

การจัดการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย AGRI-NATURE MEMBERSHIP NETWORK MANAGEMENT

ทัศนีย์ साแก้ว ปิ่นสวัสดิ์¹ และ อุทัย เลหาวิเชียร²

Tasane Sakaew Pinsawasdi and Uthai Laohavichien

Article History

Received: 28-09-2022; Revised: 04-03-2023; Accepted: 08-03-2023

<https://doi.org/10.14456/issc.2023.42>

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาการจัดการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย 2.ศึกษากระบวนการความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงกรณีศึกษาแบบพหุกรณี (Multiple Case Study) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก(in-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ได้มาจากการใช้รูปแบบการแนะนำต่อกัน(snowball sampling) โดยเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติจากภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม จำนวน 25 คน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีที่หลากหลาย และวิเคราะห์ข้อสรุปแบบอุปนัย รวมถึงมีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูลเครื่องมือที่ใช้การวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า

เครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติ มีกระบวนการจัดการเครือข่ายสมาชิก ดังนี้ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การสร้างเครือข่ายสมาชิกและหุ้นส่วนความร่วมมือ (3) โครงสร้าง ผู้นำ (4) การประสานงาน (5) การสร้างความร่วมมือและกิจกรรมที่ถูกต้องสร้างขึ้นใหม่ ในส่วนกระบวนการความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติ ผลการวิจัย พบว่า ประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้ (1) กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงร่วม (2) การพึ่งพาอาศัยกันและการสร้างพันธมิตร (3) การดำเนินงานร่วมกัน (4) การประเมินผล และผลที่เกิดจากความร่วมมือ มีดังนี้ กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันภายในเครือข่ายสมาชิก นวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ถูกพัฒนาขึ้น โครงการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ การสร้างและขยายเครือข่ายสมาชิก

¹ อาจารย์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

Lecturer, Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Chandrakasem Rajabhat University

E-mail: tasanee.pi@chandra.ac.th *Corresponding author

² รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Assoc. Prof., Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

ในส่วนกระบวนการความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติ ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วย (1) มีการสร้างข้อตกลงยอมรับร่วมกันในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (2) มีการดำเนินงานร่วมกันในรูปแบบพหุภาคี 7 ภาคี ประกอบด้วยภาควิชาการ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม ภาคศาสนา ภาคสื่อมวลชน และภาครัฐ (3) มีลักษณะของการพึ่งพาแบบแลกเปลี่ยนระหว่างกัน มีการประสานงานโดยแผนหรือข้อตกลงร่วมกันอย่างมีระบบ โดยมีการยึดหลักบรรทัดฐานและการพัฒนาโดยชุมชนมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ และ (4) มีการประเมินผล 2 รูปแบบ คือ การประเมินผลแบบไม่เป็นทางการร่วมกับการประเมินผลแบบเป็นทางการ ผลที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติ พบว่า มีดังนี้ คือ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายสมาชิกกับหุ้นส่วนความร่วมมือ มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น รวมถึงมีการร่วมมือจัดทำโครงการหรือกิจกรรมใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การจัดการ; เครือข่าย; เครือข่ายสมาชิก; กระบวนการความร่วมมือ; ความร่วมมือ

ABSTRACT

The objectives of this study were to (1) study the management of the agri-nature membership network in Thailand; (2) study the cooperation process of the agri-nature membership network in Thailand. This research was a Multiple Case Study. Qualitative research was conducted by using in-depth interviews. Key informants consisted of 25 derived from the use of snowball sampling involved in managing agri-nature membership from the public, private, and civil sectors. The data collected were subsequently analyzed in related primary and secondary, was then analyzed in a variety of theories, and inductive conclusions, including the triangulation method. The research instruments used to collect data were in-depth interviews, participant observation, and non-participant observation.

Findings are found that there were:

Five processes in the management of the agri-nature membership networks: (1) goal setting (2) building membership networks and cooperation partners (3) leadership (4) coordination and (5) building cooperation and rebuilding activities. In the collaboration process of the agri-nature membership network, the findings show that there were four processes: (1) goal setting and mutual agreement (2) interdependence and partner building (3) joint implementation and (4) evaluations. Outcomes resulting from collaboration process found that there were collaborative learning processes within the agri-nature membership network, innovation and knowledge development, emerging new projects or activities, building and expanding a membership network

Keywords: management; network; network membership; collaboration process; collaboration

1. บทนำ

ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายสมาชิกได้มีอิทธิพลอย่างมากในการพัฒนาการบริการสาธารณะให้มีความหลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วนต่างๆเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกัน (reciprocal) ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความแตกต่างกันในทรัพยากรและศักยภาพที่ได้มาร่วมมือกันภายใต้เป้าหมายร่วมกัน โดยแต่ละองค์การไม่ได้สูญเสียความเป็นอิสระในการจัดการตนเอง มีความสัมพันธ์ในเชิงร่วมมือกัน (collaboration) ในการตัดสินใจและดำเนินการร่วมกัน (Agranoff, 2006) เครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติถือได้ว่าเป็นต้นแบบในการจัดการเครือข่ายสมาชิกในประเทศไทยด้วยการสร้างความร่วมมือที่มีความหลากหลายในรูปแบบพหุภาคี มีลักษณะความสัมพันธ์ร่วมกันแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการในรูปแบบพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในชุมชนและพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ปัจจุบันเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติมีจำนวนกว่า 53 แห่งกระจายไปทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการศึกษาและมุ่งหาคำตอบเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติ รวมถึงมุ่งศึกษากระบวนการความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติ ทั้ง 3 ศูนย์ เพื่อนำผลการวิจัยมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเครือข่ายสมาชิกและพัฒนาความร่วมมือ ในรูปแบบพหุภาคีระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคสื่อมวลชน ภาควิชาการ และภาคศาสนา ในบริบทอื่นๆของประเทศไทยต่อไป

2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษากระบวนการความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติในประเทศไทย

3. การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความร่วมมือ

Agranoff and Mcguire (2003) ความร่วมมือ (collaboration) คือ การที่องค์การมากกว่าหนึ่งองค์การที่มีอิสระต่อกัน มาปฏิสัมพันธ์กันโดยสมัครใจภายใต้ข้อจำกัดต่างๆที่มีอยู่เป็นการข้ามผ่านขอบเขต (boundaries) ของแต่ละองค์การที่มีอยู่แต่เดิม Provan & Milward (1995) องค์ประกอบของความร่วมมือ ประกอบด้วย (1) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ต่อกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (2) เป็นการร่วมกันระหว่างองค์การซึ่งมีอิสระต่อกันตั้งแต่ 2 องค์การขึ้นไป (3) วัตถุประสงค์หลักที่ก่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกัน จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงที่มีผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และ (4) มีการสร้างฉันทามติ กฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ มาตรฐานการดำเนินงานร่วมกัน Agranoff & McGuire (2003) และ Ring and Van De Ven (2006) ได้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการความร่วมมือประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) การเจรจา (negotiation) ต่อรองแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (2) การตกลงยอมรับ (commitment) ร่วมกัน (3) การดำเนินการ (implementation) เป็นการปฏิบัติตามข้อตกลงที่เกิดขึ้นร่วมกันผ่านการมีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย (4) การประเมิน (assessment) คือ การประเมินบนพื้นฐานของการยอมรับข้อแลกเปลี่ยนหรือผลประโยชน์ร่วมกันได้หรือไม่

แนวคิดเกี่ยวกับการพึ่งพาอาศัย

การสร้างความสัมพันธ์ในการพึ่งพาอาศัย ร่วมมือและแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การต่างๆมีเหตุผลที่สำคัญ ดังนี้ เพื่อพึ่งพาอาศัยในความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากร Milward & Provan, (2006) ชี้ให้เห็นว่า การพึ่งพาอาศัยกันแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ (1) การพึ่งพาแบบคณะร่วมกัน (pooled interdependence) (2.) การพึ่งพากันแบบตามลำดับขั้น (sequential in-

terdependence) (3) การพึ่งพากันแบบแลกเปลี่ยนระหว่างกัน(reciprocal interdependence) (4) การพึ่งพาแบบครอบคลุม (comprehensive interdependence)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายสมาชิก

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการได้เสนอตัวแบบการจัดการเครือข่ายสมาชิกไว้อย่างหลากหลาย (Agranoff & McGuire, 2003; Provan & Lemaire, 2012) การจัดการเครือข่ายสมาชิกควรประกอบด้วย (1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (2) การจัดระบบบริหารเครือข่ายสมาชิก ด้วยการจัดระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ใช้ร่วมกัน (3) มีผู้ประสานงานซึ่งคัดเลือกโดยเครือข่ายสมาชิก (4) มีผู้นำที่มีความสามารถในการเจรจาและการประนีประนอม (5) มีการประสานงาน (6) มีความร่วมมือเพื่อกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ หันมาปฏิบัติงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยศักยภาพขององค์กรเพียงองค์กรเดียว (7) มีความมีอิสระ (autonomy) เครือข่ายสมาชิกมารวมกันด้วยความสมัครใจ และยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (8) มีความหลากหลายในกิจกรรมการประสานอย่างต่อเนื่อง และเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก (9) การประเมินผล (evaluating) มีการตรวจสอบติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำ

4. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาแบบพหุกรณี (multiple-case study research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติทั้ง นับตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2544 ถึงปัจจุบัน ประกอบด้วยคณะกรรมการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติ ตัวแทนจากภาคประชาชน ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคศาสนา ภาควิชาการ ภาคสื่อมวลชน และภาคประชาสังคม จำนวน 25 คนที่ได้มาจากการใช้รูปแบบการแนะนำต่อกัน (snowball sampling)

2. ขอบเขตในการวิจัย

ขอบเขตด้านข้อมูล มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย ในประเด็นการกำหนดเป้าหมาย การสร้างเครือข่ายสมาชิกและหุ้นส่วน การจัดโครงสร้าง ภาวะผู้นำ การประสานงาน และทำการศึกษากระบวนการความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย โดยมุ่งศึกษาการตกลงยอมรับร่วมกันการดำเนินงานร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และนำเสนอผลจากการดำเนินงาน

ขอบเขตด้านพื้นที่ มุ่งศึกษากรณีศึกษา ดังนี้ (1) ศูนย์เรียนรู้กิจกรรมธรรมชาติมาบเื้อง จังหวัดชลบุรี (2) ศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเคเอสแอล จังหวัดกาญจนบุรี (3) ศูนย์กิจกรรมธรรมชาติสมุนไพร่ไทเขาขุนอินทร์ จังหวัดระยอง

ขอบเขตด้านระยะเวลา มุ่งศึกษาการจัดการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย นับตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2544 ถึงปัจจุบัน โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการดำเนินการวิจัยเป็นเวลา 1 ปี

3. เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) และการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (participant observation)

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก(in-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้าง(semi-structured interviews)

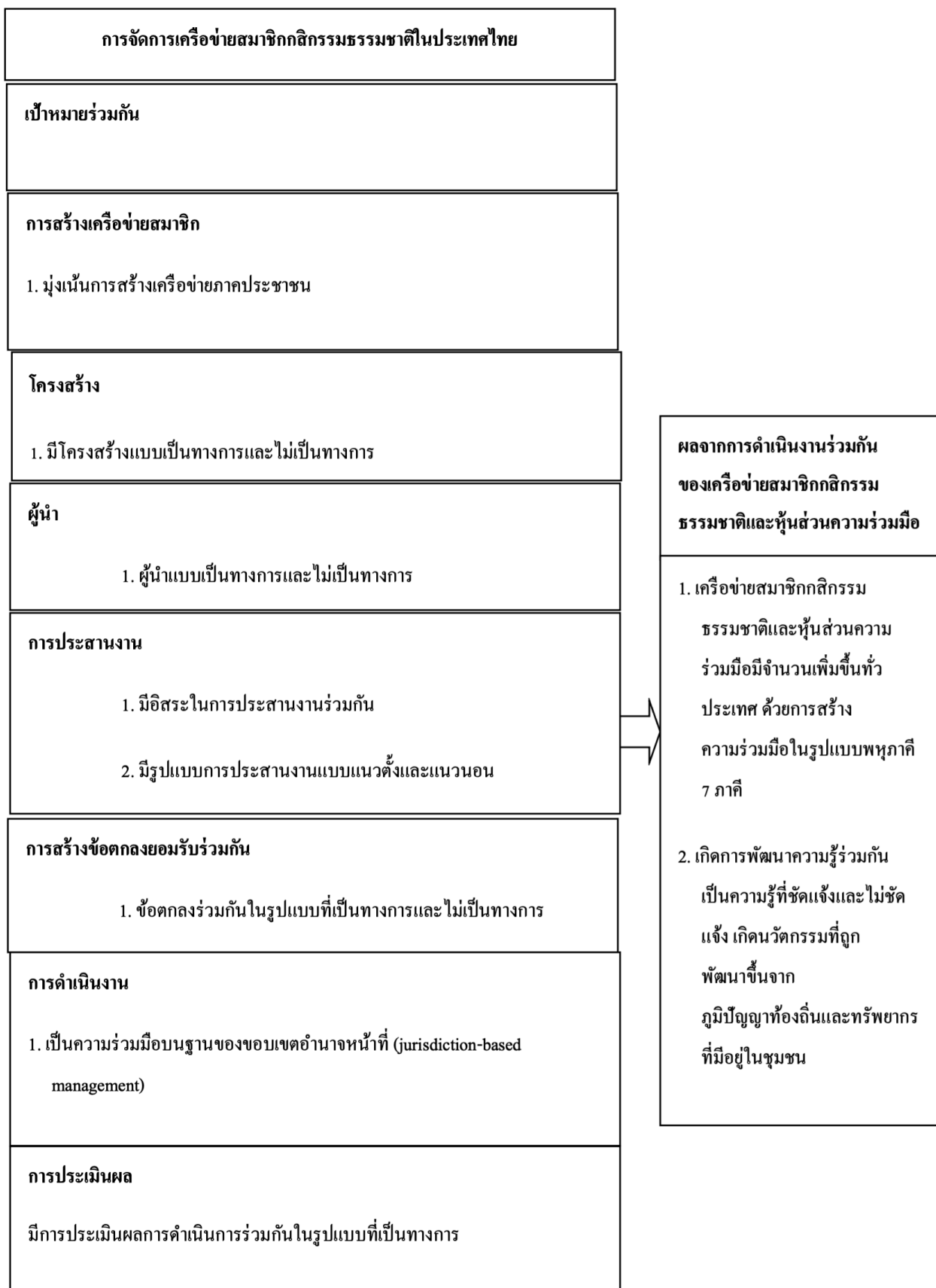
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการศึกษาทบทวน และวิเคราะห์เอกสารหลักฐานรองรอยเป็นหลักในการศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบกับ

ใช้การสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) และการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (Participant Observation) รวมถึงผู้วิจัยมีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in- depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant)

5.ผลการวิจัย

เครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติในประเทศไทยมีกระบวนการจัดการเครือข่ายสมาชิก ดังนี้ (1) มีกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานด้วยการนำหลักบันได 9 ขั้นมาเป็นแนวทางสำคัญ (2) การสร้างเครือข่ายสมาชิกและหุ้นส่วนความร่วมมือ มุ่งเน้นการสร้างสมาชิกประเภทภาคประชาชนเป็นส่วนใหญ่กระจายไปทั่วทุกภูมิภาค มีเครื่องมือสำคัญคือ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมรวมถึงการจัดโครงการและกิจกรรมความร่วมมือที่หลากหลาย (3) โครงสร้างมีลักษณะองค์กรที่เป็นทางการ (formal organization) และองค์กรไม่เป็นทางการ (informal organization) ผสมผสานกัน มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่ง (vertical organization) และโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (horizontal organization) ในภาพรวมเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (functional organization) (4) ผู้นำขององค์กรเครือข่ายกสิกรรมธรรมชาติมี 2 ประเภท ประกอบด้วยผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ มีลักษณะผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (5) การประสานงานเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติมีการประสานงานในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในรูปแบบแนวดิ่งและแนวราบ มีการสร้างช่องทางในการประสานงานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานร่วมด้วย ในส่วนกระบวนการความร่วมมือผลการวิจัย พบว่า มีดังนี้ (1) มีการสร้างข้อตกลงยอมรับร่วมกันเป็นความร่วมมือบนฐานของขอบเขตอำนาจหน้าที่ (jurisdiction-based management) ที่เปิดโอกาสให้องค์กรจากภาคส่วนต่างๆ มาร่วมมือและดำเนินงานร่วมกัน โดยมี 2 รูปแบบ คือ ข้อตกลงในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (2) การดำเนินงานร่วมกัน มีการดำเนินงานในรูปแบบหุ้นส่วนทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน (win-win situation) โดยนำเอาจุดแข็งขององค์กรที่เป็นหุ้นส่วนความร่วมมือมาร่วมแบ่งปันทรัพยากรที่หายากระหว่างกัน ในการดำเนินงานร่วมกันมีการพึ่งพาอาศัยแบบแลกเปลี่ยนระหว่างกัน (reciprocal interdependence) (3) การประเมินผลมี 2 รูปแบบ คือ มีการประเมินผลการดำเนินการร่วมกันในรูปแบบไม่เป็นทางการและการประเมินผลแบบเป็นทางการ ในส่วนผลที่เกิดจากการดำเนินงานร่วมกันของเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติ ผลการวิจัยพบว่า ในปัจจุบันได้มีการขยายเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติ กระจายอยู่ทั่วประเทศกว่า 53 แห่ง และมีหุ้นส่วนความร่วมมือที่มีความหลากหลายในรูปแบบพหุภาคี 7 ภาคี ผลจากความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกกสิกรรมธรรมชาติกับหุ้นส่วนความร่วมมือก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาความรู้ร่วมกัน แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาความรู้ที่ชัดเจน และการพัฒนาความรู้ที่ไม่ชัดเจน



8.อภิปรายผล

1. การจัดการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย (1) มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้วยนำหลักบันได 9 ขั้น มาเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินงานร่วมกันจึงทำให้เกิดการยอมรับเป้าหมาย (goal acceptance) และก่อให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน ลักษณะเป้าหมาย (task goal attributes) ของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติมีความเฉพาะเจาะจงและมีความท้าทายกระตุ้นให้สมาชิกมีการเชื่อมโยงความรู้และทักษะที่มีอยู่ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่นเดียวกับ Lucke & Barlett (2018, pp. 20-37) ที่เสนอว่าลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การที่สมาชิกในองค์กรรับรู้เป้าหมายมีความสำคัญ มีการกำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง เป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้แต่ต้องมีความท้าทาย (2) การสร้างเครือข่ายสมาชิกและหุ้นส่วน ในรูปแบบความสัมพันธ์ในแนวนอน (horizontal relationship) ด้วยการสร้างเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติมีลักษณะมุ่งเน้นการสร้างสมาชิกประเภทภาคประชาชนเป็นฐานสำคัญกระจายไปทั่วทุกภูมิภาคทั่วประเทศ (Mcguire ,2003) การเกิดขึ้นของจำนวนเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติอย่างต่อเนื่อง ได้เป็นผลสะท้อนให้เห็นว่าการสร้างความร่วมมือจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบริบทภายในและภายนอกองค์กร (3) เครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ องค์กรแบบเป็นทางการ และองค์กรแบบไม่เป็นทางการผสมผสานอยู่ด้วยกัน ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่ง และโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน Provan & Milward (2001) โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันของเครือข่ายสมาชิกและหุ้นส่วนความร่วมมือที่มีความหลากหลายย่อมส่งผลต่อการจัดการที่แตกต่างกัน (4) ผู้นำองค์กรเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติมี 2 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ คือ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับและความศรัทธาจากสมาชิก เป็นผู้นำแบบสัญลักษณ์แสดงบทบาทในฐานะบุคคลที่ควรเคารพบูชา เป็นศูนย์รวมแห่งความภักดีจนได้รับการยอมรับเป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจของสมาชิก สอดคล้องกับ Provan & Lemaire (2012) ที่เสนอว่าการจัดการเครือข่ายสมาชิกที่มีความหลากหลายจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำแบบเป็นทางการและไม่ใช่ทางการผสมผสานร่วมกัน (5) เครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติมีลักษณะของการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีรูปแบบเป็นการประสานงานแบบความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกระหว่างองค์กร มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (two - way communication) แบ่งเป็นการประสานงานในแนวดิ่ง และการประสานงานแบบแนวนอน การประสานงานที่มีความหลากหลายจะช่วยให้ช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556)

2. กระบวนการความร่วมมือของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย มีดังนี้ (1) การสร้างข้อตกลงยอมรับร่วมกัน การตกลงยอมรับ (commitment) เป็นขั้นตอนของการสร้างการตกลงยอมรับร่วมกันในรูปแบบของการจัดทำสัญญาหรือความไว้วางใจ เครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติจึงมีการนำหลักบันได 9 ขั้นและหลักข้อ 3 เส้นมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเครือข่ายสมาชิกและในการดำเนินงานทุกกระบวนการ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556) (2) การดำเนินงานร่วมกันเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติ เป็นการปฏิบัติตามข้อตกลงที่เกิดขึ้นร่วมกัน ผ่านการมีบทบาท และความสัมพันธ์ร่วมกันของทุกฝ่าย ซึ่งจะต้องเป็นการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย เป็นการดำเนินงานที่มีลักษณะของการพึ่งพาอาศัยแบบแลกเปลี่ยนระหว่างกัน (reciprocal interdependence) (Agranoff and McGuire, 2003) มีการปฏิสัมพันธ์และการประสานงานในระดับสูง และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันในระดับที่สูงเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีลักษณะของการพึ่งพาแบบต่างตอบแทนกัน (reciprocal relationship) (3) การประเมินผล เครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติมีการประเมินผล 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ และการประเมินผลแบบเป็นทางการ เพื่อเป็นการต่อยอดภูมิปัญญา สร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน (Provan & Kenis, 2007)

3. ผลที่เกิดจากการดำเนินงานร่วมกันของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติ ก่อให้เกิดการสร้างหรือขยายเครือข่ายสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ในปัจจุบันเครือข่ายกิจกรรมธรรมชาติมีเครือข่ายสมาชิกกระจายอยู่ทั่วประเทศกว่า 53 แห่ง เครือข่ายสมาชิกได้รับการพัฒนาความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมต่างๆที่ร่วมมือกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกเครือข่าย (Goldsmith & Eggers, 2004) ในการพัฒนาความรู้และทักษะของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาความรู้ที่ชัดเจนเปิดเผยผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ที่ไม่ชัดเจนผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นจากภูมิปัญญาและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน จากผลการวิจัยสามารถนำเสนอการจัดการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติได้ดังนี้

9. องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษาพบเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการเครือข่ายสมาชิก ประกอบด้วยการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดปฏิทินและโครงสร้างของกิจกรรมอย่างชัดเจน มีกระบวนการสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่องแบบกระจายอำนาจ สมาชิกต่างทำหน้าที่เป็นผู้นำร่วมกัน โดยหมุนเวียนเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามแต่ละสถานการณ์ รวมถึงมีช่องทางการสื่อสารด้วยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเผยแพร่ข้อมูลและองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะหากเครือข่ายไม่มีการเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศย่อมมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวได้ง่าย ในส่วนเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคในการจัดการเครือข่ายสมาชิกประกอบด้วยทรัพยากรในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ ในการจัดการทรัพยากรและการกระจายทุนต่างๆต้องดำเนินการอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม มิเช่นนั้นอาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจระหว่างสมาชิกหรือหุ้นส่วนได้ ประกอบกับการจัดการเครือข่ายสมาชิกที่ไม่มีการกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ การขาดความไว้วางใจในการดำเนินงานจึงทำให้มีความร่วมมือเพียงเล็กน้อย รวมถึงปัญหาความชัดเจนในขอบเขตของงาน จึงทำให้การดำเนินงานอาจเกิดความซ้ำซ้อนกันในบทบาทหน้าที่ และการใช้มาตรการทางสังคม ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆจึงอาจทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากเครือข่ายสมาชิกเท่าที่ควร

10. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาครัฐ ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน สื่อมวลชน และภาครัฐ เช่น รัฐบาล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ควรมีการนำองค์ความรู้ และผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปต่อยอดพัฒนา รวมถึงประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดการเครือข่ายสมาชิกอื่นที่มีความหลากหลายหรือบริบทพื้นที่อื่นของประเทศ

2. หน่วยงานภาครัฐควรมีการจัดตั้งศูนย์กลไกการประสานงานในระดับท้องถิ่นหรือระดับปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติในประเทศไทย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการออกแบบการวิจัย (research design) ครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยในรูปแบบการวิจัยระยะยาว (longitudinal study) โดยใช้เวลาศึกษาวิจัยเรื่องเดียวกันหลายปี เพื่อให้ทราบว่ามีระยะเวลาผ่านไปและเป้าหมายของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงตามบริบทที่เปลี่ยนไปหรือไม่ และส่งผลให้รูปแบบการจัดการของเครือข่ายสมาชิกกิจกรรมธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะอย่างไร

รายการอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). *องค์การสมัยใหม่ = Modern organization*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(1), 56-65.
- Agranoff & McGuire. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press
- Goldsmith, S., & Eggers, W. (2004). *Governing by network*. Brookings Institution Press.
- Lucke, R., & Bartlett, C. (2018). *Manager's Toolkit*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Provan & Lemaire. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review* 72(5), pp. 638-648
- Provan & Kenis. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 12-22.
- Provan, K. G. & Milward, H. B., (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.
- Provan, K. G. & Milward, H. B., (2001). Do networks really work?: A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(1), 414-423.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (2006). *Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships*. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of trust research*. Basil Blackwell.