

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการผลิตมังคุดแบบแปลงใหญ่ ตำบลวังโตนด อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิจัยดังต่อไปนี้

1. นโยบายและแนวทางการดำเนินการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่
2. แนวคิดเกี่ยวกับการรวมกลุ่มในงานส่งเสริมการเกษตร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การการเกษตร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT
6. ข้อมูลพื้นที่ตำบลวังโตนด อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. นโยบายและแนวทางการดำเนินการส่งเสริมการเกษตรในรูปแบบแปลงใหญ่

ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาของกระทรวง โดยมีโครงการสำคัญ คือ การปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตร ด้านสินค้าพืช ประมง ปศุสัตว์ โดยเน้นให้ความสำคัญเรื่อง การลดต้นทุนการผลิต โดยการรวมเป็นแปลงใหญ่ก่อให้เกิดกิจกรรมลดต้นทุนการผลิตตามที่กำหนดเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้กับสินค้าเกษตร ทั้งนี้โครงการปรับโครงสร้างสินค้าดังกล่าว จะต้องทำการผลิตในพื้นที่ที่มีความเหมาะสม ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ประกาศเขตพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับสินค้า 20 ชนิด โดยมีหลักการการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต อาทิ ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลผลิตต่อพื้นที่ รวมทั้งผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการของตลาด มีการผลิตร่วมกันเป็นกลุ่ม และมีการเชื่อมโยงกับตลาดเพื่อบริหารจัดการให้เกิดสมดุลระหว่างอุปทาน และอุปสงค์ของสินค้า แก้ปัญหาเรื่องสินค้าล้นตลาด และราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2559; น. 1-7)

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มอบหมายให้ทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดำเนินการส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร ส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเพื่อเพิ่ม

ขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้าเกษตร และเพิ่มรายได้ของเกษตรกร ตลอดจนดูแลคุณภาพชีวิตของเกษตรกร โดยการจัดทำโครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มทำการผลิต มีการบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อให้เกิดการรวมกันผลิต และรวมกันจำหน่ายโดยมีตลาดรองรับที่แน่นอน 2) เพื่อให้เกษตรกรสามารถลดต้นทุนการผลิต และมีผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น รวมทั้งผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้การบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยให้เกษตรกรเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน

1.1 แนวทางการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่

1.1.1 **ผู้จัดการพื้นที่** คือ นักส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ (เกษตรอำเภอ) ทำหน้าที่บริหารจัดการพื้นที่ทุกกิจกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน

1.1.2 **พื้นที่แปลงใหญ่** เป็นการรวมแปลงเล็กของเกษตรกรให้มีพื้นที่ขนาดใหญ่ ในการรวมกันผลิตสินค้าเกษตร โดยมีผู้จัดการพื้นที่เป็นผู้บริหารจัดการแปลง

1.1.3 **กลุ่มเกษตรกร** เป็นการรวมกลุ่มเกษตรกรเจ้าของแปลง เพื่อให้มีการร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการผลิตการตลาด จัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกันกำหนดเทคโนโลยี ที่ใช้ปัจจัยการผลิตต่างๆ และดำเนินการตามแผน ฯลฯ

1.1.4 **การบริหารจัดการแปลง** โดยผู้จัดการพื้นที่จะต้องเป็นผู้บริหารจัดการแปลงทุกกิจกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน เช่น เชื่อมโยงการตลาด การจัดการปัจจัยการผลิตเครื่องจักรกลและเทคโนโลยี การจัดการกระบวนการผลิตและการตลาด ฯลฯ เพื่อให้มีการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

1.2.1 การเตรียมการ

1) กำหนดพื้นที่เป้าหมาย คัดเลือกพื้นที่ดำเนินการที่มีความพร้อมในการจัดทำแปลงใหญ่ 13 ชนิดพืช ได้แก่ ข้าว ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ มันสำปะหลัง ทูเรียน ลำไย มะม่วง มังคุด เงาะ ส้มโอ มะพร้าว น้ำหอม สับปะรด ปาล์มน้ำมัน และผัก โดยพิจารณาจากพื้นที่นำร่องตามระบบส่งเสริมการเกษตรมิติใหม่ (MRCF) และการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร นำมาขยายผลเป็นแปลงใหญ่ (ทั้งนี้ ผักจะพิจารณาจากพื้นที่ที่มีศักยภาพในการผลิต ในลักษณะการผลิตผักปลอดภัย) โดยกำหนดให้เกษตรอำเภอ เป็นผู้จัดการพื้นที่

2) กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ส่วนกลางจัดสัมมนา เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน วัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ และร่วมกันกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลการส่งเสริมการเกษตรในรูปแบบ

แปลงใหญ่ การสัมมนาครั้งนี้จะเป็นการสร้างแนวทางการทำงานที่ชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรต่อไป และจัดทำคู่มือการดำเนินงาน

3) ชี้แจงทำความเข้าใจ ส่วนกลางจัดสัมมนาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ในการดำเนินงานการส่งเสริมการเกษตรในรูปแบบแปลงใหญ่ให้แก่ผู้จัดการพื้นที่ วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่เขต จังหวัด และผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

4) ประชาสัมพันธ์ มีการประชาสัมพันธ์ในทุกระดับ โดยการจัดนิทรรศการ และจัดทำสื่อการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสาร สื่อ วิดีทัศน์ ฯลฯ

1.2.2 พัฒนาผู้จัดการพื้นที่

1) การสร้างวิทยากรหลัก (Core Team)

(1) การคัดเลือกวิทยากรหลัก ส่วนกลางร่วมกับสำนักส่งเสริม และพัฒนาการเกษตรเขต พิจารณาคัดเลือกวิทยากรหลัก

(2) การอบรมและสร้างวิทยากรหลัก ส่วนกลาง (กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรและสำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี) ร่วมกับมหาวิทยาลัยบูรพาจัดอบรมวิทยากรหลัก เพื่อให้เป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และกำหนดหลักสูตรการอบรมให้แก่ผู้จัดการพื้นที่

(3) การพัฒนาหลักสูตรผู้จัดการพื้นที่ ส่วนกลาง และเขตร่วมกับวิทยากรหลักจัดทำหลักสูตรการอบรมผู้จัดการพื้นที่ เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้จัดการพื้นที่ให้สามารถบริหารจัดการ การดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรในรูปแบบแปลงใหญ่ได้ ตั้งแต่การจัดหาปัจจัยการผลิต การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมไปจนถึงการตลาด ตลอดจนการสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับกลุ่มการผลิตสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

2) การพัฒนาผู้จัดการพื้นที่

(1) การฝึกอบรมผู้จัดการพื้นที่ ส่วนกลางร่วมกับเขต และวิทยากรหลัก จัดฝึกอบรมผู้จัดการพื้นที่ให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการพร้อมที่จะปฏิบัติงานในพื้นที่ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

(2) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้จัดการพื้นที่ โดยสำนักส่งเสริม และพัฒนาการเกษตรเขต จัดเวทีให้ผู้จัดการพื้นที่ได้มี โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จากประสบการณ์การทำงานเป็นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้จัดการพื้นที่ในการปฏิบัติงานจริง

(3) จัดทีมให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้จัดการพื้นที่ โดยสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตจัดทีมให้คำปรึกษาแนะนำ ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่เขตและวิทยากรหลัก

3) การทำงานส่งเสริมการเกษตรรูปแบบแปลงใหญ่

(1) การทำงานร่วมกับภาคีและเครือข่าย ผู้จัดการพื้นที่ประสานความร่วมมือภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ก. ประชุมร่วมกันกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางพัฒนาในทุกขั้นตอนตลอดจนกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และการสนับสนุนการดำเนินงานแปลงใหญ่

ข. ประสานงานกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการดำเนินงานร่วมกันตามแผน

(2) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของแปลงใหญ่

ก. รวมพื้นที่และรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิต ผู้จัดการพื้นที่ประสานกับเกษตรกรเจ้าของแปลงในพื้นที่เป้าหมาย เพื่อรวมกลุ่มในการดำเนินงานแปลงขนาดใหญ่

ข. วิเคราะห์สถานการณ์ของพื้นที่ ผู้จัดการพื้นที่จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกำหนดประเด็นและเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละพื้นที่/ แปลงให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ (Zoning) สภาพปัญหา และความต้องการของเกษตรกรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าเกษตร การตลาด และเทคโนโลยีการผลิตที่เหมาะสม ฯลฯ เพื่อให้ได้เป้าหมายของการพัฒนาแปลงใหญ่ร่วมกัน

ค. การวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้จัดการพื้นที่ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

ง. พัฒนากลุ่มเกษตรกร ผู้จัดการพื้นที่จัดกระบวนการกลุ่ม และจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เกษตรกรเข้าไปเรียนรู้แล้วนำมาปฏิบัติในพื้นที่ โดยประสานศูนย์เรียนรู้ฯ และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ในพื้นที่ โดยเน้นการพัฒนาตามเป้าหมายแปลงใหญ่ของกลุ่ม

(3) การบริหารแปลงใหญ่

ก. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้จัดการพื้นที่ดำเนินการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับเกษตรกรเจ้าของแปลงในกิจกรรม

ข. การบริหารจัดการผลิตและการตลาด ผู้จัดการพื้นที่ และกลุ่มเกษตรกรดำเนินการ

ค. ดำเนินงานจัดทำแปลงใหญ่ ผู้จัดการพื้นที่สนับสนุนให้เกษตรกรดำเนินงานจัดทำแปลงใหญ่ตามแผนปฏิบัติงาน

(4) การสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่

ก. ผู้จัดการพื้นที่ ประสานงานกับหน่วยงานวิชาการในพื้นที่ และ ส่วนกลาง เพื่อสนับสนุนความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่ผู้จัดการพื้นที่ และ เกษตรกรในการดำเนินงานแปลงใหญ่

ข. ผู้จัดการพื้นที่ ประสานงานกับภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการสนับสนุน การดำเนินงานแปลงใหญ่

(5) การติดตาม ประเมินผล และรายงาน

ก. ติดตามประเมินผล ให้มีการติดตาม/ นิเทศโดยส่วนกลาง เขต และ จังหวัด

ข. สรุปรบทเรียนการดำเนินงานโครงการ โดยถอดบทเรียนผลการ ดำเนินงาน เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแปลงใหญ่ และนำเสนอในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับจังหวัด/ ระดับเขต/ ระดับประเทศ

ค. การรายงานการดำเนินงาน

การศึกษาของ กมลรัตน์ ธีระพงษ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง นโยบายเกษตรแปลงใหญ่ กับบริบทของภาคเกษตรไทยในปัจจุบัน พบว่า การเข้าไปส่งเสริมการทำเกษตรแปลงใหญ่ ในปี 2559 พบว่า ไม้ผล ได้แก่ ทุเรียน และมังคุด มีการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนโดยทุเรียนมีต้นทุน ลดลงเฉลี่ยจาก 10,770 บาท/ ไร่ เหลือ 8,616 บาท/ ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 20.00 ของต้นทุนทั้งหมด และมังคุดมีต้นทุนที่ลดลงเฉลี่ยจาก 3,265 บาท/ ไร่ เหลือ 2,565 บาท/ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 21.44 ของต้นทุนทั้งหมด ซึ่งในส่วนของการลดต้นทุนนั้น เกษตรกรสามารถลดต้นทุนได้จากกิจกรรม ต่างๆ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ เรื่องของการใช้ปุ๋ยเคมี และการรวมกลุ่มกันซื้อปัจจัยการผลิต ซึ่ง ก่อนมีการซื้อปุ๋ยเคมีนั้น จะมีการสำรวจคุณภาพดินเพื่อดูปริมาณปุ๋ยเคมีที่เหมาะสม และมีการ สำรวจความต้องการจากสมาชิกในกลุ่มแล้วจึงทำการซื้อร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนค่าปุ๋ยเคมี นอกจากนั้น ยังมีการให้ความรู้ในการเก็บเกี่ยวผลผลิต และกระบวนการหลังการเก็บเกี่ยว เพื่อให้ ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพ และตรงตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สามารถขายสินค้าได้มากขึ้น ซึ่งผลการจากเข้าไปส่งเสริม ทำให้ปริมาณผลผลิตของทุเรียนและมังคุดเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.90 และ ร้อยละ 8.77 ตามลำดับ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการรวมกลุ่มในงานส่งเสริมการเกษตร

กลุ่มในงานส่งเสริมการเกษตร แนวคิดที่สำคัญเช่นเดียวกับกลุ่มในชุมชนโดยทั่วไป โดยกล่าวถึงกลุ่มว่ามาจากแนวคิดของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของมนุษย์ที่จะดำรงในฐานะ

ของสัตว์สังคมที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัย และสร้างวัฒนธรรมสร้างสังคมร่วมกัน ซึ่งได้มีการอธิบายความหมายของกลุ่มหลากหลายความหมายไม่ว่าจะเป็นกลุ่มอาชีพ กลุ่มกิจกรรม กลุ่มเรียนรู้ องค์กรชุมชน องค์กรชาวบ้าน หรือองค์กรประชาชน มีการให้ความหมายที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันในประเด็นของรายละเอียด นักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลายมุมมอง เช่น

Forsyth (2009, p.3) ให้ความหมายของคำว่า กลุ่ม คือ การที่บุคคลสองคนหรือมากกว่า มีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทางสังคม

ณัฐพันธุ์ เจริญนทร์ (2551) ได้ให้ความหมายของกลุ่มไว้ว่า กลุ่ม คือ ระบบที่เกิดจากการรวมตัวระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มหรือบทบาท และหน้าที่ของสมาชิก เพื่อที่จะทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันตลอดจนสมาชิกมีความรู้สึกร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

สรุปความหมายของกลุ่มไว้ว่า ความหมายของกลุ่มมีหลายนิยามแล้วแต่ผู้เขียนจะนิยามมอง หรือศึกษาในกลุ่มในแง่มุมใด ซึ่งมีการให้คำนิยามของคำว่ากลุ่ม แบ่งออกเป็น 3 มุมมองด้วยกัน คือ มุมมองด้านทางสังคมวิทยา เน้นตัวปลูกในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ก็จะเน้นความหมายอยู่ที่การอยู่ร่วมกันที่ทำให้เกิดกลุ่ม มุมมองทางด้านองค์กร เน้นการบริหารจัดการ ก็จะเน้นความหมายที่ความเป็นระบบของกลุ่ม และมุมมองทางด้านจิตวิทยา เน้นพฤติกรรมของบุคคลก็จะเน้นความหมายที่ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาต่อกัน

2.1 ความสำคัญของกลุ่มในงานส่งเสริมการเกษตร

กลุ่มมีความจำเป็นต่อการส่งเสริมการเกษตร กลุ่มจะช่วยนำพาสมาชิกและชุมชนไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ ถ้ากลุ่มมีความเข้มแข็ง พลังของกลุ่มจะช่วยบรรเทาหรือสภาพปัญหาที่แต่ละบุคคลมีอยู่ ซึ่งบางครั้งไม่อาจสามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ก็จะสามารถแก้ไขได้ด้วยพลังกลุ่ม

นภาพร หะวานนท์ (2550, น.81) ได้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของกลุ่มว่าการรวมกลุ่มเป็นขั้นตอนแรกและขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาความเข้มแข็งแก่ชุมชน เพราะการรวมกลุ่มเป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนในชุมชน เพื่ออุดมการณ์และแนวทางในการปรับตัวร่วมกัน การรวมกลุ่มจึงทำให้เกิดหรือเสริมพลังของ “ความเป็นชุมชน” ให้มีแรงเกาะเกี่ยวแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บัณฑิต อ่อนดำ และจิตติ มงคลชัยอรัญญา (อ้างถึงในปาริชาติ วลัยเสถียร, 2543; น.392) อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของกลุ่มเช่นกัน ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาสรุปข้อความสำคัญของกลุ่มต่อการส่งเสริมการเกษตรได้ดังนี้

1. สร้างกระบวนการทัศน์หรือเปิดมุมมองใหม่ๆ ของสมาชิกมารวมกลุ่มกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ การทำงาน การวางตนในสังคม และการสร้างความคิดที่ดี จะทำให้เกษตรกรอยู่ร่วมกันอย่างสันติมากขึ้น

2. เกิดพลังอำนาจในการคิดริเริ่มและต่อรอง การรวมกลุ่มทำให้เกิดพลังอำนาจในการคิดริเริ่มและต่อรอง อันจะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกทางอ้อม เมื่อมีการรวมกลุ่มกันจะทำให้คนอื่นที่อยู่นอกกลุ่มเกิดความเกรงใจ ไม่กล้าที่จะเอาเปรียบสมาชิก ซึ่ง บัณฑิต อ่อนคำ และวิริยะ น้อยวงศ์ นยางค์ (2533, น.140) อธิบายถึงการรวมกลุ่มของเกษตรกรว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นในกระบวนการพัฒนาชนบทที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเพราะไม่มีกลุ่มเกษตรกรและอำนาจการต่อรองทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ของเกษตรกรจะไม่มีอำนาจการต่อรองในด้านต่างๆ ตามมา

3. ศูนย์กลางของการส่งเสริมพัฒนาแก่สมาชิก เป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของสมาชิกในการส่งเสริมอาชีพเกษตรกร แก่ชุมชนเกษตร กลุ่มต่างๆ ที่มีในชุมชนเกษตรจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี เมื่อสมาชิกมีปัญหาในการทำอาชีพการเกษตร

4. อบรมและประสานความสามารถ กลุ่มสามารถประสานให้ผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะในแต่ละด้านมารวมกัน เพื่อสร้างความสำเร็จในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้น สมาชิกสามารถเสริมจุดแข็งและชดเชยจุดอ่อนซึ่งกันและกัน ความสามารถรอบด้านที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่ม

5. สร้างการตัดสินใจร่วม คุณสมบัตินี้เป็นแหล่งกลางที่เอื้ออำนวยให้เกิดความเห็นหลากหลายทั้งที่ตรงกันและไม่ตรงกัน โดยสามารถใช้กลุ่มเป็นที่ยุติในการตัดสินใจของทุกฝ่าย เรียกว่า การตัดสินใจร่วมกัน การตัดสินใจของกลุ่มจะได้ผลดี และเป็นที่ยอมรับกว่าการตัดสินใจโดยลำพัง และทำให้การตัดสินใจที่เกิดขึ้นมีคุณค่า และมีความหมายในการปฏิบัติมาก การตัดสินใจที่สมาชิกมีส่วนร่วม

6. เพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาแก่สมาชิกและกลุ่ม การที่สมาชิกมีโอกาสพบปะกัน ในการประชุมกลุ่ม ทำให้ทราบถึงความสามารถของกันและกัน ทั้งในแง่ของความรู้และปัจจัยของกลุ่ม เช่น เงินทุนของกลุ่มสมาชิกบางรายมีความจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อการลงทุน แต่ยังขาดปัจจัยด้านต้นทุน สมาชิกก็สามารถกู้เงินจากกลุ่มได้ เมื่อชำระคืนเข้ากลุ่มพร้อมดอกเบี้ย ทำให้ทุนนั้น ไม่สูญหายแต่อกเลย พร้อมทั้งจะเปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้ใช้ประโยชน์ภายหลัง

7. ส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น ทั้งจากการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ระหว่างกันและกัน และการได้ทำงานร่วมกัน ความรู้ที่ว่ามีนี้อาจ

มาจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่มาพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในที่ประชุมกลุ่ม นอกจากนี้กลุ่มยังช่วยกระตุ้นให้สมาชิกตื่นตัวในการพัฒนาตนเองได้ข้อมูลที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือสมาชิกคนอื่น

สรุปได้ว่ากลุ่มในการทำงานการเกษตร หมายถึง การที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกันมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีพฤติกรรมตลอดจนการกระทำของแต่ละบุคคลเพื่อไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสังคม มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ให้ถือปฏิบัติตามฐานะที่ถูกกำหนดภายในกลุ่ม และมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ กลุ่มมีความสำคัญต่อการส่งเสริมการเกษตรโดยกลุ่มสร้างกระบวนการทัศน์หรือเปิดมุมมองใหม่ๆ ส่งเสริมสมาชิกที่มารวมกลุ่มกันเกิดพลังอำนาจในการคิดริเริ่มและต่อรอง ศูนย์กลางของการส่งเสริมพัฒนาแก่สมาชิกช่วยรวบรวมและประสานความสามารถสร้างการตัดสินใจร่วม เพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาแก่สมาชิกและกลุ่ม และส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น

2.2 ปัจจัยการเกิดกลุ่ม

โดยพื้นฐานแล้วการรวมกลุ่มของคนเกิดจากความใกล้ชิด และมีความรักใคร่ชอบพอกัน สนับสนุนกัน โดยเฉพาะกลุ่มคนที่ต้องพบปะพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ หรือต้องใกล้ชิดกันทางกายภาพของถิ่นที่อยู่อาศัยก็มักเกิดการรวมกลุ่มกันได้ง่าย แต่การอธิบายในลักษณะนี้อาจไม่สะท้อนถึงสาเหตุหรือที่มาของการรวมกลุ่ม อย่างไรก็ตามสามารถอธิบายถึงปัจจัยของการรวมกลุ่มได้ 3 ประการดังนี้

1. การรวมกลุ่มมีกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นร่วมกัน (Activities) การรวมกลุ่มของคนจะมีกิจกรรมเกิดขึ้นตามมาเสมอ กิจกรรมนั้นส่วนใหญ่บ่งชี้ถึงความสนใจร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มที่จะกระทำร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย กิจกรรมที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะมีขอบเขตจำกัดโดยยึดโยงกับความรู้ประสบการณ์และภูมิปัญญาที่สมาชิกมีอยู่ เห็นได้ชัดว่ากลุ่มโดยส่วนใหญ่เลือกที่จะทำกิจกรรมในประเด็นที่ตนเองสนใจ

2. การรวมกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interaction) หมายถึง การมีปฏิริยาโต้ตอบในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกันเอง โดยที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกภายในกลุ่มเกิดขึ้นในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าที่จะต่อต้านกัน นอกจากนี้ยังมีการดำเนินปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่อกลุ่มอีกด้วย เพื่อเป็นการขยายกิจกรรมการดำเนินงานออกไปให้สังคมได้รับรู้ และเห็นประโยชน์ของกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น

3. การรวมกลุ่มมีความรู้สึกร่วม (Sentiments) ความเป็นกลุ่มจะต้องทำให้สมาชิกของกลุ่มทั้งหมดมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะการทำให้เกิดความรู้สึกร่วม ซึ่งอาจ

ได้รับการกระตุ้นจากการมีจิตสำนึกเดียวกัน เห็นปัญหาร่วมกันและต้องการแสวงหาทางออกในการแก้ปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน

หลักการรวมกลุ่มว่าควรจะเป็นการรวมกลุ่ม แบบ 3 ชั้น 8 ตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดตั้งกลุ่ม เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มสตรี ฯลฯ มีหลักเกณฑ์ที่ควรยึดอยู่ 8 ประการ คือ การค้นหาผู้นำ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความสมัครใจจริง มีสิ่งแวดล้อมใกล้เคียงกัน เพศเดียวกัน ไม่ขัดแย้งกัน และสถานการณ์บีบตัวคล้ายกัน

ขั้นที่ 2 การเคลื่อนไปของกลุ่ม ช่วยผลักดันให้เกิดพลังการต่อสู้ และพลังการต่อรองในโอกาสต่อไป มีหลักเกณฑ์ควรยึดถือ 8 ประการ คือ ส่งเสริมการประชุมพบปะ ส่งเสริมแนวความคิด ส่งเสริมการมีระเบียบวินัยกติกา ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพบุคคล ส่งเสริมกิจกรรมให้ต่อเนื่อง ส่งเสริมวิชาการ ส่งเสริมผลประโยชน์ร่วม และส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกัน

ขั้นที่ 3 การเจริญเติบโตของกลุ่ม หมายถึง สมาชิกของกลุ่มเพิ่มจำนวนขึ้น และเกิดกลุ่มใหม่ๆ ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับกลุ่มที่มีอยู่เดิม ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของกลุ่ม มีหลักเกณฑ์ควรยึดถือ 8 ประการ คือ การสร้างผลประโยชน์ร่วม สร้างกิจกรรมพึ่งพากัน เสริมสร้างความสามารถและกิจกรรมอื่นใหม่ๆ สร้างพลังร่วมในการดำเนินการ เสริมสร้างการลดความสิ้นเปลืองร่วมกันและสร้างพลังต่อรอง

2.3 ประโยชน์ของการรวมตัวกันเป็นองค์กรเกษตรกร

การรวมตัวของเกษตรกรในรูปขององค์กรเกษตรกร เป็นแนวทางแก้ไขปัญหของเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรหลายประการ คือ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548)

1. เมื่อรวมตัวแล้ว เกษตรกรสามารถซื้อปัจจัยการผลิตได้ในราคาที่ถูกลง ตัวอย่างเช่น เกษตรกร 100 คน ต้องการซื้อปุ๋ยคนละ 500 กิโลกรัม ถ้าเกษตรกรต่างคนต่างซื้อคนละ 500 กิโลกรัม พ่อค้าจะคิดราคาขายปลีก แต่ถ้าเกษตรกรรวมตัวกันซื้อเป็นกลุ่ม พ่อค้าก็จะคิดราคาขายส่ง ซึ่งเป็นราคาที่ถูกลงอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะพ่อค้าไม่ต้องเก็บสต็อกปุ๋ยไว้นาน ไม่ต้องเสียดอกเบี้ยธนาคาร ในกรณีที่พ่อค้ากู้เงินจากธนาคารไปซื้อไม่ต้องเสียค่าจ้างคนงานเฝ้าโกดัง และไม่ต้องหักน้ำหนัkpุ๋ยที่อาจสูญหายไป เป็นต้น

2. เมื่อรวมตัวกันแล้วเกษตรกรสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น

3. ในแง่ของการรับเทคโนโลยี หรือความรู้จากเจ้าหน้าที่ ถ้าเกษตรกรรวมตัวกัน การถ่ายทอดเทคโนโลยีของเจ้าหน้าที่ก็สามารถทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเกษตรกรสามารถรับการถ่ายทอดได้รวดเร็วกว่าการถ่ายทอดเป็นรายบุคคล และตามหลักของการเรียนรู้แล้วเกษตรกรจะเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกได้ง่ายกว่าเรียนรู้จากบุคคลภายนอก หรือจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริม

4. การรวมกลุ่มกัน จะทำให้เกษตรกรสามารถเรียกร้องขอความช่วยเหลือจากรัฐได้ดีกว่าที่จะเรียกร้องโดยคนใดคนหนึ่งนอกกลุ่ม เพราะไม่สามารถอ้างว่าเป็นตัวแทนของเกษตรกรทั้งหมดได้

5. การรวมกลุ่มกัน สามารถผลิตสินค้าหรือผลผลิตส่งตลาดหรือผลิตให้บริษัทเอกชนได้ในจำนวนและคุณภาพตามที่บริษัทต่างๆ เหล่านั้นต้องการ ภายใต้การตกลงราคากันล่วงหน้า

6. การรวมกลุ่มกัน เกษตรกรสามารถจะแปรรูปผลผลิตเป็นผลิตภัณฑ์อย่างอื่นได้

7. การรวมกลุ่มกัน ทำให้เกษตรกรสามารถรับเอาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคจากบริษัทผู้ผลิตมาจำหน่ายให้กับสมาชิกได้ ในราคาที่ถูกลงกว่าที่ต่างคนต่างไปซื้อมาจากตลาดโดยตรง

8. การรวมกลุ่มกัน เกษตรกรจะสามารถร่วมกันควบคุมพื้นที่ และปริมาณผลผลิตให้อยู่ในปริมาณที่พอเหมาะกับความต้องการของตลาด โอกาสที่ผลผลิตจะล้นตลาดทำให้ราคาตกจะมีน้อย

9. การรวมกลุ่มกัน จะทำให้เกษตรกรสามารถช่วยเหลือภาครัฐในการให้ข้อมูลที่จำเป็น เพื่อรัฐบาลจะได้นำไปแก้ไขให้กับเกษตรกร

10. การรวมกลุ่มกัน โดยถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้เกษตรกรสามารถทำนิติกรรมต่างๆ กับบริษัทเอกชนอื่นๆ ได้

11. การรวมกลุ่มกัน ทำให้เกษตรกรสามารถมีพลังต่อรองกับกลุ่มต่างๆ ได้ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตัวเอง หรือเพื่อไม่ให้ผู้หนึ่งผู้ใดมาเอารัดเอาเปรียบสมาชิกของกลุ่มได้

12. การรวมกลุ่มกัน ทำให้เกษตรกรสามารถระดมทุนดำเนินการค้า

ทั้งนี้ประโยชน์ของการรวมกลุ่มของเกษตรกรมีอีกหลายประการ หากได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่ม ฝึกอบรมผู้นำกลุ่ม และเกษตรกรให้เข้าใจถึงความสำคัญของการรวมตัวกัน เข้าใจถึงการบริหารงาน และเข้าใจถึงการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ความสำเร็จในการรวมกลุ่มเกษตรกรจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน

2.4 องค์ประกอบของความสำเร็จขององค์กรเกษตรกร

การรวมตัวกันเป็นองค์กรเกษตรกร หรือกลุ่มในรูปแบบต่างๆ นั้น มีเป็นจำนวนไม่น้อยที่ประสบผลสำเร็จจากการดำเนินงาน และมีไม่น้อยเช่นกันที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานของกลุ่มไม่ราบรื่น อย่างที่คิดกันไว้ตั้งแต่ก่อนจัดตั้งกลุ่ม ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น หากมองอย่างกว้างๆ แล้วจะพบว่าเกิดจาก “คน” และเกิดจาก “งาน” ดังนั้นการสร้างความสำเร็จให้กับกลุ่ม จึงต้องมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้ง 2 อย่าง คือ

1. การแก้ปัญหาที่เกิดจาก “คน” ปัญหาที่เกิดจากคนเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยาก เพราะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ “จิตใจ” บางเรื่องซึ่งมองเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่อีกคนอาจจะมองว่าเป็นปัญหาที่ใหญ่โต การขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในองค์กรจึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหานี้ จะต้องอาศัยระยะเวลา และความสามารถของผู้นำ หรือสมาชิกกลุ่ม ในการช่วยประสานรอยร้าวที่เกิดขึ้น

2. การแก้ปัญหาที่เกิดจาก “งาน” เนื่องจากคนเป็นผู้ที่สร้างงาน หากปัญหาที่เกิดจากคนมีน้อยลง ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่องานก็จะมีน้อยลงเช่นกัน แต่ไม่ใช่ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะไม่มีเลยทีเดียว ปัญหาที่พบเสมอ เช่น มอบหมายงานให้ไม่ตรงกับความสามารถ หรือความถนัดของคน การสื่อสารไม่ชัดเจน หรือยุ่งยาก การประสานงานไม่สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนในการทำงานมีไม่เพียงพอ บทบาทหน้าที่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน การติดตามงานไม่ได้กระทำอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างซับซ้อนเกินความจำเป็น และขาดการมีส่วนร่วมรับรู้ในข้อมูล หรือนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การเกษตร

3.1 ความหมายของการบริหารจัดการองค์การเกษตรกร

การบริหารจัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถวัดและประเมินผลได้ การบริหารจัดการทำให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่า และเกิดประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น และยังเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ทั้งนี้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

Herbert (1976) ได้กล่าวว่า การบริหาร (Administration) หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

สมคิด บางโม (2553) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การกำหนดนโยบายและควบคุมการดำเนินงานของสถานประกอบการ เป็นการดำเนินงานที่สูงกว่าการจัดการ ส่วนคำว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการใช้เงิน อาคาร วัสดุอุปกรณ์ของสถานประกอบการเพื่อให้สถานประกอบการบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการแปรนโยบายออกมาเป็นแนวปฏิบัติ เนื่องจากการบริหารและการจัดการมีความหมายใกล้เคียงกัน ในทางราชกรณิคมใช้คำว่า การบริหาร ส่วนในภาคธุรกิจเอกชนใช้ทั้งการบริหารและการจัดการ

สำหรับองค์กรเกษตรกรเป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของเกษตรกร และผู้เกี่ยวข้องในอาชีพการเกษตร โดยมีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา อันเป็นข้อจำกัดของเกษตรกร หรือเพื่อพัฒนาสภาพการประกอบอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งองค์กรเกษตรกรเหล่านี้ มีทั้งการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการที่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมโดยหน่วยงานและองค์กรภายนอก และเกิดจากการรวมตัวกันเองของเกษตรกรตามธรรมชาติของการเอาตัวรอดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นในท้ายที่สุดแล้ว ผู้กำหนดแนวทางและร่วมในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรก็คือ สมาชิกองค์กรนั้นๆ การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยหลักในการจัดการองค์กรเช่นเดียวกันกับองค์กรทั่วไป ซึ่งหากจะให้ความหมายของการจัดการองค์กรเกษตรกร อาจกล่าวได้ว่า “การจัดการองค์กรเกษตรกร หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำหรือคณะจัดการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกองค์กร ตามความสามารถ ความถนัด ความต้องการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสมาชิก และองค์กรเกษตรกร” (เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ, 2559; น. 7)

3.2 กระบวนการจัดการองค์กรการเกษตร

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ เป็นแนวคิดที่สามารถใช้ได้กับการจัดการทุกระดับ รวมถึงองค์กรการเกษตร โดยมีผู้เสนอแนวคิดในการบริหารหลายแนวคิด เช่น POCCC, POSLC, POSDCoRB ซึ่งกระบวนการบริหารที่นิยมใช้เป็นกรอบในหลายๆ สาขาประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POCCC) และต่อมาในช่วงกลางปี 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) (วรจกณา ผลประเสริฐ, 2554; น.9-10)

จากที่กล่าวมาแล้วว่ากระบวนการจัดการองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์กร โดยมีกระบวนการจัดการขององค์กรเกษตรกร รวม 5 ขั้นตอน คือ POSDC เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้มีการองค์กรเกษตรกรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งทรัพยากรที่เป็นข้อมูล ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้กิจกรรมที่ดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.2.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผน เป็นขั้นแรกของกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งขั้นตอนการวางแผนหลักๆ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การพิจารณาปัญหา การกำหนด

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ อาจเป็นแผนงาน โครงการ หรือวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2.2 การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร เป็นขั้นตอนการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์กร ทั้งการกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่ของการจัดองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กร และการออกแบบขององค์กรอย่างเหมาะสม โดยเริ่มต้นจากการร่วมกันพิจารณาถึงเป้าหมายและแผนงานขององค์กร แล้วร่วมกันกำหนดภารกิจสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายนั้นๆ จากนั้นจึงจัดแบ่งงาน ในองค์กรเกษตรกรที่เริ่มจัดตั้งกลุ่มใหม่ๆ และมีสมาชิกจำนวนน้อย อาจเริ่มจากการแบ่งหน้าที่ให้แต่ละคนดำเนินการ ในขณะที่กลุ่มเริ่มเติบโตขึ้นมีขนาดของกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น และมีกิจกรรมที่หลากหลาย อาจต้องแบ่งออกเป็นแผนกงานต่างๆ ประโยชน์ของการแบ่งงานและแผนกงานต่างๆ

3.2.3 การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดคนเข้าทำงาน ในความหมายอย่างง่ายที่สุด คือ การจัดหาคนที่เหมาะสมเพื่อเข้าทำงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานขององค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรเกษตรกรซึ่งเป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นจากสมาชิกภายในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจึงมีฐานะเป็นเจ้าขององค์กรคนหนึ่ง โดยสมาชิกได้มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร การจัดคนเข้าทำงานหน้าที่ หรือฝ่ายต่างๆ จึงอาศัยความสมัครใจเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม หลักการในการจัดคนเข้าทำงานในหน้าที่ใด ฝ่ายใด ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ท้องาน และเพื่อนร่วมงาน การยอมรับจากเพื่อนสมาชิกเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง และในกรณีตำแหน่งบริหาร เช่น ประธาน กรรมการ หรือหัวหน้างาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ

3.2.4 การอำนวยการ (Leading)

การอำนวยการ หมายถึง การส่งเสริม ช่วยเหลือ ปรึกษา แนะนำ สั่งการ มอบหมายงาน ประสานกิจกรรม และติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือแผนที่วางไว้ กิจกรรมที่สำคัญในการอำนวยการที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรเกษตรกร คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการติดตามให้คำแนะนำปรึกษา ในการทำกิจกรรมให้แก่กลุ่มย่อย และสมาชิก ซึ่งผู้นำองค์กรเกษตรกรจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารงาน ทั้งภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ การสร้างขวัญ และกำลังใจการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่

กำหนดไว้ (เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ, 2559; น.5-45) ประสิทธิภาพของกระบวนการอำนวยการเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องต่างๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

3.2.5 การควบคุม (Controlling)

การควบคุม เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ในการติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไข เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่างๆ ได้บรรลุสำเร็จตามที่ต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่กำหนด (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และนิตยาพร เสมอใจ, 2547; น.256) โดยทั่วไปขั้นตอนของการควบคุมประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Robbin and Coulter, 2007; น.559-563) 1) การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม (Objective) 2) การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย (Standards) 3) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring) 4) การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย (Comparing) และ 5) การปรับปรุงแก้ไข (Correcting)

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม เป็นการให้โอกาสประชาชนเป็นฝ่ายตัดสินใจกำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง เป็นการเสริมพลังอำนาจให้แก่ประชาชน กลุ่ม หรือชุมชนให้สามารถระดมขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากร การตัดสินใจ และการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ ซึ่งความหมายของการมีส่วนร่วมนั้น มีผู้เชี่ยวชาญให้นิยามไว้ค่อนข้างหลากหลาย ดังนี้

Reeder (1978, p.39) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการพบปะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคล และการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

ประพันธ์พงศ์ ชินพงษ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางการเปลี่ยนแปลงความเห็นพ้องต้องกันนั้น จะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วมปฏิบัติการนั้น และเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการทั้งหมดโดยกลุ่ม หรือในนามของกลุ่ม หรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

สันติชัย เอื่องประสิทธิ์ (2551) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากร การที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้น ผู้นำจะต้องยอมรับในปรัชญาการพัฒนามานุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์กร

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผล และร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานเกิดการ พัฒนา และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการมีส่วนร่วม

มณฑล จันท์แจมใส (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะต้องมีและเกิดขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการวางแผน โครงการ การบริหารจัดการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่

ประชุม สุวดี (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคคล เกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ
2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้
3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจที่จะเข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วม จะต้องไม่เป็นการบังคับหรือผลักดันให้เข้าร่วมโดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม
4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้มีโอกาสที่จะเข้าร่วมซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจ และกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการในระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาสและมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง

Cohen & Uphof (1980) ได้เสนอลักษณะการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกสุด คือ การกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ จากนั้นเลือก

นโยบาย และประชากรที่เกี่ยวข้องการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นการตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานตามโครงการนั้น จะได้มาจากคำถามที่ว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหารงานการประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ นอกจาก ความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณ และคุณภาพแล้วยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มผลประโยชน์ของโครงการนี้ รวมทั้งผลประโยชน์ในทางบวก และผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ และเป็นโทษต่อบุคคลในสังคมด้วย

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น ความชอบ และความคาดหวัง ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

White (1982) ได้กล่าวถึง รูปแบบการมีส่วนร่วม ว่า การมีส่วนร่วม คือ พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำอะไรควรทำและทำอย่างไร

มิติที่ 2 มีส่วนร่วมเสียดสละในการพัฒนา และลงมือปฏิบัติการตามที่ตัดสินใจ

มิติที่ 3 มีส่วนร่วมในผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

มิติที่ 4 มีส่วนร่วมในการประเมินผล

พัชรี พงษ์ศิริ (2541) ได้แสดงลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยได้สร้างกรอบพื้นฐานการมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision - Making) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ระยะเริ่มต้น

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Implementation) เป็นการเข้าร่วมโดยการสนับสนุนทางด้านการทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหาร และการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) โดยอาจจะเป็นผลประโยชน์ทางวัตถุทางสังคม หรือโดยส่วนตัว

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นการควบคุม และตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

สำหรับลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลโดยทั่วไปแล้ว ยังมีปัจจัยอีกหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคม อาชีพ และรายได้ เป็นต้น

4.3 รูปแบบของการมีส่วนร่วม

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมได้มีผู้เชี่ยวชาญแสดง รูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและเรียบเรียงไว้ดังนี้

รูปแบบการมีส่วนร่วม จำแนกตามมิติระดับการมีส่วนร่วมใน 3 รูปแบบ ดังนี้ (เกลียว นุริภักดี และคณะ, 2545; น. 115)

1. การมีส่วนร่วมแบบชายขอบ (Marginal Participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ ฝ่ายหนึ่งรู้สึกด้อยอำนาจกว่าจะมีทรัพยากรหรือความรู้ด้อยกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น
2. การมีส่วนร่วมแบบบางส่วน (Partial Participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกำหนดนโยบายของรัฐโดยไม่รู้ความต้องการของประชาชน ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงเป็นเพียงประชาชนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมบางส่วนบางเรื่องเท่านั้น
3. การมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ (Full Participation) เป็นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนาด้วยความเท่าเทียมกันทุกฝ่าย จัดเป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างแท้จริงของประชาชน

5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT

5.1 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการต่างๆ โดยเครื่องมือดังกล่าวนี้ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งความหมายของ SWOT สรุปได้ดังนี้ (Armstrong, 1996)

1. จุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths : S) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ดีจากปัจจัยภายในองค์กร หรือเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการให้มากที่สุด

2. จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses : W) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ไม่ดีจากปัจจัยภายในองค์กร หรือปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องเหล่านั้น

3. โอกาส (Opportunities : O) หมายถึง โอกาสที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

4. อุปสรรค (Threats : T) หมายถึง อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อให้ทราบข้อมูลและนำไปวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

5.2 กระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ คือ เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ หรือเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix คือ กระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เรียกว่า การจับคู่ (Matching) เป็นการแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรเผชิญ เมื่อนำมาจับคู่ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วองค์กรควรเลือกใช้กลยุทธ์อย่างไรมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (อนิวัช แก้วจันทน์, 2551) และการกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์โดยมองจากภายนอกเข้ามาหาเราเป็นการสำรวจถามความคิดเห็นจากคนอื่นๆ

ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียด จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม (อนิวัช แก้วจันทน์, 2551) โดยจะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการจับคู่จุดแข็ง (S) กับโอกาส (O) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ SO มาพิจารณาร่วมกันเป็นการหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวย เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการจับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับอุปสรรค (T) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ ST มาพิจารณาร่วมกัน ทั้งนี้การใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหาทางหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก ดังนั้นองค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยีการเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาด เพื่อจัดอุปสรรคจากคู่แข่ง

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการจับคู่จุดอ่อน (W) กับโอกาส (O) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ WO มาพิจารณาร่วมกัน ทั้งนี้เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรให้ดีขึ้นด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอก

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการจับคู่จุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ WT มาพิจารณาร่วมกัน ทั้งนี้เป็นการป้องกันตัวขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรืออันตรายที่เกิดขึ้นจากภายนอก เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) เป็นเทคนิคการจับคู่เป็นการแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรเผชิญ เมื่อนำมาจับคู่ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน จากนั้นก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์นั่นเอง

6. ข้อมูลพื้นที่ตำบลวังโดนด อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี

อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี เป็นอำเภอหนึ่งซึ่งเป็นแหล่งผลิตมังคุดที่สำคัญของจังหวัดจันทบุรี มีเกษตรกรผู้ปลูกมังคุด จำนวน 1,605 คน รวมพื้นที่ทั้งหมด 5,933 ไร่ เป็นพื้นที่ที่ให้ผลผลิตแล้วทั้งหมด 5,539 ไร่ ผลผลิตรวม 4,022 ตัน ซึ่งตำบลวังโดนด อำเภอนายายอาม เป็นตำบลหนึ่งที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการผลิตมังคุดคุณภาพ ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ จำนวน 150,000 บาท เพื่อมาปรับปรุง ศพก. ปรับปรุงฐานการเรียนรู้ ปรับปรุงภูมิทัศน์ใน ศพก. โดย ศพก. ตำบลวังโดนด มีฐานเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิตมังคุดคุณภาพ จำนวน 5 ฐาน

1. การเลี้ยงชันโรงเพื่อช่วยผสมเกสรในการเพิ่มผลผลิต
2. การป้องกันกำจัดศัตรูพืชแบบผสมผสาน สารสะเดา ชีวภัณฑ์ต่างๆ
3. การผลิตและการใช้เชื้อจุลินทรีย์ในการป้องกันกำจัดโรคแมลงศัตรูพืช
4. การผลิตและการใช้ปุ๋ยหมักชีวภาพทดแทนปุ๋ยเคมี
5. การผลิตและการใช้น้ำหมักชีวภาพทดแทนปุ๋ยเคมีและฮอร์โมน

ต่อมาได้มีการจัดตั้งกลุ่มแปลงใหญ่ขึ้น คือ กลุ่มแปลงใหญ่มังคุด ตำบลวังโดนด อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี โดยมี จำนวนสมาชิก 76 คน พื้นที่ทั้งหมด 458 ไร่

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของเกษตรกรผู้ผลิตมังคุดแบบแปลงใหญ่ ตำบลวังโดนด อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี จากการศึกษามีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

กมลรัตน์ ธีระพงษ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง นโยบายเกษตรแปลงใหญ่กับบริบทของภาคเกษตรไทยในปัจจุบัน พบว่า เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ประมาณร้อยละ 20 และเพิ่มผลผลิตได้ประมาณร้อยละ 20 ในการส่งเสริมการทำเกษตรแปลงใหญ่นั้นยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องเผชิญ ข้อเสนอแนะในการดำเนินนโยบายเกษตรแปลงใหญ่ เพื่อให้การส่งเสริมนโยบายเกษตรแปลงใหญ่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพควรมีการพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ 1) พัฒนาศักยภาพที่เกี่ยวข้อง 2) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน 3) ส่งเสริมการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเกษตรและเทคโนโลยีสารสนเทศ

จิรวุฒิ มงคล เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ และบำเพ็ญ เขียวหวาน (2557) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่ของเกษตรกรในจังหวัดสกลนคร พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำการเกษตรแบบแปลงใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เกษตรกรมีความต้องการในวิธีการส่งเสริม 3 แบบ ได้แก่ แบบรายบุคคลเน้นการเยี่ยมชมเป็นหลัก แบบรายกลุ่มเน้นการจัดทำแปลงเรียนรู้ แบบมวลชนเน้นการได้รับข้อมูลจากหอกระจายข่าวชุมชน ซึ่งความรู้ที่ต้องการให้มีการส่งเสริมมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต เน้นการแปรรูปสินค้า ด้านการตลาดเน้นช่องทางในการจำหน่าย และการจัดการราคา ด้านความรู้ในกระบวนการเข้าสู่การทำแปลงใหญ่เน้นผลลัพธ์ที่ได้รับหลังจากเข้าร่วมโครงการ ส่วนในด้านการสนับสนุนเน้นการได้รับความช่วยเหลือจากผู้จัดการแปลง

สมบัติ ดงเต้า และคณะ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างต้นแบบเครือข่ายการผลิตมังคุดคุณภาพจังหวัดจันทบุรี พบว่า การนำเทคโนโลยีการผลิตมังคุดคุณภาพไปใช้ในกระบวนการผลิต

แล้วสามารถลดต้นทุนการผลิตมังคุดได้ระหว่าง 1-4 บาทต่อกิโลกรัม ผลผลิตมังคุดเพิ่มขึ้นระหว่าง 0.2-5 ต้นต่อแปลง และได้ผลผลิตมังคุดคุณภาพเพิ่มขึ้นจากที่เคยปฏิบัติอยู่เดิมระหว่าง 15-80% ด้วยเหตุนี้กลุ่มเกษตรกรที่ร่วมกันเป็นเครือข่ายการผลิตมังคุดคุณภาพจังหวัดจันทบุรี จึงได้รวมตัวกันจำหน่ายมังคุดไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น จีน และเวียดนาม เทคโนโลยีการผลิตมังคุดคุณภาพที่กลุ่มตัวแทนทั้ง 7 กลุ่มดำเนินงานได้นำไปถ่ายทอด 15 กลุ่มได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การผลิตตลอดจน และเปลี่ยนประสบการณ์การเพิ่มมูลค่าผลผลิตมังคุดโดยมีการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ สำหรับกรณีเสริมสร้างให้กลุ่มมีความเข้มแข็งนั้น ผลการดำเนินงานอาจแตกต่างกันไปบ้างขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเข้มแข็งของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่มและประธานกลุ่มนั้นๆ เป็นหลัก ซึ่งหากปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดพร้อมแล้ว ความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายจะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อไป

พิมลรัตน์ คำบोल (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการมังคุดในภาคตะวันออก : กรณีศึกษากลุ่มปรับปรุงคุณภาพมังคุดตรอกนอง ตำบลตรอกนอง อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี พบว่า การจัดการด้านการผลิตเกษตรกรสามารถผลิตมังคุดได้ตามลักษณะที่ตลาดต้องการ เนื่องจากปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุม GAP ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญประการแรกในการจำหน่าย มังคุดจึงยังคงเป็นที่ต้องการของตลาด สำหรับปัญหาสำคัญของตลาดมังคุด คือ ราคาผลผลิตตกต่ำ ต้นทุนการผลิตสูง มังคุดตกเกรด แรงงานขาดประสิทธิภาพ ความซื่อสัตย์ของสมาชิก การต่อรองราคากับผู้ส่งออก การเก็บรักษามังคุดให้คงคุณภาพก่อนจำหน่าย

บัณฑิต หนองบัว และคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการผลิตมังคุดเพื่อการส่งออกในโซ่อุปทาน พื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี พบว่า เกษตรกรมีประสบการณ์ปลูกมังคุดเฉลี่ย 38 ปี ประสบการณ์ในการปลูกมังคุดเพื่อการส่งออกเฉลี่ย 20 ปี แหล่งปัจจัยในการผลิตเกือบทั้งหมดมาจากในชุมชน แหล่งตลาดหลักในการจำหน่ายมังคุดเพื่อการส่งออกที่สำคัญคือ ประเทศจีน ไต้หวัน เวียดนาม ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา กัมพูชา สหภาพยุโรป และฮ่องกง เกษตรกรเกินครึ่งจำหน่ายมังคุด ให้กับส่ง ต้นทุนการผลิตทั้งหมดเฉลี่ย 29,066.96 บาท/ไร่ รายได้ทั้งหมดเฉลี่ย 59,520.73 บาท/ไร่ รายได้สุทธิ 30,466.67 บาท/ไร่ กำไรสุทธิ 30,453.77 บาท/ไร่

วลัยพร ชมพูพิทักษ์ และคณะ (2546, บทคัดย่อ) พบว่า ปัญหาของการมีส่วนร่วมของสมาชิก คือ ความไม่ต่อเนื่องของการทำกิจกรรมโครงการ ปัญหาด้านการสื่อสารกับสมาชิกกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม

วิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ กรณีศึกษาประชาชนในเขตเทศบาล พระนครศรีอยุธยา จังหวัด

พระนครศรีอยุธยา พบว่า ประชาชนมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนดำเนินงาน และด้านการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง

มณฑล เอกอัครราชทูต (2553) ได้ศึกษาวิจัย การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาตลาดน้ำตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบริเวณตลาดน้ำตลิ่งชันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหา ด้านการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาและปรับปรุงแก้ไข ตามลำดับ

จุฑาภรณ์ ผาฏ และนิวัฒน์ มาสุวรรณ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่สัตว์แบบมีส่วนร่วมสำหรับเกษตรกรรายย่อย ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมเกษตรกรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในระดับปานกลาง โดยเกษตรกรมีส่วนร่วมในด้านการวางแผนน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น เจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกระตุ้นให้เกษตรกรที่เลี้ยงไก่พื้นเมืองตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น โดยการชี้แนะให้เกษตรกรเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นและชี้แจงวิธีการเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้เกษตรกรมีความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน อันเป็นผลให้เกษตรกรกล้าแสดงออก และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น

พิสิทธิ์ รัตนะ และคณะ (2559) พบว่า การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการวางแผน และการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง เกษตรกรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม และการรับผลประโยชน์อยู่ในระดับมาก

จากการทบทวนวรรณกรรมนี้ พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ทั้งนี้การส่งเสริมนโยบายเกษตรแปลงใหญ่ให้เกิดประสิทธิภาพนั้นควรมีการพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ 1) พัฒนาศักยภาพที่เกี่ยวข้อง 2) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และในกลุ่มเกษตรกรโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ เช่น การผลิตการเพิ่มมูลค่าผลผลิตโดยมีการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ แต่ทั้งนี้การรวมกลุ่มส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาด้านความไม่ต่อเนื่องของการทำกิจกรรมโครงการ ปัญหาด้านการสื่อสารกับสมาชิกกลุ่ม การทำงานเป็นทีม และการรับผลประโยชน์ และ 3) ส่งเสริมการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเกษตรและเทคโนโลยีสารสนเทศ