

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

โครงการแนวทางการพัฒนาเครือข่ายองค์กรประชาชนในจังหวัดสงขลา

การเชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรประชาชนในจังหวัดสงขลา ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันได้เริ่มพัฒนาจากการเชื่อมโยงกันแบบหลวมๆ ไม่มีรูปแบบชัดเจน ทางทีมวิจัยในนามโครงการแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรประชาชนในจังหวัดสงขลาได้เข้าไปให้ความรู้ความเข้าใจและจัดกระบวนการที่เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรประชาชนต่างๆ ที่สนใจเข้าร่วมเครือข่าย ทีมวิจัยพยายามจัดเวทีพบปะให้ผู้นำองค์กรต่างๆ ได้มีโอกาสได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันรวมทั้งร่วมกันวางรูปแบบแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต จากที่เคยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายเพียงเล็กน้อยในอดีต ทำให้องค์กรต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงเครือข่ายมากขึ้น ทำให้เกิดมีการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายขององค์กรประชาชนในจังหวัดสงขลาขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอด 2 ปี และมีรูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เป็นรูปธรรม มีระบบ ระเบียบ ขั้นตอนชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้รูปแบบการเชื่อมโยงแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1.) การเชื่อมโยงเครือข่ายระดับอำเภอ มีรูปแบบการเชื่อมโยงโดยให้สหกรณ์การเกษตรประจำอำเภอเป็นศูนย์กลางประสานงานเครือข่ายระดับอำเภอ มี สหกรณ์กองทุนสวนยาง กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และกลุ่มอื่นๆ ที่สนใจในอำเภอนั้นๆ เป็นสมาชิกเครือข่ายดำเนินงานโดยคณะกรรมการของศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับอำเภอซึ่งประกอบด้วยผู้นำจากกลุ่มองค์กรต่างๆ ในอำเภอ และมีการร่วมประชุมกันทุกเดือนโดยสมาชิกเครือข่ายจะต้องส่งชื่อ-รายชื่อผ่านศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับอำเภอที่ตนเองสังกัดอยู่

2.) การเชื่อมโยงเครือข่ายระดับจังหวัด เชื่อมโยงโดยให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัดเป็นศูนย์กลางประสานงานเครือข่ายระดับจังหวัด มี ศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับอำเภอ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า เป็นสมาชิกเครือข่ายระดับจังหวัด ดำเนินงานโดยคณะกรรมการของศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับจังหวัดซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากกลุ่มองค์กรต่างๆ ในจังหวัดสงขลา ในปัจจุบันมีคณะกรรมการฝ่ายการตลาดของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด ซึ่งมีฝ่ายการตลาดของชุมนุมฯ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ได้ดำเนินการขับเคลื่อนการเชื่อมโยงไปในทิศทางที่สนองตอบวัตถุประสงค์ของเครือข่ายได้เป็นอย่างดี มีการทำธุรกรรมร่วมกันเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดหลังจากการลงนาม MOU เริ่มจากการสั่งซื้อ ข้าวสาร และปุ๋ย ร่วมกัน

สรุปผลตัวแบบที่ได้จากการศึกษา

คณะวิจัยได้ออกแบบโครงสร้างเครือข่ายจังหวัดสงขลาออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับจังหวัด และ ระดับอำเภอ ทุกกลุ่มองค์กรชุมชนในแต่ละอำเภอจะเชื่อมโยงเครือข่ายกับศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับอำเภอ โดยไม่ข้ามไปเชื่อมกับระดับจังหวัด และศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับอำเภอไปเชื่อมเครือข่ายกับศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับจังหวัดอีกต่อหนึ่ง จากการวิจัยระยะ 2 ปี พบว่าโครงสร้างตามตัวแบบที่กำหนดขึ้นสามารถขับเคลื่อนธุรกรรมไปได้ด้วยตัวเครือข่ายเอง และแสวงหาแนวร่วมสนับสนุนเครือข่ายดังนี้

1. มีการจัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายการตลาดของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงระดับจังหวัด
2. คณะกรรมการฝ่ายการตลาดของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด มีการประชุมวางแผน และติดตามผลงานเดือนละครั้งอย่างต่อเนื่อง จนมีผลงานเป็นที่ปรากฏชัด
3. มีการริเริ่มธุรกรรมใหม่ๆ อาทิ การทำสวัสดิการสงเคราะห์ร่วมกันในรูปแบบ ฌาปนกิจสงเคราะห์
4. สามารถแสวงหาองค์กร/หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน มาให้การสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย อาทิ อบจ. สงขลา เห็นชอบสนับสนุนงบทำโรงปฎิชีวะภาพแก้วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสงขลา จำนวน 4 ล้านบาท และกำลังแปรรูปตัดติงของบประมาณเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่องค์กรเครือข่ายจังหวัดสงขลา
5. ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ยางพารา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พร้อมจะร่วมมือกับสมาชิกเครือข่ายอำเภอรัตภูมิในการจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์ยางพารา
6. ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา นายสมพร ใช้บางยาง สนับสนุนและมีนโยบายปรับปรุงยุทธศาสตร์จังหวัดสงขลา เป็นจังหวัดสหกรณ์โดยประกาศออกอากาศทางสถานีวิทยุ สวท. สงขลา เวลา 8.00-9.00 น. เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2548
7. ศูนย์ประสานงานระดับอำเภอ มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นมา 1 ชุด เพื่อทำหน้าที่จัดการกลยุทธของศูนย์ ปฏิบัติการและประชุมคณะกรรมการเพื่อติดตามประเมินทุกเดือน ขณะนี้ กำลังสำรวจข้อมูลด้านการตลาดที่จะทำธุรกิจร่วมกัน
8. ผู้นำองค์กรระดับอำเภอในเครือข่ายอำเภอรัตภูมิได้เกิดความมั่นใจในแนวทางทำธุรกิจร่วมกัน โดยร่วมซื้อน้ำกรดและรวบรวมน้ำยางขายร่วมกัน ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน และอำนาจต่อรองราคาทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น

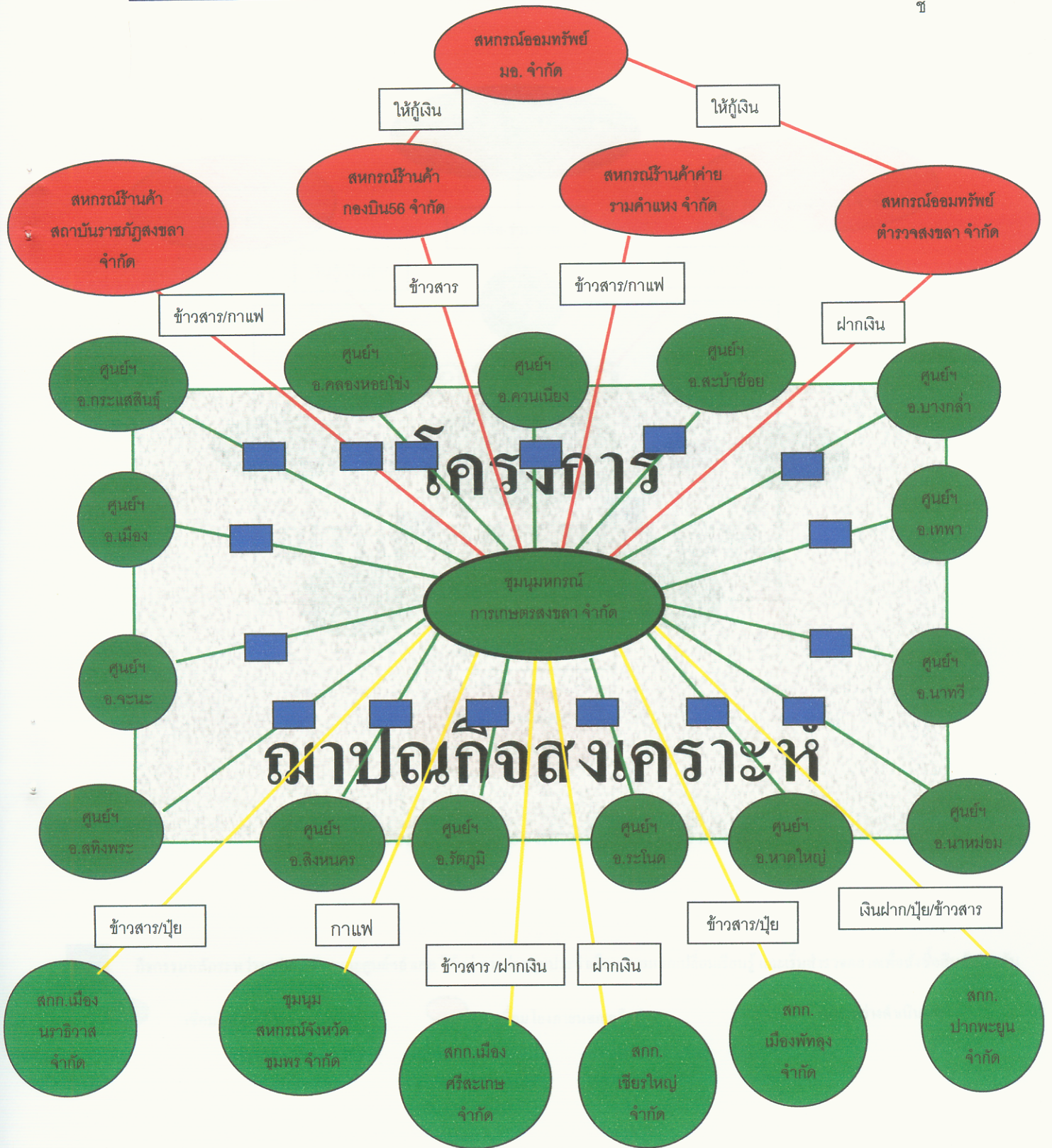
การที่ศูนย์ประสานงานเครือข่ายมีเจ้าภาพรับผิดชอบยุทธศาสตร์ของเครือข่ายทั้งระดับจังหวัดและอำเภอ พร้อมทั้งติดตามประเมินผล ผลักดัน นโยบายใหม่ๆ ได้เอง พร้อมทั้งสามารถแสวงหาพันธมิตรมาสนับสนุนกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ก็น่าเชื่อได้ในระดับหนึ่งว่าศูนย์ประสานงานเครือข่ายตามรูปแบบที่คณะวิจัยนำเสนอ น่าจะปฏิบัติภารกิจสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรสมาชิกได้ แต่จะยั่งยืนต่อไปได้เพียงใดนั้นคงเร็วเกินไปที่จะสรุป ณ ที่นี้

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบเครือข่ายองค์กรประชาชนในจังหวัดสงขลา

ขั้นตอน	กิจกรรม/วิธีการ	ผลการศึกษา	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	แนวทางการนำไปใช้
ระยะที่1 จัดทำข้อมูลพื้นฐาน	กิจกรรม 1.สำรวจสภาพทั่วไปขององค์กรประชาชน 2. จำนวนกลุ่มองค์กรประชาชน 3. ลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายในปัจจุบัน 4. ประเมินความสนใจที่จะทำธุรกรรมเชื่อมโยง วิธีการ 1. ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ 2. สัมภาษณ์จาก Key performance 3. ประชุมกลุ่มย่อยพร้อมสังเกตการณ์	สภาพปัจจุบันของกลุ่มองค์กรในจังหวัดสงขลา 1.บริบทขององค์กรในจังหวัดสงขลา 2.ศักยภาพขององค์กร 3.ลักษณะการเชื่อมโยงที่มีอยู่เดิม (รูป 1)	1.ใช้ฐานข้อมูลจาก สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสงขลา และสำนักงานเกษตรจังหวัดสงขลา 2.ส่งทีมวิจัยที่มีความชำนาญลงพื้นที่ 3.วิเคราะห์ข้อมูลจากทั้ง สอง แหล่ง	ก่อนการเชื่อมโยงเครือข่าย จำเป็นต้องศึกษาริบทพื้นฐานขององค์กรประชาชนในพื้นที่ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดรูปแบบการเชื่อมโยง
ระยะที่2 กระบวนการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และวิเคราะห์โครงสร้างรูปแบบในการเชื่อมโยง	กิจกรรม 1. จัดกระบวนการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในองค์กรประชาชนกลุ่มต่าง ๆ 2. กำหนดรูปแบบโครงสร้างและกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร 3.เชิญชวนองค์กรประชาชนที่สมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างกัน วิธีการ 1.ใช้เทคนิควิเคราะห์ปัญหาแบบต้นไม้ (Problem tree Analysis Technique) 2.การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) 3.กระบวนการ AIK (Appreciation Influence Control)	1.ร่างรูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่าย 2.ปัญหาและข้อจำกัดในการเชื่อมโยง 3.สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำองค์กร 4.วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ 5.กำหนดโครงสร้างศูนย์ประสานงานเครือข่าย -ระดับจังหวัด -ระดับอำเภอ 6.กำหนดกิจกรรม ที่จะ ชื่อ/ขายร่วมกัน ได้แก่ ข้าวสาร ทุเรียน และ อาหารสัตว์	1.การเลือกเชิญผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ 2.การกำหนดสถานที่ประชุมฯ การกำหนดรูปแบบการจัดประชุมฯ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม 3.มีรูปแบบการรวมตัวของสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตรในรูปแบบชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา อยู่แล้ว และมีความพร้อมจะทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับจังหวัด 4.สหกรณ์การเกษตรแต่ละอำเภอในจังหวัดสงขลา มีความเข้มแข็งและมีความพร้อมที่จะเป็นศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับอำเภอ	1.ควรมีโครงสร้างการเชื่อมโยงให้ครอบคลุมทั้งจังหวัด โดยแบ่งเป็น 2 ระดับคือ 1.1 ระดับอำเภอ (โดยกลุ่มองค์กรในอำเภอ รวมตัวกันภายในอำเภอ) 1.2 ระดับจังหวัด (โดยกลุ่มองค์กรที่รวมตัวกันในแต่ละอำเภอมาเชื่อมโยงกันในระดับจังหวัดอีกชั้นหนึ่ง) 2. กำหนดบทบาทหน้าที่ของศูนย์ประสานงานเครือข่ายองค์กรประชาชนทั้งในระดับอำเภอและระดับจังหวัด รวมถึงองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเครือข่ายให้ชัดเจน 3. กำหนดกิจกรรมที่จะทำร่วมกันให้ชัดเจน

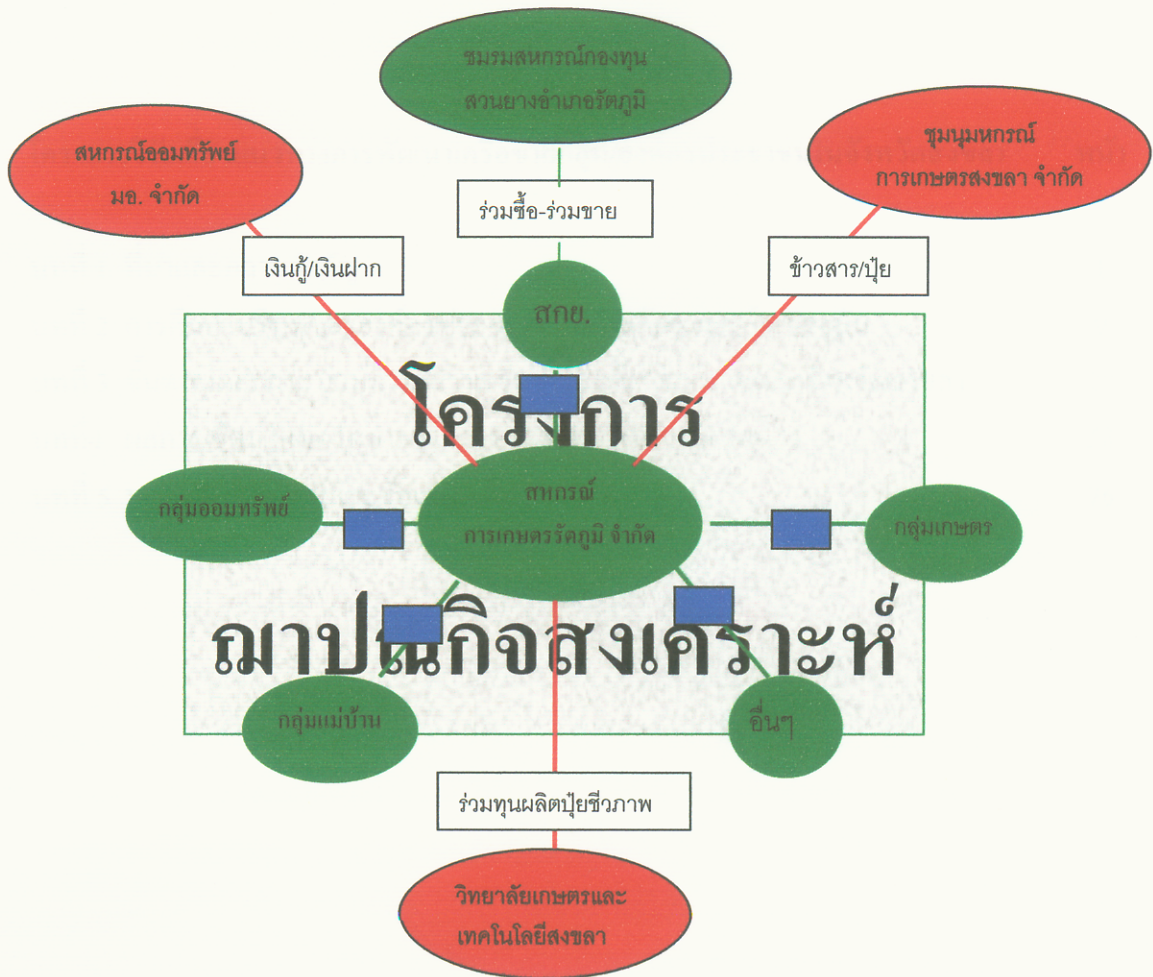
ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบเครือข่ายองค์กรประชาชนในจังหวัดสงขลา (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม/วิธีการ	ผลการศึกษา	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	แนวทางการนำไปใช้
<p>ระยะที่3</p> <p>การทำธุรกรรมเชื่อมโยง ติดตามประเมินผลรูปแบบ การเชื่อมโยง</p>	<p>กิจกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดกรอบและแนวทางปฏิบัติในการเชื่อมโยงกัน เซ็นสัญญาบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ การเชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรประชาชนในจังหวัดสงขลา (MOU) การทำธุรกรรมเชื่อมโยงระหว่างกัน กำหนดเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์จากการเชื่อมโยง ติดตามประเมินผลและพัฒนามาตรการเสริมพลัง (Empowerment) <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจในขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการแก่ประธานและผู้จัดการขององค์กรที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีการวงจรมิง (Demming Cycle) คือ PDCA ในการพัฒนากระบวนการเชื่อมโยง 	<ol style="list-style-type: none"> ประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันที่จะเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรประชาชนทั้งในระดับอำเภอและระดับจังหวัดเป็นการถาวร เพิ่มขีดความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจ ทราบปัญหาและอุปสรรคการเชื่อมโยงเครือข่ายพร้อมแนวทางการแก้ปัญหา เลือกอำเภอรัตภูมิเป็นอำเภอนำร่องในการเชื่อมโยงเครือข่ายระดับอำเภอ การทำธุรกรรมเชื่อมโยง <ul style="list-style-type: none"> -เดือน ก.ค. 47 ซื้อปุ๋ยร่วมกัน 156 ตัน -เดือน ธ.ค. 48 ซื้อข้าวสารร่วมกัน 192 ตัน -เดือน มี.ค. 48 ซื้อปุ๋ยร่วมกัน 1,000 ตัน <p>(ในปี 48 มีแผนซื้อปุ๋ยร่วมกัน 5,000 ตัน)</p>	<ol style="list-style-type: none"> ผู้นำสหกรณ์ที่มีอุดมการณ์ ชื่อสัตย์ อุทิศตัวและมีผู้จัดการ สหกรณ์ การเกษตรหลายสหกรณ์ที่มีศักยภาพได้เรียนรู้ร่วมกันและเห็นถึงความสำคัญในการรวมตัวทำธุรกรรมร่วมกัน มีสถาบันการศึกษาที่มีความพร้อมให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลการพัฒนากิจกรรมของเครือข่าย มีการจัดตั้งคณะกรรมการของเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของเครือข่าย ได้แก่ คณะอนุกรรมการตลาดของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด มีสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เข้มแข็งพร้อมให้การสนับสนุนด้านการเงิน 	<ol style="list-style-type: none"> ศูนย์ประสานงานเครือข่ายทั้งระดับอำเภอและระดับจังหวัด ต้องแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการฝ่ายการตลาดเพื่อเข้ามาดูแลธุรกิจของเครือข่าย หากมีการทำธุรกิจร่วมกันของเครือข่าย จำเป็นต้องมีการสำรวจตลาด ควรเริ่มจากอำเภอที่มีความพร้อมและมีศักยภาพก่อน ผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการรวมกลุ่ม
<p>ระยะที่4</p> <p>สังเคราะห์ศักยภาพของรูปแบบเชื่อมโยง</p>	<p>กิจกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> สรุปผลที่ได้จากการศึกษา <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์เครือข่ายระดับอำเภอและระดับจังหวัด 	<ol style="list-style-type: none"> ศูนย์ประสานงานเครือข่ายระดับจังหวัดมีความเข้มแข็งในเกณฑ์ดี (รูป 2 และ 3) ศูนย์ประสานงานระดับอำเภอ(รัตภูมิ) มีโครงสร้างชัดเจนและอยู่ระหว่างการเริ่มต้นเต็มรูปแบบ (รูป 4) 	<ol style="list-style-type: none"> มีทุนทางสังคมเดิม คือ ชุมชน สหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด ที่เข้มแข็ง ผู้นำสหกรณ์การเกษตรค่อนข้างเข้มแข็งพร้อมที่จะเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ดำเนินการให้ผู้นำองค์กรมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเครือข่าย สร้างจิตสำนึกที่จะรวมตัวกัน และมีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน 	<ol style="list-style-type: none"> ควรใช้องค์กรชุมชน ที่เข้มแข็งเป็นศูนย์ประสานงานเครือข่าย การจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับการรวมตัวและทำงานในรูปเครือข่ายมีความจำเป็นยิ่ง



รูปที่ 2 ผลการเชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรประชาชนในจังหวัดสงขลา

- กิจกรรมหลักระหว่างศูนย์อำเภอและจังหวัด ได้แก่ การประชุมประจำเดือน การซื้อปุ๋ย ข้าวสาร กาแฟ สินค้าปัจจัยการผลิต และการกู้ยืม/ฝากเงิน
- เชื่อมโยงภายในเครือข่าย
- เชื่อมโยงภายนอกเครือข่าย
- เชื่อมโยงภายนอกจังหวัด
- อยู่ระหว่างดำเนินการ



รูปที่ 3 ผลการเชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรประชาชนในอำเภอรัตนภูมิ

- กิจกรรมหลักระหว่างกลุ่มองค์กรและศูนย์อำเภอ ได้แก่ การประชุมประจำเดือน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเริ่มสำรวจตลาดเพื่อสั่งซื้อสินค้าร่วมกัน
- เชื่อม โยงภายในเครือข่าย
- เชื่อม โยงภายนอกเครือข่าย
- อยู่ระหว่างดำเนินการ