ) รุ่นที่ 2 – 3 แก่เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร วันที่ 3 – 18 กรกฎาคม 2539 สำนักบริหารวิชาการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- หนังสือกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ กษ 1109/6258 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2551 เรื่อง ติดตามตัวชี้วัดที่ 3.3 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของปริมาณธุรกิจสหกรณ์ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 ถึงผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด
- โอภาวดี เข้มทอง และคณะ (2546) รายงานการวิจัย “โครงการแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- อัสนีย์ รัตนมาลัย (2544) “ยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงตลาดของสหกรณ์ภาคเกษตร” การสัมมนาทางวิชาการงานวันสหกรณ์แห่งชาติ ประจำปี 2545 วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2545 ศูนย์ฝึกอบรมสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย สถาบันฝึกอบรมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

ภาคผนวก



**แบบสอบถาม ความคิดเห็นของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเกี่ยวกับการพัฒนา**

**เครือข่ายธุรกิจสหกรณ์**

**คำชี้แจง**

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยนักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ วิชาเอก  
บริหารจัดการสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความประสงค์จะสำรวจข้อมูลเพื่อใช้  
สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง  
เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้ ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน การวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา  
องค์กรของท่านต่อไป

จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกรรณิกา เรืองสวัสดิ์

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ส่วนที่ 5 ความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ท่านเลือกและเติมข้อมูลในช่องว่าง

1. เพศ  1 ชาย  2 หญิง

2. อายุ.....ปี

3. การศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. สูงกว่าปริญญาโท

4. บทบาทในสหกรณ์

1. กรรมการ

2. ผู้จัดการ/พนักงานสหกรณ์

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง

เครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ที่สหกรณ์ของท่านเข้าร่วมเครือข่ายมีการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายในระดับใดโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นของท่าน

กิจกรรมของเครือข่าย	ระดับความเห็นการดำเนินกิจกรรม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1. มีเวทีสำหรับสมาชิกเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาเพื่อให้สหกรณ์เครือข่ายมีส่วนในการตัดสินใจและช่วยกันแก้ไขปัญหา					
2. มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน					
3. มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน					
4. มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจช่วยแก้ไขปัญหาของเครือข่าย					
5. สมาชิกในเครือข่ายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมรับผิดชอบและร่วมดำเนินการ					
6. มีการพัฒนาและขยายเครือข่าย					
7. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์เป้าหมายในการทำเครือข่ายร่วมกันที่ชัดเจน					
8. มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบของสมาชิกเครือข่ายอย่างชัดเจน					
9. การดำเนินงานมีความโปร่งใส					
10. เป็นองค์กรเครือข่ายที่เป็นนิติบุคคล					
11. สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย					
12. คณะกรรมการดำเนินการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย					
13. ฝ่ายจัดการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย					
14. มีการพัฒนาหรือสร้างผู้นำของเครือข่ายให้มีผู้รับช่วงสืบทอดต่อการบริหารงานเครือข่าย					

## 2.2 ประโยชน์ที่สหกรณ์ของท่านได้รับจากเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

การที่สหกรณ์ของท่านเข้าเครือข่ายธุรกิจนั้นสหกรณ์ได้รับประโยชน์ในระดับใด

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นของท่าน

ประโยชน์ที่ได้รับ	ระดับความเห็นการได้รับประโยชน์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1. ทำให้มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมเครือข่ายธุรกิจ เช่น การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ค่าลง รวมกันซื้อสินค้าทำให้ปริมาณการซื้อสูงราคาจึงต่ำ					
2. ทำให้มีการเกื้อกูลกันทางด้านเงินทุน เช่น ช่วยลดภาระเงินต้นระบบ ให้แก่สหกรณ์ขนาดใหญ่ หรือช่วยสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ขนาดเล็ก ซึ่งต่างก็ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย					
3. ทำให้เกิดการพัฒนาการผลิต เช่น สหกรณ์ที่มีโรงงานปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ข้าวรับซื้อข้าวจากสหกรณ์ที่มีสมาชิกเข้าร่วมโครงการการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์					
4. ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันทางการตลาด เช่น สหกรณ์ที่รวบรวมข้าวเปลือกขายข้าวให้แก่โรงสีของสหกรณ์ในเครือข่าย หรือนำเงินที่ล้นระบบมาฝากไว้กับสหกรณ์ที่ต้องการเงินทุน					
5. ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด ทำให้ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินงาน ทำให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ตนเอง					

### 2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานของเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง  
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นของท่าน

ปัญหาและอุปสรรค ของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์	ระดับปัญหาและอุปสรรค				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1. มีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน					
2. ความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิก					
3. ถูกครอบงำจากองค์กรที่ กลุ่มผลประโยชน์					
4. ผู้ประสานงานของเครือข่ายควบคุมและดำเนินการ เครือข่ายในนามของตนเอง					
5. ขาดแคลนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์สนับสนุน การทำกิจกรรม					
6. การจัดการทรัพยากรไม่เหมาะสม เช่น เงินทุน คน เป็นต้น					
7. กรรมการไม่เชื่อในความสำเร็จและความมั่นคงทาง ธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกเครือข่าย					
8. ได้รับข่าวสารที่ผิด ๆ ในเครือข่าย เช่นข่าวสารที่ แจ้งแก่สมาชิกเครือข่ายถูกบิดเบือนไปจากความ จริงทำให้มีผลกระทบต่อการสร้างเครือข่าย					
9. เกิดการแข่งขันกับเครือข่าย โดยผู้ที่ไม่ต้องการให้ เกิดเครือข่ายเพราะการรวมกันเป็นเครือข่ายอาจทำ ให้บางองค์กรหรือหน่วยงาน ได้รับผลกระทบ					

ปัญหาและอุปสรรค ของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์	ระดับปัญหาและอุปสรรค				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
10. ขาดการติดตามประเมินผล หรือสำรวจ ข้อมูลของสมาชิก					
11. ข้อจำกัดทางการเมือง เช่นการรวมกันเป็นเครือข่าย อาจถูกเคลือบแคลงสงสัยว่าเป็นภัย ทางการเมือง					
12. พนักงานสหกรณ์ไม่ยอมมีภาระในการทำงานเพิ่มขึ้น					
13. ผลตอบแทนของการเข้าร่วมเครือข่าย					

**ปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินการของเครือข่าย**

.....

.....

.....

.....

.....

**ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข**

.....

.....

.....

.....

.....

#### ส่วนที่ 4 ความต้องการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

1. สหกรณ์ของท่านต้องการทำธุรกิจหรือเครือข่ายธุรกิจกับสหกรณ์อื่นหรือไม่  
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ท่านเลือก

- ไม่ต้องการ
- ต้องการ ด้านใด (ตอบ ได้มากกว่า ข้อ)
- ด้านเงินรับฝาก
- ด้านสินเชื่อ
- ด้านรวมรวบผลผลิต
- ด้านรวมกันซื้อ
- อื่น ๆ (ระบุ).....

2. ท่านคิดว่าสิ่งเหล่านี้มีปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด  
ลำปางเข้มแข็งในระดับใด

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นของท่าน

ปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดลำปาง	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1. การได้รับประโยชน์หรือผลตอบแทนจากการสร้างเครือข่าย เช่น สหกรณ์ที่มีเงินล้านระบบจะนำเงินฝากกันสหกรณ์อื่นต้องมีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าหรือเท่ากับสถาบันการเงิน					
2. การที่เครือข่ายสหกรณ์ที่มีแผนการดำเนินงานชัดเจน					
3. คณะกรรมการต้องมีนโยบายสนับสนุนการสร้างเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์					
4. การมีตลาดสินค้าหรือบริการที่แน่นอนมั่นคง					
5. การได้รับคำแนะนำในการดำเนินงานให้แก่สหกรณ์ในเครือข่ายของสหกรณ์ด้วยกันเอง					

ปัจจัยในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดลำปาง	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
6. มีเวทีสำหรับสมาชิกเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาเพื่อให้สหกรณ์เครือข่ายมีส่วนในการตัดสินใจและช่วยกันแก้ไขปัญหา					
7. มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ชัดเจน					
8. มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน					
9. มีการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจช่วยแก้ไขปัญหาร่วมของเครือข่าย					
10. สมาชิกในเครือข่ายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมรับผิดชอบและร่วมดำเนินการ					
11. มีการพัฒนาและขยายเครือข่าย					
12. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์เป้าหมายในการทำเครือข่ายร่วมกันที่ชัดเจน					
13. มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบของสมาชิกเครือข่ายอย่างชัดเจน					
14. การดำเนินงานมีความโปร่งใส					
15. มีการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ร่วมกันทำหรือร่วมกันกำหนดขึ้น					
16. สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย					
17. คณะกรรมการดำเนินการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเครือข่าย					
18. ปัจจัยอื่น (ระบุ).....					

**ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบคุณท่านที่ให้ข้อมูล**



**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวกรรณิกา เรืองสวัสดิ์
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	24 ธันวาคม 2503
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2534
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
<b>ตำแหน่ง</b>	นักวิชาการสหกรณ์ 7 ว