

บทที่ 6

การวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการและการดำเนินงานของ
โครงการปลูกพืชทดแทนฯ ไทย/สหประชาชาติ

การวิเคราะห์และ เสนอปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโครงการปลูกพืชทดแทนฯ ในบทนี้ ได้
ดำเนินไปตามวิธีการต่อไปนี้

1. การวิจัยจากเอกสารกระทำโดยการ ค้นคว้ารวบรวมจากเอกสารรายงาน
ต่าง ๆ ของโครงการฯ เพื่อนำมาประกอบการศึกษา
2. สัมภาษณ์ ผู้บริหารโครงการฯ และเจ้าหน้าที่บริหารของโครงการฯ
3. การวิจัยภาคสนาม โดยการออกแบบสอบถาม แล้วติดตามส่งให้แก่เจ้าหน้าที่
โครงการฯ กรอกด้วยตนเอง และรับแบบสอบถามนั้นกลับคืนมา ในกรณีที่มีปัญหาจากแบบสอบ
ถาม ผู้วิจัยจะชี้แจงให้ทราบ ไปด้วยพร้อม ๆ กัน

การสอบถามอีกส่วนหนึ่ง เป็นการออกไปสัมภาษณ์ชาวเขาในพื้นที่โครงการฯ โดย
มีแบบฟอร์มการสัมภาษณ์เตรียมไว้ และบันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มนั้น ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัย
ได้ว่าจ้างชาวเขาภายในหมู่บ้าน เป็นล่ามช่วยตามคำถามให้ในกรณีที่ชาวเขาไม่เข้าใจภาษา
ส่วนในกรณีที่ชาวเขาสามารถเข้าใจภาษา ผู้วิจัยจะสอบถามด้วยตนเอง

แบบสอบถามและแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ ได้จัดทำขึ้นมีลักษณะแยกกันดังนี้ คือ

- ก. แบบสอบถามเจ้าหน้าที่โครงการฯ จะเป็น
 - แบบสอบถามแบบปิด เป็นข้อถามที่มีคำตอบไว้หลายคำตอบ เพื่อให้ผู้ตอบ
เลือกตอบได้ตามทัศนคติของตน
 - แบบสอบถามแบบเปิด เป็นข้อถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบ ๆ ได้อย่างเสรี
และเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ไว้
- ข. แบบฟอร์มการสัมภาษณ์ชาวเขา จะเป็น
 - แบบสอบถามแบบปิดเท่านั้น โดยมีการจำแนกคำตอบไปในทิศทางใดทิศทาง
หนึ่งโดยเฉพาะ เช่น มาก-น้อย, ดี-ไม่ดี เป็นต้น

ตารางที่ 6-1 แสดงจำนวนเจ้าหน้าที่โครงการฯ ที่ตอบแบบสอบถาม

| หน่วยงาน | จำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด (คน) | จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ตอบแบบสอบถาม (คน) | คิดเป็นร้อยละ |
|----------|------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| ยู.เอ็น. | 18 | 14 | 77.8 |
| ปปส. | 9 | 9 | 100.0 |
| ปชส. | 15 | 11 | 73.3 |
| ป่าไม้ | 1 | 1 | 100.0 |
| รวม | 43 | 35 | 81.4 |

เจ้าหน้าที่โครงการฯ ที่ตอบแบบสอบถาม สามารถแยกได้ตามลักษณะงานและฝ่ายต่าง ๆ ดังตารางที่ 6-2 และ 6-3 ตามลำดับ

ตารางที่ 6-2 แสดงจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ตอบแบบสอบถาม แยกตามลักษณะงาน

| ลักษณะงาน | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------|------------|--------|
| งานประสานงาน | 9 | 25.7 |
| งานสนาม | 26 | 74.3 |
| รวม | 35 | 100.0 |

ตารางที่ 6-3 แสดงจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ตอบแบบสอบถามแยกตามฝ่ายงาน

| ฝ่าย | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------------|------------|--------|
| ส่งเสริมการผลิต | 28 | 80.0 |
| การตลาด | 5 | 14.3 |
| หน่วยประสานงาน | 2 | 5.7 |
| รวม | 35 | 100.0 |

ตารางที่ 6-4 แสดงจำนวนชาวเขาที่สัมภาษณ์แยกตามเผ่า

| เผ่า | จำนวนครัวเรือนทั้งหมด | จำนวนครัวเรือนที่สัมภาษณ์ | ร้อยละ |
|-----------|-----------------------|---------------------------|--------|
| มูเซอ | 107 | 31 | 28.9 |
| กะเหรี่ยง | 111 | 27 | 24.3 |
| เย้า | 92 | 24 | 26.1 |
| รวม | 310 | 82 | 26.5 |

ตารางที่ 6-5 แสดงจำนวนชาวเขาที่สัมภาษณ์แยกตามเพศ

| เพศ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------|------------|--------|
| ชาย | 72 | 87.8 |
| หญิง | 10 | 12.2 |
| รวม | 82 | 100.0 |

การวิเคราะห์การจัดการโครงการฯ

การจัดรูปองค์กร

การจัดรูปองค์กรของโครงการฯ แบ่ง เป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายส่งเสริมการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายการเงิน ในแต่ละฝ่ายใช้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในหมู่บ้านชาวเขา ซึ่งอยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของโครงการฯ แต่ละแห่งจะใช้เจ้าหน้าที่ของกรมประชาสงเคราะห์ กรมป่าไม้ สำนักงาน ปปส. และเจ้าหน้าที่ที่ว่างจ้างโดยตรงของยู.เอ็น. เข้าร่วมรับผิดชอบในหมู่บ้านร่วมกัน ซึ่งการที่โครงการฯ ต้องดึงตัวเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานหลายหน่วยงานเหล่านี้มาทำงานร่วมกัน มีสาเหตุเพราะ

1. สำนักงาน ปปส. ซึ่งเป็นหน่วยประสานงานกลาง ด้านการปลูกพืชทดแทนฝิ่น ต้องการดึงหน่วยงานหลัก ในที่นี้ได้แก่ กรมประชาสงเคราะห์และกรมป่าไม้ ซึ่งมีงานต้องรับผิดชอบสงเคราะห์ชาวเขาและการปลูกป่าไม้ในพื้นที่สูงตามลำดับ มาเป็นผู้รับช่วงปฏิบัติงานด้านการปลูกพืชทดแทน แทนโครงการฯ ต่อไป หลังจากที่สิ้นสุดโครงการฯ แล้ว

2. อัตรากำลังคนที่ปฏิบัติงานในโครงการฯ ไม่เพียงพอ จึงต้องดึงเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นมาช่วยเหลือ รวมทั้งว่าจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมโดยใช้งบประมาณของแต่ละหน่วยงาน

ดังนั้น การปฏิบัติงานร่วมกันในเขตพื้นที่หนึ่ง ๆ ของโครงการฯ จึงเกิดขึ้น แต่เมื่อพิจารณาถึงนโยบายของแต่ละหน่วยงานที่เข้าร่วมในโครงการฯ แล้วจะพบว่า แต่ละหน่วยงานไม่มีนโยบายใด ๆ ที่มุ่งดำเนินการด้านการปลูกพืชทดแทนฝิ่นอย่างจริงจัง กล่าวคือ

- กรมประชาสงเคราะห์ มีนโยบายที่จะช่วยเหลือและสงเคราะห์ชาวเขา ไม่มีนโยบายโดยตรงที่จะส่งเสริมให้ชาวเขาปลูกพืชอื่นทดแทนฝิ่น

- สำนักงาน ปปส. โดยเฉพาะกองควบคุมพืชเสพติด มีหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐบาล เพื่อลดพื้นที่การปลูกฝิ่นภายในประเทศ และแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการดำเนินงานส่งเสริมพืชทดแทนฝิ่น แต่ไม่มีหน้าที่ดำเนินการส่งเสริมโดยตรง

- กรมป่าไม้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานในโครงการโดยตรงคือ กองอนุรักษ์
ต้นน้ำ มีนโยบายที่จะอนุรักษ์แหล่งต้นน้ำลำธาร และดำเนินการปลูกป่าทดแทน ส่วนการ
ดำเนินงานส่งเสริมให้ชาวเขาปลูกพืชทดแทนฝิ่น กองอนุรักษ์ต้นน้ำไม่มีนโยบายด้านนี้โดยเฉพาะ

- องค์การสหประชาชาติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ คือ โครงการพัฒนา
แห่งสหประชาชาติ (UNDP) ทำหน้าที่ควบคุมและบริหารงานโครงการฯ, กองทุน United
Nations Fund For Drug Abuse Control (UNFDAC) ช่วยสนับสนุนเงินทุนในการดำเนิน
โครงการฯ การช่วยเหลือจากองค์การสหประชาชาตินี้ เป็นการช่วยเหลือในระยะเวลายันจำกัด
และไม่ได้ดำเนินการส่งเสริมโดยตรง แต่ผ่านทางความร่วมมือของหน่วยงานไทย

โดยสรุป หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการฯ ไม่มีนโยบายที่จะส่งเสริมให้ชาวเขา
ปลูกพืชทดแทนฝิ่นโดยตรง แต่จะได้ประโยชน์ทางอ้อมเมื่อเป้าหมายของโครงการฯ บรรลุผลแล้ว
และมีปัญหาว่า การจัดรูปองค์กรเป็นแบบแมทริกซ์ จะเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานของเจ้าหน้าที่
หน่วยต่าง ๆ หรือไม่เพียงพอ เพราะเจ้าหน้าที่มาจากต่างสังกัดกัน และแต่ละสังกัดก็ไม่มีนโยบาย
ที่สอดคล้องกับนโยบายของโครงการฯ โดยตรง

ในการตอบปัญหานี้ ผู้เขียนได้สอบถามเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ โดยให้แสดง
ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่มีผลกระทบต่อประสานงานในโครงการฯ ดังต่อไปนี้

1. การเห็นสอดคล้องกับนโยบายของโครงการฯ
2. การให้ความสำคัญกับงานที่ปฏิบัติในโครงการฯ
3. การทราบหน้าที่และความรับผิดชอบในโครงการฯ
4. สายการบังคับบัญชา
5. การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและปฏิบัติตามแผน
6. ความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการฯ
7. การทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. การประสานงานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ
9. การติดต่อแบบไม่เป็นทางการกับเจ้าหน้าที่อื่น
10. การประสานงานของหน่วยประสานงานกรมประชาสงเคราะห์
11. สวัสดิการที่ได้รับจากโครงการฯ และผลของสวัสดิการต่อการปฏิบัติงาน

12. การอนุมัติวัสดุอุปกรณ์จากโครงการฯ
13. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานในโครงการฯ
14. ปัญหาและสาเหตุความขัดแย้งของเจ้าหน้าที่

1. การเห็นสอดคล้องกับนโยบายของโครงการฯ

การดึงตัว เจ้าหน้าที่ต่างสังกัด เข้ามาปฏิบัติงานในโครงการใดโครงการหนึ่ง หากเจ้าหน้าที่ที่ดึงตัวมานั้น ไม่มีความเห็นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโครงการฯ เสียในเบื้องต้นแล้ว การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่นั้น ก็จะไม่ประสานงานกับเจ้าหน้าที่อื่น เพราะขัดกับสิ่งที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้น เชื่อหรือยึดถืออยู่ และการที่จะให้บุคคลหรือหน่วยงาน ร่วมกัน ประสานงานกันได้ บุคคลหรือหน่วยงานนั้นจะต้อง เข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบาย อย่าง กระจ่างแจ้งเสียก่อน

จากการสอบถามพบว่า เจ้าหน้าที่ทั้งหมดเห็นด้วยกับนโยบายของโครงการฯ ในการลดพื้นที่ปลูกฝิ่น โดยการส่งเสริมให้ชาวเขาปลูกพืชทดแทนและพัฒนาหมู่บ้าน ทิศทางของทัศนคติของเจ้าหน้าที่ แสดงความเห็นด้วยกับนโยบายนี้ของโครงการฯ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 6-6 ค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติมีค่าสูงถึง 4.34

ตารางที่ 6-6 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ค่อนนโยบายของโครงการฯ

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|----------|-------------------|----------|---------------|-------------|----------------------|-------|------------|-----------|---------------------|--------|
| | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มีความเห็น | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | รวม | | | | |
| ยู.เอ็น | 28.6 | 71.4 | - | - | - | 100.0 | 14 | 4.29 | 0.41 | 7.21** |
| ปปส. | 33.3 | 66.7 | - | - | - | 100.0 | 9 | 4.33 | 0.53 | 4.70** |
| ปชส. | 45.5 | 54.5 | - | - | - | 100.0 | 11 | 4.46 | 0.45 | 7.07** |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0 | - |
| รวม | 34.3 | 65.7 | - | - | - | 100.0 | 35 | 4.34 | 0.50 | 9.93** |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

2. การให้ความสำคัญกับงานที่ปฏิบัติในโครงการฯ

ลักษณะงานในโครงการฯ เปิดการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งต้องมีเวลาสิ้นสุดโครงการฯ ลงอาจมีผลทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้แก่โครงการฯ อย่างเต็มที่ และทำให้การประสานงานลดลงจากการสอบถามพบว่า เจ้าหน้าที่ ยู.เอ็น. กว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 57.2) เห็นว่าเขาไม่ได้ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่วนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ปปส. และ กรมประชาสงเคราะห์ ร้อยละ 88.9 และ 90.9 ตามลำดับ เห็นว่าเขามีความตั้งใจปฏิบัติงานให้แก่โครงการฯ อย่างเต็มที่ แม้ว่า จะเป็นการปฏิบัติงานชั่วคราวก็ตาม โดยส่วนรวมเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เขามีความตั้งใจปฏิบัติงานให้แก่โครงการฯ อย่างเต็มที่ ดังจะเห็นได้จากตาราง 6-7 ที่แสดงค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติเท่ากับ 3.89

ตารางที่ 6-7 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า แม้งานในโครงการฯ จะเป็นการปฏิบัติชั่วคราวชั่วคราว แต่ท่านก็ตั้งใจปฏิบัติงานให้แก่โครงการฯ อย่างเต็มที่"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test | |
|----------|-------------------|----------|---------------|-------------|----------------------|------------|-----------|---------------------|--------|--------|
| | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มีความเห็น | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | | | รวม |
| ยู.เอ็น. | 21.4 | 21.4 | - | 57.2 | - | 100.0 | 14 | 3.07 | 1.28 | -1.26 |
| ปปส. | 66.7 | 22.2 | - | 11.1 | - | 100.0 | 9 | 4.44 | 0.85 | 3.32** |
| ปชส. | 27.3 | 63.6 | 9.1 | - | - | 100.0 | 11 | 4.55 | 0.39 | 8.93** |
| ป่าไม้ | - | - | 100.0 | - | - | 100.0 | 1 | 3.00 | 0.00 | - |
| รวม | 34.3 | 34.3 | 5.7 | 25.7 | - | 100.0 | 35 | 3.89 | 1.22 | 1.89* |

*, ** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .05$ และ $.01$ ตามลำดับ

จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ว่า งานที่ปฏิบัติอยู่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการฯ หรือไม่ พบว่า เจ้าหน้าที่ ยู.เอ็น. ร้อยละ 85.7 เจ้าหน้าที่ ปปส. ร้อยละ 77.8 และเจ้าหน้าที่ ปชส. ร้อยละ 72.7 เห็นว่างานที่ตนปฏิบัติในโครงการฯ มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการฯ ส่วนเจ้าหน้าที่ที่เห็นว่างานของตนไม่มีความสำคัญต่อการบรรลุ

เป้าหมายของโครงการฯ มีเพียงร้อยละ 8.1 ทิศทางของทัศนคติเจ้าหน้าที่โครงการฯ ในเรื่องนี้ โดยเฉลี่ยจะเห็นว่างานที่ปฏิบัติในโครงการฯ ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการฯ เห็นได้จากค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติในตารางที่ 6-8 มีค่าสูงเท่ากับ 3.91

ตารางที่ 6-8 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า งานของท่านมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการฯ"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test | |
|----------|-------------------|----------|---------------|-------------|----------------------|------------|-----------|---------------------|--------|--------|
| | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มีความเห็น | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | | | |
| ยู.เอ็น. | 9.2 | 76.5 | 14.3 | - | - | 100.0 | 14 | 4.00 | 0.54 | 3.46** |
| ปปส. | 22.2 | 55.6 | 11.1 | 11.1 | - | 100.0 | 9 | 3.89 | 0.87 | 1.34 |
| ปชส. | 27.3 | 45.4 | 9.1 | 18.2 | - | 100.0 | 11 | 3.82 | 1.02 | 1.04 |
| ป่าไม้ | - | 1.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0.00 | - |
| รวม | 20.0 | 60.0 | 11.9 | 8.1 | - | 100.0 | 35 | 3.91 | 0.83 | 0.08 |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

นอกเหนือจากความสำคัญของงานที่มีผลต่อเป้าหมายของโครงการฯ แล้ว การที่เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญต่องานในโครงการฯ ทัดเทียมเสมอกับงานที่มาจากหน่วยงานต้นสังกัด ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่แสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อให้งานสำเร็จลงด้วยดี ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานในระหว่างเจ้าหน้าที่ได้

จากการสอบถามพบว่า เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เข้าร่วมในโครงการฯ คือ กรมประชาสัมพันธ์ ทั้งหมดที่สอบถามได้ให้ความสำคัญกับงานในโครงการฯ เทียบเท่ากับงานจากหน่วยต้นสังกัด ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) จากทัศนคติของเจ้าหน้าที่กรมประชาสัมพันธ์ ในเรื่องนี้ มีค่าเท่ากับ 3.91 ส่วนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ปปส. ทั้งหมดได้ให้ความสำคัญกับงานในโครงการฯ เช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยของทัศนคติสูงถึง 4.89 และค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด ในเรื่องนี้มีค่าเท่ากับ 4.29 แสดงถึงทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่ถูกสอบถามโดยเฉลี่ยต่างก็ให้ความสำคัญกับงานในโครงการฯ เทียบเท่ากับงานจากต้นสังกัดเอง ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นในตารางที่ 6-9

ตารางที่ 6-9 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านเห็นว่างานในโครงการฯ มีความสำคัญเท่าเทียมกับงานจากหน่วยอื่นสังกัดหรือไม่"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | รวม | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|----------|-------------------|----------|---------------|-------------|----------------------|-------|------------|-----------|---------------------|--------|
| | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มีความเห็น | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | | | |
| ปปส. | 88.9 | 11.1 | - | - | - | 100.0 | 9 | 4.89 | 0.30 | 6.44** |
| ปชส. | 27.3 | 54.5 | - | - | - | 100.0 | 11 | 3.91 | 0.99 | 1.37 |
| ป่าไม้ | - | - | 100.0 | 18.2 | - | 100.0 | 1 | 3.00 | 0.00 | - |
| รวม | 52.4 | 33.3 | 4.8 | 9.5 | - | 100.0 | 21 | 4.29 | 0.9 | 4.02** |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

มีการประสานงานชนิดหนึ่งซึ่งเรียกว่า การประสานงาน โดยความสมัครใจ (Voluntary Co-ordination) การประสานงานโดยความสมัครใจเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคคล รั่ววัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ รู้ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ และภาวะกรณีที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี การจะทำให้เกิดการประสานงานโดยสมัครใจมีหลักสำคัญว่า จะต้องให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่า คนเป็นส่วนหนึ่งหรือหน่วยหนึ่งขององค์การ และให้มีความพึงพอใจพร้อมที่จะทำงานให้เกินกว่าในส่วนตัวตนรับผิดชอบอยู่¹

จากการสอบถามพบว่า เจ้าหน้าที่ ยู.เอ็น. ทั้งหมด (ร้อยละ 100) มีการปฏิบัติงานเกินกว่าในส่วนตัวตนรับผิดชอบ ส่วนเจ้าหน้าที่ของ ปปส. และ ปชส. มีการปฏิบัติงานเกินส่วนที่ต้องรับผิดชอบ เป็นจำนวนร้อยละ 88.9 (11.1 + 77.8) และ 81.9 (36.4 + 45.5) ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีการประสานงานโดยสมัครใจเกิดขึ้น ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นในตารางที่ 6-10

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2521, หน้า 150-151.

ตารางที่ 6-10 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ท่านทำงานในโครงการฯ เกินกว่าส่วนที่ต้องรับผิดชอบ"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | รวม | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------------------|----------|-------------------|-----------------|------------------------------|-------|---------------|-----------|-------------------------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มี ความเห็น | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง | | | | | |
| ยู.เอ็น. | 42.9 | 57.1 | - | - | - | 100.0 | 14 | 4.43 | 0.48 | 7.25** |
| ปปส. | 11.1 | 77.8 | 11.1 | - | - | 100.0 | 9 | 4.00 | 0.47 | 3.19** |
| ปชส. | 36.4 | 45.5 | 18.1 | - | - | 100.0 | 11 | 4.18 | 0.73 | 3.09** |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0.00 | - |
| รวม | 31.4 | 60.0 | 8.6 | - | - | 100.0 | 35 | 4.23 | 0.58 | 7.45** |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้(3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

3. การทราบหน้าที่และความรับผิดชอบในโครงการฯ

เจ้าหน้าที่ซึ่งทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของคนอย่างชัดเจน จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ก้าวท้าวและซ้ำซ้อนกับงานของเจ้าหน้าที่อื่น เมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว งานต่าง ๆ ก็ย่อมสอดคล้องและประสานกันด้วยดี² จากการสอบถามพบว่า เจ้าหน้าที่จากทุกหน่วยงาน โดยเฉลี่ยแล้ว ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของคนในโครงการฯ อยู่ในระดับดี โดยค่าเฉลี่ย (\bar{x}) รวม มีค่าเท่ากับ 4.11 แต่ก็มีเจ้าหน้าที่ ยู.เอ็น. อีกร้อยละ 21.4 ที่ยังไม่ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบดี เนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตของหน้าที่ไว้อย่างแน่ชัด ดังตารางที่ 6-11

² สมพงษ์ เกษมสิน, อ้างแล้ว, หน้า 151



ตารางที่ 6-11 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านทราบหน้าที่และความรับผิดชอบในโครงการฯ ชัดเจนดีเพียงใด"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|----------|--------|-------|---------|------|------------|-------|------------|-----------|---------------------|--------|
| | ดีมาก | ดี | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | รวม | | | | |
| ยู.เอ็น. | 28.6 | 50.0 | - | 21.4 | - | 100.0 | 14 | 3.86 | 1.05 | 1.28 |
| ปปส. | 11.1 | 88.9 | - | - | - | 100.0 | 9 | 4.11 | 0.33 | 5.55** |
| ปชส. | 45.5 | 54.5 | - | - | - | 100.0 | 11 | 4.46 | 0.44 | 7.24** |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0.00 | - |
| รวม | 28.6 | 62.9 | - | 8.5 | - | 100.0 | 35 | 4.11 | 0.81 | 4.46** |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้(3.5) อย่างมีนัยสำคัญ $\alpha = .01$

4. สายการบังคับบัญชา

เมื่อสอบถามเจ้าหน้าที่ในโครงการฯ ว่ายินดีปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าอื่นในโครงการหรือไม่ เจ้าหน้าที่ ยู.เอ็น. ร้อยละ 92.8 ตอบว่า ยินดีปฏิบัติตามคำสั่ง เจ้าหน้าที่ ปปส. ร้อยละ 88.9 ตอบว่ายินดี เจ้าหน้าที่ของกรมประชาสงเคราะห์ร้อยละ 81.8 ตอบว่า ยินดี และมีอีกร้อยละ 18.2 ที่ตอบว่า ไม่ยินดี เมื่อพิจารณาโดยรวม เจ้าหน้าที่ในโครงการฯ โดยเฉลี่ยมีทิศทางของทศนคติ ยินดีที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าอื่นในโครงการฯ โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) รวมจากคำตอบเท่ากับ 4.03 ดังตารางที่ 6-12

ตารางที่ 6-12 ทศนคติต่อการยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าสังกัดอื่นในโครงการ

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|----------|----------------|-------|---------------|----------|-------------------|-------|------------|-----------|---------------------|--------|
| | ยินดีอย่างยิ่ง | ยินดี | ไม่มีความเห็น | ไม่ยินดี | ไม่ยินดีอย่างยิ่ง | รวม | | | | |
| ยู.เอ็น. | 35.7 | 57.1 | 7.2 | - | - | 100.0 | 14 | 4.29 | 0.51 | 5.79** |
| ปปส. | 11.1 | 77.8 | 11.1 | - | - | 100.0 | 9 | 4.00 | 0.47 | 3.19** |
| ปชส. | 9.1 | 72.7 | - | 18.2 | - | 100.0 | 11 | 3.73 | 0.85 | 0.90 |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0.00 | - |
| รวม | 20.0 | 68.6 | 5.7 | 5.7 | - | 100.0 | 35 | 4.03 | 0.69 | 4.54** |

*,** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .05$ และ $\alpha = .01$ ตามลำดับ

แม้ว่าเจ้าหน้าที่จะยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าในสังกัดอื่นก็ตาม แต่จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ว่า มีความสับสนในการปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้าโครงการฯ และหัวหน้าตามสังกัดหรือไม่ ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ ยูเอเอ็น. ทั้งหมด (ร้อยละ 100) ตอบว่ามีความสับสน เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ของกรมประชาสัมพันธ์ จำนวนร้อยละ 81.9 ที่ตอบว่าสับสน ส่วนเจ้าหน้าที่ปปส. มีความเห็นแตกต่างกันคือ ร้อยละ 66.7 ตอบว่าสับสน และร้อยละ 22.2 ตอบว่าไม่สับสน เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวม เจ้าหน้าที่ร้อยละ 82.8 มีความสับสนด้านสายการบังคับบัญชา มีเพียงร้อยละ 5.8 จากการสอบถามที่ไม่สับสน ค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติ เจ้าหน้าที่ต่อคำถามข้อนี้มีค่าสูงถึง 4.06 ซึ่งให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ในโครงการฯ มีความสับสนด้านสายการบังคับบัญชาเกิดขึ้น ข้อมูลที่กล่าวมาแสดงให้เห็นได้ในตารางที่ 6-13

ตารางที่ 6-13 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ท่านมีความสับสนในการเลือกปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความต้องการของหัวหน้าโครงการฯ และหัวหน้าตามสังกัด"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|-----------|-------------------|----------|---------------|-------------|----------------------|-------|------------|-----------|---------------------|--------|
| | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มีความเห็น | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | รวม | | | | |
| ยูเอเอ็น. | 21.4 | 78.6 | - | - | - | 100.0 | 14 | 4.21 | 0.45 | 5.90** |
| ปปส. | 44.4 | 22.3 | 11.1 | 11.1 | 11.1 | 100.0 | 9 | 3.78 | 1.39 | 0.60 |
| ปชส. | 36.4 | 45.5 | 18.1 | - | - | 100.0 | 11 | 4.18 | 0.73 | 3.09** |
| ป่าไม้ | - | - | 100.0 | - | - | 100.0 | 1 | 3.00 | 0.00 | - |
| รวม | 31.4 | 51.4 | 11.4 | 2.9 | 2.9 | 100.0 | 35 | 4.06 | 0.88 | 3.76** |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

5. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการในโครงการฯ

จากการสอบถามพบว่า เจ้าหน้าที่ ยูเอ็น. ร้อยละ 50 มีส่วนร่วมในการวางแผนมาก ขณะที่อีกร้อยละ 50 มีส่วนร่วมน้อย เจ้าหน้าที่ ปปส. มีส่วนร่วมในการวางแผนมากที่สุดเป็นร้อยละ 88.9 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 11.1 มีส่วนร่วมน้อย ส่วนเจ้าหน้าที่ของ ปชส. มีส่วนร่วมในการวางแผนมากที่สุดเป็นร้อยละ 72.8 นอกนั้นอีกร้อยละ 27.2 มีส่วนร่วมในการวางแผนน้อย โดยเฉลี่ยแล้วเจ้าหน้าที่ที่สอบถาม มีส่วนร่วมในการวางแผนงานปานกลางเพราะค่าเฉลี่ยรวมในตารางที่ 6-14 มีค่าเพียง 3.46

ตารางที่ 6-14 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนงานในโครงการฯ มากน้อยเพียงใด"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------|------|-------------|------|----------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | รวม | | | | |
| ยูเอ็น. | - | 50.0 | - | 50.0 | - | 100.0 | 14 | 3.00 | 1.00 | -1.87 |
| ปปส. | 55.6 | 33.3 | - | 11.1 | - | 100.0 | 9 | 4.33 | 0.96 | 2.59* |
| ปชส. | 18.2 | 54.6 | - | - | 27.2 | 100.0 | 11 | 3.36 | 1.50 | -0.31 |
| ป่าไม้ | - | - | 100.0 | - | - | 100.0 | 1 | 3.00 | 0.00 | - |
| รวม | 20.0 | 45.7 | 2.9 | 22.9 | 8.5 | 100.0 | 35 | 3.46 | 1.26 | -0.19 |

*,** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้(3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .05$

และ $\alpha = .01$ ตามลำดับ

ในการปฏิบัติงานตามแผนของโครงการฯ เจ้าหน้าที่ ยูเอ็น. ร้อยละ 71.4 ปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ และไม่ขัดข้องกับแผน แต่มีเจ้าหน้าที่อีกร้อยละ 14.3 ที่ไม่เห็นด้วยกับแผน เจ้าหน้าที่ ปปส. ทั้งหมด (ร้อยละ 100) ไม่มีข้อขัดแย้งกับแผน ส่วนเจ้าหน้าที่ปชส. เห็นด้วยกับแผน คิดเป็นร้อยละ 72.7 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 18.2 โดยเฉลี่ยเจ้าหน้าที่สอบถามจะเห็นด้วยกับแผน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามแผน โดยไม่มีข้อขัดแย้ง เห็นได้จากตารางที่ 6-15 ที่แสดงค่าเฉลี่ยของทัศนคติเรื่องนี้เท่ากับ 3.89

ตารางที่ 6-15 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านได้ปฏิบัติตามแผนงานในโครงการฯ ด้วยความเต็มใจและไม่มีความขัดแย้งกับแผนงาน"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | รวม | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------------------|----------|-----------------------|-----------------|------------------------------|-------|---------------|-----------|-------------------------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มี ความ เห็น | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง | | | | | |
| ยูเอ็น. | 28.5 | 42.9 | 14.3 | 14.3 | - | 100.0 | 14 | 3.86 | 0.98 | 1.37 |
| ปปส. | 22.2 | 77.8 | - | - | - | 100.0 | 9 | 4.22 | 0.44 | 4.91** |
| ปชส. | 9.1 | 63.6 | 9.1 | 18.2 | - | 100.0 | 11 | 3.64 | 0.87 | 0.53 |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0.00 | - |
| รวม | 20.0 | 60.0 | 8.6 | 11.4 | - | 100.0 | 35 | 3.89 | 0.83 | 2.78** |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

6. ความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่ในโครงการฯ

เจ้าหน้าที่ประสานของโครงการปลูกพืชทดแทนฯ มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ ยูเอเอ็น. ได้ให้ความร่วมมือสนับสนุนอยู่ในระดับสูง เห็นได้จากค่าเฉลี่ยในตารางที่ 6-16 มีค่าสูงถึง 4.44 ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับสนามของโครงการเห็นว่าเจ้าหน้าที่ ยูเอเอ็น. ได้ให้ความร่วมมือสนับสนุนในระดับสูงเช่นกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31) ดังตารางที่ 6-16

ตารางที่ 6-16 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "เจ้าหน้าที่ ยูเอเอ็น. ได้ให้ความร่วมมือสนับสนุนงานของท่านมากน้อยเพียงใด"

| ลักษณะงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | t-test |
|-----------|-----------|------|---------|------|------------|-------|---------------|-----------|-------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | รวม | | | | |
| ประสานงาน | 55.6 | 33.3 | 11.1 | - | - | 100.0 | 9 | 4.44 | 0.71 | 3.97** |
| งานสนาม | 50.00 | 30.8 | 19.2 | - | - | 100.0 | 26 | 4.31 | 0.76 | 5.44** |
| รวม | 51.4 | 31.4 | 17.2 | - | - | 100.0 | 35 | 4.34 | 0.77 | 6.45** |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

สำหรับเจ้าหน้าที่ ปปส. เจ้าหน้าที่ประสานงานมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ของหน่วยนี้ให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูงเช่นกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33) ในขณะที่ เจ้าหน้าที่ระดับสนามของโครงการเห็นว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยนี้ให้ความร่วมมือสนับสนุนมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58) ดังตาราง 6-17

ตารางที่ 6-17 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "เจ้าหน้าที่ ปปส. ได้ให้ความร่วมมือสนับสนุนงานของท่านมากน้อยเพียงใด"

| ลักษณะงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|-----------|-----------|------|-------------|------|----------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | รวม | | | | |
| ประสานงาน | 55.6 | 22.2 | 22.2 | - | - | 100.0 | 9 | 4.33 | 0.83 | 3.00** |
| งานสนาม | 57.7 | 42.3 | - | - | - | 100.0 | 26 | 4.58 | 0.95 | 5.30** |
| รวม | 57.1 | 37.1 | 5.8 | - | - | 100.0 | 35 | 4.51 | 0.64 | 9.34** |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

ในด้านของเจ้าหน้าที่ ปชส. เจ้าหน้าที่ประสานงาน เห็นว่า เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยนี้ให้ความร่วมมือและสนับสนุนค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78) ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับสนาม เห็นว่า เจ้าหน้าที่ที่หน่วยนี้ให้ความร่วมมือมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) ดังแสดงให้เห็นในตารางที่ 6-18

ตารางที่ 6-18 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "เจ้าหน้าที่ ปชส. ได้ให้ความร่วมมือสนับสนุนงานของท่านมากน้อยเพียงใด"

| ลักษณะงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|-----------|-----------|------|-------------|------|----------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | รวม | | | | |
| ประสานงาน | 22.2 | 55.6 | - | 22.2 | - | 100.0 | 9 | 3.78 | 1.02 | 0.82 |
| งานสนาม | 30.8 | 46.2 | 19.2 | 3.8 | - | 100.0 | 26 | 4.04 | 0.80 | 3.44** |
| รวม | 28.6 | 48.6 | 14.3 | 8.5 | - | 100.0 | 35 | 3.97 | 0.88 | 3.15** |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีม

เมื่อพิจารณาการทำงานร่วมกันเป็นทีมในโครงการฯ พบว่า เจ้าหน้าที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับสูง เห็นได้จากค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติในเรื่องนี้มีค่าเท่ากับ 4.37 (ตารางที่ 6-19)

ตารางที่ 6-19 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ขณะปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------|------|---------|------|------------|-------|---------------|-----------|-------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | รวม | | | | |
| ยูเอ็น. | 42.9 | 50.0 | 7.1 | - | - | 100.0 | 14 | 4.36 | 0.59 | 5.45** |
| ปปส. | 33.3 | 55.6 | 11.1 | - | - | 100.0 | 9 | 4.22 | 0.64 | 3.38** |
| ปชส. | 45.5 | 54.5 | - | - | - | 100.0 | 11 | 4.46 | 0.45 | 7.08** |
| ป่าไม้ | 100.0 | - | - | - | - | 100.0 | 1 | 5.00 | 0.00 | - |
| รวม | 42.9 | 51.4 | 5.7 | - | - | 100.0 | 35 | 4.37 | 0.60 | 8.58** |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้(3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

8. การประสานงานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

ด้านส่งเสริมการผลิต จากการสอบถามเจ้าหน้าที่โครงการฯ เจ้าหน้าที่โดยเฉลี่ยมีความเห็นว่า การประสานงานกันในด้านส่งเสริมการผลิตมีอยู่สูง (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ

4.46 ตารางที่ 6-20) และเมื่อพิจารณาความเห็นของเจ้าหน้าที่ แยกตามลักษณะ ต่างก็ เห็นว่าการประสานงานด้านนี้มีอยู่สูงมากเช่นกัน ดังจะพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยของทัศนคติแยก ตามลักษณะในตารางที่ 6-20

ตารางที่ 6-20 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "การปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการผลิต มี การประสานงานกันมากน้อยเพียงใด"

| ลักษณะ งาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|---------------|-----------|------|-------------|------|----------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | รวม | | | | |
| ประสาน งาน | 55.6 | 44.4 | - | - | - | 100.0 | 9 | 4.56 | 0.45 | 7.07** |
| งานสนาม | 53.8 | 34.6 | 11.6 | - | - | 100.0 | 26 | 4.42 | 0.71 | 6.61** |
| รวม | 54.3 | 37.1 | 8.6 | - | - | 100.0 | 35 | 4.46 | 0.63 | 9.02** |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้(3.5) อย่างมีนัยสำคัญ ที่ $\alpha = .01$

ด้านการตลาด จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ประสานงาน เจ้าหน้าที่เห็นว่า มี การประสานงานในด้านการตลาดมาก (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.78, ตารางที่ 6-21) และ เจ้าหน้าที่ระดับสนามเห็นว่า มีการประสานงานด้านนี้มากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติ เท่ากับ 3.94 ดังแสดงให้เห็นในตารางที่ 6-21

ตารางที่ 6-21 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "การปฏิบัติงานด้านการตลาด มีการประสาน งานกันมากน้อยเพียงใด"

| ลักษณะ งาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|---------------|-----------|------|-------------|------|----------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | รวม | | | | |
| ประสาน งาน | - | 77.8 | 22.2 | - | - | 100.0 | 9 | 3.78 | 0.39 | 2.15* |
| งานสนาม | 30.8 | 30.8 | 38.4 | - | - | 100.0 | 26 | 3.94 | 0.74 | 3.03** |
| รวม | 22.9 | 42.9 | 34.2 | - | - | 100.0 | 35 | 3.88 | 0.78 | 2.88** |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

ด้านสินเชื่อ เจ้าหน้าที่ประสานงานให้ความเห็นว่า มีการประสานงานในด้านนี้มาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78, ตาราง 6-22) ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับสนามเห็นว่า มีการประสานงานด้านนี้มากเช่นกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) โดยสรุป มีเจ้าหน้าที่กว่าร้อยละ 62.8 ที่เห็นว่า มีการประสานงานด้านนี้มาก ค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติมีค่าเท่ากับ 3.80 ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีการประสานงานด้านนี้ในระดับสูง ดังตารางที่ 6-22

ตารางที่ 6-22 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "การปฏิบัติงานด้านสินเชื่อมีการประสานงานกันมากน้อยเพียงใด"

| ลักษณะงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|-----------|-----------|------|---------|------|------------|-------|------------|-----------|---------------------|---------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | รวม | | | | |
| ประสานงาน | 11.1 | 55.6 | 33.3 | - | - | 100.0 | 9 | 3.78 | 0.62 | 1.35 |
| งานสนาม | 19.2 | 42.3 | 38.5 | - | - | 100.0 | 26 | 3.81 | 0.72 | 2.20 * |
| รวม | 17.1 | 45.7 | 37.2 | - | - | 100.0 | 35 | 3.80 | 0.71 | 2.50 ** |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้(3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

ด้านการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ประสานงานมีความเห็นว่า มีการประสานงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56, ตารางที่ 6-23) ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับสนามเห็นว่า มีการประสานงานด้านนี้มาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88) โดยสรุป มีเจ้าหน้าที่ที่เห็นว่า มีการประสานงานด้านนี้มากเป็นจำนวนร้อยละ 62.8 ค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติมีค่าเท่ากับ 3.80 ซึ่งชี้ให้เห็นว่า มีการประสานงานอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับด้านอื่น ๆ ดังตารางที่ 6-23

ตารางที่ 6-23 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "การปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม มีความประสานงานกันมากน้อยเพียงใด"

| ลักษณะงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|-----------|-----------|------|---------|------|------------|-------|------------|-----------|---------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | รวม | | | | |
| ประสานงาน | - | 55.6 | 44.4 | - | - | 100.0 | 9 | 3.56 | 0.46 | 0.39 |
| งานสนาม | 23.1 | 42.3 | 34.6 | - | - | 100.0 | 26 | 3.88 | 0.77 | 2.52** |
| รวม | 17.1 | 45.7 | 37.2 | - | - | 100.0 | 35 | 3.80 | 0.71 | 2.50** |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

ด้านพัฒนาหมู่บ้าน เจ้าหน้าที่ประสานงานมีความเห็นว่า การประสานงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22, ตารางที่ 6-24) ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับสนามเห็นว่า มีการประสานงานด้านนี้มาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61) โดยสรุป มีเจ้าหน้าที่ที่เห็นว่า มีการประสานงานด้านนี้มากจำนวนร้อยละ 42.9 ค่าเฉลี่ยรวมของทศนคติมีค่าเท่ากับ 3.51 แสดงว่า มีการประสานงานด้านนี้ค่อนข้างมาก ดังตารางที่ 6-24

ตารางที่ 6-24 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "การปฏิบัติงานด้านพัฒนาหมู่บ้าน มีการประสานงานกันมากน้อยเพียงใด"

| ลักษณะงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|-----------|-----------|------|---------|------|------------|-------|------------|-----------|---------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | รวม | | | | |
| ประสานงาน | 11.1 | - | 88.9 | - | - | 100.0 | 9 | 3.22 | 0.64 | -1.31 |
| งานสนาม | 26.9 | 26.9 | 26.9 | 19.2 | - | 100.0 | 26 | 3.61 | 1.10 | 0.51 |
| รวม | 22.9 | 20.0 | 42.8 | 14.3 | - | 100.0 | 35 | 3.51 | 1.01 | 0.06 |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

9. การติดต่อแบบไม่เป็นทางการกับเจ้าหน้าที่อื่น

ในการปฏิบัติงานนั้น ในบางครั้ง บางโอกาส หากใช้วิธีปฏิบัติตามแผนมากเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ หรืออาจไม่เกิดผลดีแก่การปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการก็ช่วยได้มาก³ การจะติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ มีจุดเริ่มต้นมาจากการติดต่อรู้จักส่วนตัวเป็นอย่างดีในระหว่างเจ้าหน้าที่ ซึ่งจากการสอบถามเจ้าหน้าที่ในหน่วยต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานมีความเห็นว่า มีการติดต่อกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่น ในลักษณะส่วนตัวเป็นอย่างดี โดยค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติมีค่าสูงถึง 4.46 ดังตาราง 6-25

ตารางที่ 6-25 ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อข้อความ "ท่านมีการติดต่อรู้จักเป็นส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยอื่นของโครงการเป็นอย่างดี"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------------------|----------|-------------------|-----------------|------------------------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|---------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มี ความเห็น | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง | รวม | | | | |
| ยู.เอ็น. | 35.7 | 64.3 | - | - | - | 100.0 | 14 | 4.36 | 0.45 | 7.15** |
| ปปส. | 33.3 | 66.7 | - | - | - | 100.0 | 9 | 4.33 | 0.50 | 4.98** |
| ปชส. | 72.7 | 27.3 | - | - | - | 100.0 | 11 | 4.73 | 0.42 | 9.71** |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0.00 | - |
| รวม | 45.7 | 54.3 | - | - | - | 100.0 | 35 | 4.46 | 0.47 | 12.08** |

** ทัศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

³ สมพงษ์ เกษมสิน, อ้างแล้ว, หน้า 154.

10. หน่วยประสานงานของกรมประชาสงเคราะห์

เจ้าหน้าที่ในโครงการฯ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน่วยประสานงานของกรม-ประชาสงเคราะห์ ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารโครงการฯ กับเจ้าหน้าที่สนาม ในสังกัดว่า ได้ช่วยเหลือประสานงานในโครงการฯ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับเจ้าหน้าที่ ยูเอ็น. (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21, ตารางที่ 6-26) ระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ สำหรับ เจ้าหน้าที่ ปปส. (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67) ระดับ "มาก" สำหรับเจ้าหน้าที่ ปชส. (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.18) โดยส่วนรวม เจ้าหน้าที่ที่สอบถามเห็นว่า หน่วยประสานงานของกรมประชา-สงเคราะห์ ช่วยเหลือประสานงานในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34) ดังแสดง ให้เห็นในตารางที่ 6-26

การที่เจ้าหน้าที่ ปปส. เห็นว่าหน่วยนี้ประสานงานได้น้อย เพราะต้องปฏิบัติงานใน สังกัดเดิมของตนด้วย จึงไม่มีเวลาประสานงานในโครงการอย่างเต็มที่

ตารางที่ 6-26 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "หน่วยประสานงานของกรมประชาสงเคราะห์ ได้ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารโครงการฯ กับ เจ้าหน้าที่สนาม ได้ มากน้อยเพียงใด"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------|-------|---------|------|------------|-------|------------|-----------|---------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | รวม | | | | |
| ยูเอ็น. | - | 57.1 | 7.1 | 35.8 | - | 100.0 | 14 | 3.21 | 0.95 | -1.14 |
| ปปส. | - | 33.3 | - | 66.7 | - | 100.0 | 9 | 2.67 | 0.93 | 2.68* |
| ปชส. | 18.2 | 81.8 | - | - | - | 100.0 | 11 | 4.18 | 0.40 | 5.63** |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0.00 | - |
| รวม | 5.7 | 60.0 | 2.9 | 31.4 | - | 100.0 | 35 | 3.34 | 1.18 | 0.80 |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

11. สวัสดิการที่ได้รับจากโครงการฯ และผลของสวัสดิการต่อการปฏิบัติงาน

สวัสดิการที่เจ้าหน้าที่ได้รับจากโครงการฯ มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญในการทำงานของเจ้าหน้าที่ หากเจ้าหน้าที่ได้รับสวัสดิการที่เขาพอใจ จะก่อให้เกิดขวัญในการทำงานที่ดี ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ⁴ สวัสดิการในที่นี้หมายถึง สวัสดิการที่เจ้าหน้าที่ ยูเอิน., กรมประชาสงเคราะห์ และกรมป่าไม้ ได้รับขณะปฏิบัติงานในโครงการฯ ซึ่งร้อยละ 81.8 ของเจ้าหน้าที่ ปชส. เห็นว่า สวัสดิการที่เขาได้รับยังไม่เหมาะสม ส่วนเจ้าหน้าที่ ยูเอิน. ร้อยละ 71.4 เห็นว่า สวัสดิการยังไม่เหมาะสมเช่นเดียวกัน เจ้าหน้าที่ของกรมป่าไม้อีก 1 คน เห็นว่าไม่เหมาะสม (ตารางที่ 6-27) จากข้อมูลแสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่ถูกดึงตัวมาปฏิบัติในโครงการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 76.9) เห็นว่า สวัสดิการที่เขาได้รับขณะปฏิบัติงานในโครงการฯ ยังไม่เหมาะสม

ตารางที่ 6-27 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ ต่อสวัสดิการภายในโครงการฯ

(ร้อยละ)

| หน่วยงาน | เหมาะสม | ไม่เหมาะสม | รวม | จำนวน(คน) |
|----------|---------|------------|-------|-----------|
| ยูเอิน. | 28.6 | 71.4 | 100.0 | 14 |
| ปชส. | 18.2 | 81.8 | 100.0 | 11 |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | 100.0 | 1 |
| รวม | 23.1 | 76.9 | 100.0 | 26 |

จากการสอบถามพบว่า สวัสดิการที่ไม่เหมาะสม จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยต่าง ๆ มาก โดยจะมีผลมากต่อเจ้าหน้าที่ ยูเอิน. ร้อยละ 74.3 เจ้าหน้าที่ ปชส. ร้อยละ 72.8 แต่สวัสดิการที่ไม่เหมาะสมก็ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อีกร้อยละ 22.8 (14.2 + 8.6) ดังในตารางที่ 6-28

ลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ จำเป็นต้องปฏิบัติงานในหมู่บ้านชาวเขาที่ห่างไกลและทุรกันดาร ดังนั้น เจ้าหน้าที่จึงต้องการสวัสดิการจากโครงการฯ มากเป็นพิเศษและสวัสดิการที่ให้แก่เจ้าหน้าที่ หากไม่เหมาะสมจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่นั้นมาก

⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, อ้างแล้ว, หน้า 155.

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------|-------|-------------|------|----------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | รวม | | | | |
| ยูเอ็น. | 28.6 | 35.7 | 14.3 | 21.4 | - | 100.0 | 14 | 3.71 | 1.11 | 0.71 |
| ปชส. | 45.5 | 27.3 | - | 9.1 | - | 100.0 | 11 | 3.73 | 1.54 | 0.50 |
| ป่าไม้ | - | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 | 4.00 | 0.00 | - |
| รวม | 28.6 | 40.0 | 8.6 | 14.2 | - | 100.0 | 26 | 3.77 | 1.26 | 1.09 |

*,** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\infty = .05$
และ $\infty = .01$ ตามลำดับ

12. การอนุมัติวีสดูอุปกรณ์จากโครงการฯ

ในด้านการอนุมัติวีสดูอุปกรณ์เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในโครงการฯ เจ้าหน้าที่ ยูเอ็น. ร้อยละ 64.3 เห็นว่ามีความรวดเร็วและคล่องตัว แต่ก็มีเจ้าหน้าที่อีกร้อยละ 28.6 เห็นว่า ไม่รวดเร็วและคล่องตัว เจ้าหน้าที่ ปชส. ทั้งหมด (ร้อยละ 100) เห็นว่ามีความคล่องตัวดี ส่วนเจ้าหน้าที่ ปชส. ร้อยละ 81.8 เห็นว่ามีความรวดเร็วและคล่องตัว แต่ก็อีกร้อยละ 18.2 ที่ไม่เห็นด้วย โดยส่วนรวมเจ้าหน้าที่จะเห็นด้วยว่า ขั้นตอนการอนุมัติวีสดูอุปกรณ์จากโครงการฯ เป็นไปรวดเร็วและคล่องตัวดี (ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) รวมเท่ากับ 3.71) ดังตารางที่ 6-29

ตารางที่ 6-29 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อข้อความ "ขั้นตอนการอนุมัติวีสดูอุปกรณ์จากโครงการฯ เป็นโดยรวดเร็วและคล่องตัว"

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------------------|----------|-------------------|-----------------|------------------------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|--------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่มี ความเห็น | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง | รวม | | | | |
| ยู.เอ็น. | 28.6 | 35.7 | 7.1 | 21.5 | 7.1 | 100.0 | 14 | 3.57 | 1.30 | 0.20 |
| ปปส. | 11.1 | 88.9 | - | - | - | 100.0 | 9 | 4.11 | 0.33 | 5.55** |
| ปชส. | 9.1 | 72.7 | - | 9.1 | 9.1 | 100.0 | 11 | 3.64 | 1.10 | 0.42 |
| ป่าไม้ | - | - | 100.0 | - | - | 100.0 | 1 | 3.00 | 0.00 | - |
| รวม | 17.2 | 60.0 | 5.7 | 11.4 | 5.7 | 100.0 | 35 | 3.71 | 1.07 | 1.16 |

** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\infty = .01$

13. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานในโครงการฯ

การติดต่อหรือการสื่อข้อความ เป็นมรรคของการประสานงาน และมีความสำคัญอย่างแยกไม่ออกประดุจคนและเงา การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ จะช่วยให้งานด้านต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างสอดคล้องไม่คั่งค้างชักช้า หรือไปรวมกันอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะ⁵ จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ในเรื่องการติดต่อสื่อสารพบว่า เจ้าหน้าที่ยู.เอ็น. มีการแจ้งข่าวสารให้แก่หน่วยงานอื่นปานกลางค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50, ตารางที่ 6-30) เจ้าหน้าที่ปปส. และ ปชส. ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และ 3.46 ตามลำดับ) โดยส่วนรวมเจ้าหน้าที่มีการติดต่อแจ้งข่าวสารกับหน่วยงานอื่นในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46) ดังตารางที่ 6-30

ตารางที่ 6-30 ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "ท่านมีการแจ้งข่าวสารให้แก่หน่วยงานอื่นมากนักเพียงใด"

⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, อ้างแล้ว, หน้า 153.

| หน่วยงาน | ร้อยละ | | | | | | จำนวน (คน) | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยง เบน มาตรฐาน | t-test |
|----------|-----------|------|-------------|------|----------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | รวม | | | | |
| ยู เอ็น. | - | 50.0 | 50.0 | - | - | 100.0 | 14 | 3.50 | 0.50 | 0.00 |
| ปปส. | - | 44.4 | 55.6 | - | - | 100.0 | 9 | 3.44 | 0.53 | -0.34 |
| ปชส. | - | 45.5 | 54.5 | - | - | 100.0 | 11 | 3.46 | 0.46 | -0.29 |
| ป่าไม้ | - | - | 100.0 | - | - | 100.0 | 1 | 3.00 | 0.00 | - |
| รวม | - | 45.7 | 54.3 | - | - | 100.0 | 35 | 3.46 | 0.48 | -0.49 |

*,** ทศนคติแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่คาดหวังไว้ (3.5) อย่างมีนัยสำคัญที่ $\alpha = .05$ และ $\alpha = .01$ ตามลำดับ

14. ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งของเจ้าหน้าที่

จากการสอบถามพบว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุดของเจ้าหน้าที่สนาม คือสายการบังคับบัญชาร้อยละ 38.5 รองลงมาเป็นการขัดแย้งส่วนตัวร้อยละ 30.7 เจ้าหน้าที่อื่นไม่ให้ความร่วมมือร้อยละ 15.4 และสาเหตุอื่นอีกร้อยละ 15.4 ส่วนเจ้าหน้าที่ประสานงานมีสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือ สายการบังคับบัญชา ขัดแย้งส่วนตัว และการไม่ให้ความร่วมมือ เป็นร้อยละ 22.2 เท่ากัน และสาเหตุอื่นอีกร้อยละ 33.4 ดังตารางที่ 6-31

ตารางที่ 6-31 สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่มากที่สุด

| ลักษณะงาน | สายการบังคับบัญชา | ขัดแย้ง ส่วนตัว | ไม่ให้ความ ร่วมมือ | อื่น ๆ | รวม | ร้อยละ จำนวน (คน) |
|-----------|-------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|-------------------------|
| ประสานงาน | 22.2 | 22.2 | 22.2 | 33.4 | 100.0 | 9 |
| งานสนาม | 38.5 | 30.7 | 15.4 | 15.4 | 100.0 | 26 |
| รวม | 34.3 | 17.1 | 28.6 | 20.0 | 100.0 | 35 |

เมื่อพิจารณาถึงปัญหาของเจ้าหน้าที่ขณะปฏิบัติงานในโครงการฯ จากตารางที่ 6-32 เจ้าหน้าที่ ยู.เอ็น. ประสบปัญหาด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งปัญหาด้านสายการบังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัญหาการดำเนินงานกับชาวเขา และปัญหาความร่วมมือจากบุคคลในหน่วยงานอื่นตามลำดับ ส่วนเจ้าหน้าที่ ปชส. ประสบปัญหาด้านขวัญและกำลังใจในการทำงานมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาได้แก่ปัญหาด้านสายการบังคับบัญชา และปัญหาปริมาณงานที่มีมากเกินไป ด้านปัญหาความร่วมมือจากบุคคลในหน่วยงานเดียวกันของเจ้าหน้าที่ประจำสงเคราะห์กลับมีน้อยที่สุด

ปัญหาของเจ้าหน้าที่ ปปส. ที่ประสบมากที่สุด คือ ปัญหาการดำเนินงานกับชาวเขา ปัญหารองลงมาคือ ปัญหาความร่วมมือจากบุคคลในหน่วยงานอื่น ปัญหาด้านสายการบังคับบัญชา และปัญหาปริมาณที่มีมากเกินไป ส่วนปัญหาความร่วมมือจากบุคคลในหน่วยงานเดียวกัน และการขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เป็นปัญหาที่สำคัญน้อยที่สุด

ในด้านเจ้าหน้าที่ของกรมป่าไม้ ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ปัญหาการขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน รองลงมาได้แก่ปัญหาด้านสายการบังคับบัญชา และปัญหาขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตามลำดับ

ถ้าพิจารณาปัญหาของเจ้าหน้าที่ โดยแยกตามลักษณะงาน จะพบว่า เจ้าหน้าที่ประสานงาน เป็นผู้ที่ ประสบปัญหาในการดำเนินงานกับชาวเขามากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ต่างหน่วยงานกัน ยังไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาสำคัญรองลงไปคือ ปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และสายการบังคับบัญชาและการควบคุม ส่วนปัญหาที่สำคัญที่สุดของเจ้าหน้าที่ในระดับสนาม คือ ปัญหาด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน รองลงมาคือ ด้านสายการบังคับบัญชา การควบคุม และปัญหาการดำเนินงานกับชาวเขา

เมื่อพิจารณาโดยสรุปแล้ว ปัญหาสำคัญของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่ถูกดึงตัวมาปฏิบัติงานในโครงการฯ เช่น เจ้าหน้าที่ของกรมประชาสงเคราะห์ มีปัญหาด้านขวัญและกำลังใจในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสายการบังคับบัญชาและการควบคุม ส่วนปัญหาของเจ้าหน้าที่ที่โครงการฯจ้างโดยตรง เช่น เจ้าหน้าที่ของ ยู.เอ็น. ปัญหาด้านขวัญกำลังใจและสายการบังคับบัญชาควบคุม เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด ซึ่งเป็นเพราะเจ้าหน้าที่เหล่านี้ถูกกำหนดให้ปฏิบัติ

งานภายใต้การควบคุมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นนั่นเอง เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ปปส. มี
ปัญหาด้านการดำเนินงานกับชาวเขา และการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น

ตารางที่ 6-32 แสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงาน เรียงลำดับ
จากปัญหาที่มีความสำคัญมากไปหาน้อย (1...2...3 ถึง ...7)

| ปัญหา | ยู.เอ็น. | ปปส. | ปชส. | ป่าไม้ | Staff | Line |
|--|----------|------|------|--------|-------|------|
| การดำเนินงานกับชาวเขา | 2 | 1 | 5 | 6 | 1 | 3 |
| ความร่วมมือจากบุคคลในหน่วยงานเดียวกัน | 4 | 5 | 7 | 7 | 5 | 7 |
| ความร่วมมือจากบุคคลในหน่วยงานอื่น | 3 | 2 | 6 | 4 | 2 | 5 |
| การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน | 6 | 5 | 4 | 1 | 6 | 6 |
| ปริมาณงานมากเกินไป | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| ขวัญและกำลังใจในการทำงาน | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| สายการบังคับบัญชาและการควบคุม | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |

โดยสรุป การที่โครงการฯ จัดรูปองค์กรเป็นแบบทีม โครงการนั้นไม่ได้ทำให้ขาดการ
การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่าง ๆ เพราะมีลักษณะต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้
เกิดการประสานงานหลายประการคือ

1. เจ้าหน้าที่ทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องกับนโยบายของโครงการ (ตารางที่ 6-6)
2. เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับงานในโครงการฯ ทัดเทียมกับงานจากหน่วยต้นสังกัด
เอง นอกจากนี้ ยังเห็นว่างานที่ปฏิบัติในโครงการฯ มีความสำคัญต่อโครงการฯ ด้วย (ตาราง
ที่ 6-7, 6-8 และ 6-9)
3. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบในโครงการฯ เป็นอย่างดี
(ตารางที่ 6-11)
4. เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนงานของโครงการฯ ค่อนข้างมาก จึงเต็มใจ
ที่จะปฏิบัติงานตามแผนโดยไม่มีข้อขัดแย้ง (ตารางที่ 6-14 และ 6-15)

5. เจ้าหน้าที่หน่วยต่าง ๆ ได้ให้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับสูง (ตารางที่ 6-16 ถึง 6-18)
6. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างเจ้าหน้าที่มาก (ตารางที่ 6-19)
7. การประสานงานของเจ้าหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริม การผลิต การตลาด สินเชื่อ ฝึกอบรม และพัฒนาหมู่บ้าน มีตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมการผลิต เจ้าหน้าที่ได้ให้ความเห็นว่า มีการประสานงานกันมากที่สุด (ตารางที่ 6-20 ถึง 6-24)
8. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีการติดต่อแบบไม่เป็นทางการอยู่ในระดับสูงมาก (ตารางที่ 6-25)
9. หน่วยประสานงานของกรมประชาสงเคราะห์ ได้ช่วยประสานงานในโครงการฯ ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก (ตารางที่ 6-26)
10. การอนุมัติวัสดุอุปกรณ์จากโครงการฯ เพื่อใช้ดำเนินงาน เป็นไปโดยรวดเร็ว มากและคล่องตัว (ตารางที่ 6-29)
11. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก (ตารางที่ 6-30)

แต่ภายในโครงการฯ ยังมีลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการประสานงานด้วย คือ

1. เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมในโครงการฯ เห็นว่า สวัสดิการที่เขาได้รับจากโครงการฯ ยังไม่เหมาะสม ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเขาโดยตรงอยู่มาก (ตารางที่ 6-27 และ 6-28)
2. แม้ว่า เจ้าหน้าที่จะยินดีรับคำสั่งจากหัวหน้าอื่นในโครงการฯ ก็ตาม แต่เขาก็มีความสับสนในการปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้าโครงการฯ และหัวหน้าตามสังกัดเดิม (ตารางที่ 6-12 และ 6-13)
3. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานสนาม มีปัญหาด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และปัญหาด้านสายการบังคับบัญชาและการควบคุมมากที่สุด ในขณะที่เจ้าหน้าที่ประสานงานก็ประสบปัญหาความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่อื่น และปัญหาด้านขวัญกำลังใจ รวมทั้งด้านสายการบังคับบัญชา เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่สนาม (ตารางที่ 6-32)

จากที่กล่าวมาทั้งหมด การจัดรูปองค์กรแบบทีมโครงการ ไม่ได้ทำให้ขาดการประสานงานตามแนวนอนในระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับเดียวกันแต่อย่างใด แต่จะมีผลทำให้ขาดการประสานงานเกิดขึ้นใน ด้านสายการบังคับบัญชาระหว่างเจ้าหน้าที่ต่างระดับภายในโครงการฯ มากกว่า

นอกเหนือจากปัญหาโครงสร้างองค์กรดังกล่าวมาแล้วทั้งหมด โครงการ ปลูกพืชทดแทนยังมีปัญหาในด้านต่าง ๆ อีกคือ

ปัญหาการวางแผนงาน

การวางแผนงานในโครงการฯ เป็นการวางแผนเพื่อดำเนินงานในระยะสั้น ปีต่อปี กิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในแผน จะกำหนดขึ้นโดยเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนั้น ตลอดระยะเวลาดำเนินงานโครงการฯ ทั้ง 2 ระยะ ไม่มีแผนงานระยะยาวที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานในแต่ละปีอย่างค่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฯ ดังนั้น เป้าหมายในแผนงานจึงเป็นเป้าหมายเฉพาะหน้าที่เจ้าหน้าที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งลักษณะการวางแผนดังกล่าว มีผลทำให้ไม่ประหยัศทรัพยากรของโครงการเท่าที่ควร เพราะเจ้าหน้าที่จะไม่ทราบว่า ควรจะมีกิจกรรมอะไรบ้างในแผนงาน และตามลำดับก่อนหลังกันอย่างไร จึงจะเกี่ยวเนื่องกันและมีผลต่อเป้าหมายของโครงการฯ เป็นส่วนรวม กิจกรรมที่เจ้าหน้าที่เสนอในบางกรณีจึงไม่จำเป็นเพราะไม่มีผลต่อเป้าหมาย หรือยังไม่ถึงเวลาที่จะต้องดำเนินงาน เพราะจะต้องได้รับการสนับสนุนจากกิจกรรมอื่นก่อน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ มีการสร้างและติดตั้งอุปกรณ์สำหรับผลิตสารกาแผลโดยวิธีเปียก ที่หมู่บ้านสามหมื่น ซึ่งปรากฏว่า อุปกรณ์นี้ใช้การไม่ได้ เพราะภายในหมู่บ้านยังไม่มี การจัดสร้างระบบประปาที่จะนำน้ำมาใช้กับอุปกรณ์ได้อย่างเพียงพอเป็นต้น

ปัญหาการควบคุมงาน

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การควบคุมการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโครงการฯ ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ปปส. และยูเอ็น. ไม่สามารถควบคุมเจ้าหน้าที่ในระดับสนาม ของกรมประชาสงเคราะห์ กรมป่าไม้ ได้โดยตรง เพราะเป็นหน่วยงานคนละสังกัดกัน แต่การควบคุมจะเป็นไปโดยทางอ้อม คือ จะจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่เหล่านี้ไปใช้ดำเนินการ ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องรับผิดชอบในการใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เกิดผลตามความต้องการของโครงการฯ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่

ละเลยไม่รับผิดชอบ หรือปฏิบัติงานผิดพลาด ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโครงการฯ จะแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา คัดสิ่งกีดขวางเจ้าหน้าที่นั้นดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้นแทน ซึ่งจากลักษณะการควบคุมดังกล่าวนี้ ก่อให้เกิดข้อเสียขึ้นคือ

1. ประสิทธิภาพในการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายของผู้บริหารฯ มีน้อยลง เพราะผู้บริหารฯ ไม่สามารถควบคุมเจ้าหน้าที่สนามได้อย่างเต็มที่

2. การที่ผู้บริหารโครงการฯ ต้องประสานงานกับผู้บังคับบัญชาตามสายงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ถ้าผู้บังคับบัญชาตามสายงานนั้นไม่เข้าใจกระบวนการดำเนินงาน และแนวนโยบายของโครงการฯ อย่างเด่นชัดแล้ว มักจะก่อให้เกิดความล่าช้า และมีขั้นตอนในการแก้ไขปรับปรุงที่มากขึ้น โดยไม่จำเป็น

3. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานของเจ้าหน้าที่ ปกติจะไม่สามารถประสานงานและดูแลเจ้าหน้าที่ของตนที่ปฏิบัติงานในโครงการฯ ได้อย่างเต็มที่ เพราะมีงานประจำต้องปฏิบัติมาก ทำให้ขาดผู้ควบคุมเจ้าหน้าที่อย่างแท้จริงในโครงการฯ

4. ผู้บริหารโครงการฯ ไม่สามารถคัดเลือกหรือโยกย้าย เจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมกว่า เข้าปฏิบัติงานในโครงการฯ ได้

5. การควบคุมเจ้าหน้าที่ทางอ้อม โดยการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้แก่ เจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่อาจจะเห็นว่า วัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวไม่ได้มาจากงบประมาณของหน่วยงาน และไม่มีการควบคุมจากหน่วยตน ทำให้เจ้าหน้าที่ใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์อย่างไม่ประหยัด และไม่เกิดผลต่องานในโครงการฯ อย่างแท้จริง

6. เจ้าหน้าที่ขาดความสนใจต่อการประเมินผลของโครงการฯ เพราะถือว่า การประเมินผลงานโดยโครงการฯ ไม่ใช่เครื่องมือที่จะควบคุมเข้าได้อย่างแท้จริง การควบคุมที่แท้จริงจะมาจากหน่วยค้ำประกันของเขาเองเท่านั้น การขาดความสนใจของเจ้าหน้าที่จะเห็นได้จากการขาดประชุมประจำเดือนของเจ้าหน้าที่ การไม่ส่งรายงานประจำเดือนตามกำหนดเวลา ฯลฯ

ส่วนการควบคุมภายในระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สนามที่ปฏิบัติงานในหมู่บ้านชาวเขา ซึ่งปกติจะมีหน่วยงานไม่น้อยกว่าสองหน่วยงานปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ ปรากฏว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในด้านการยอมรับบทบาทของกันและกัน มีการสั่งงานข้ามขั้นตอน สั่งงานโดย

ใช้สิทธิขาด เจ้าหน้าที่ไม่เห็นพ้องกันในแนวทางปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งตั้งแต่การไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เชื่อฟังคำสั่ง ปฏิบัติงานโดยไม่เต็มใจ จนถึง การหยุดปฏิบัติงานหรือทะเลาะวิวาทอย่างรุนแรง ซึ่งทั้งหมดเป็นผลมาจากหน่วยงานต่างสังกัดต้องมาทำงานร่วมกันและ เจ้าหน้าที่มีความขัดแย้งกันเป็นการส่วนตัว

การประเมินผลการดำเนินงาน

การลดพื้นที่ปลูกฝิ่นของชาวเขา โดยการส่งเสริมให้ชาวเขาปลูกพืชชนิดอื่นทดแทน จะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด จากการศึกษาพบว่า ขึ้นอยู่กับสาเหตุดังต่อไปนี้

1. การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ในโครงการฯ
2. วิธีการดำเนินงานโครงการฯ
3. การยอมรับของชาวเขาในพืชทดแทน มีมากน้อยเพียงใด

1. การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ในโครงการฯ

เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่จากหลายหน่วยงานมาร่วมปฏิบัติงานในโครงการฯ และทำหน้าที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านส่งเสริมการผลิตพืชทดแทน การตลาด สินเชื่อ ฝึกอบรม และพัฒนาหมู่บ้าน แต่ละด้านต่างก็สนับสนุนซึ่งกันและกัน ขาดด้านหนึ่งด้านใดไปจะทำให้การส่งเสริมพืชทดแทนไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะด้านของตนเท่านั้น แต่ยังคงรู้จักประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในด้านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมด้วย คือ ทำให้ชาวเขาเกิดความพึงพอใจและยอมรับพืชทดแทนให้มากที่สุด ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่เกื้อกูลให้เกิดการประสานงานขึ้นในระหว่างเจ้าหน้าที่ เช่น เจ้าหน้าที่ต่างก็มีความเห็นสอดคล้องกันในนโยบายของโครงการฯ เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมมากในการวางแผน มีลักษณะการติดต่อแบบไม่เป็นทางการที่ติดต่อกัน เป็นต้น แต่ก็มีปัจจัยอีกบางประการที่ทำให้การประสานงานกันมีน้อยลง ได้แก่ ปัญหาด้านสายการบังคับบัญชาและการควบคุม ซึ่งเจ้าหน้าที่บางส่วนเห็นว่ามีการสั่งงานข้ามชั้นค่อนข้าง ทำให้เจ้าหน้าที่อดอัดใจในการปฏิบัติตนหรือผู้บังคับบัญชาตัดสินใจไม่เด็ดขาด ล่าช้า ผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานต้นสังกัดไม่เข้าใจในกระบวนการส่งเสริมการเกษตรดีพอ จึงสั่งงานที่ขัดแย้งกับงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติในโครงการฯ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ขณะปฏิบัติงานในโครงการฯ

จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ว่า งานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติในโครงการฯ สำเร็จลงได้ เป็นเพราะสาเหตุใด เจ้าหน้าที่ร้อยละ 85.7 ตอบว่า เป็นเพราะเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องช่วยเหลืออยู่ ส่วนเจ้าหน้าที่อีกร้อยละ 8.6 ตอบว่า เป็นเพราะเจ้าหน้าที่ในหน่วยเดียวกันคอยช่วยเหลือ และมีเจ้าหน้าที่อีกร้อยละ 5.7 ที่ตอบว่า เป็นเพราะหน่วยงานอื่นคอยช่วยเหลือ (ตารางที่ 6-33) จากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ที่ตอบว่า งานต่าง ๆ ในโครงการฯ มีทุกฝ่ายคอยช่วยเหลืออยู่จนสำเร็จ แสดงให้เห็นว่า มีการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่เป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานในโครงการฯ สมฤทธิ์ผลได้

ตารางที่ 6-33ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่อคำถาม "งานในโครงการฯ ที่สำเร็จลงได้เป็นเพราะสาเหตุใด"

(ร้อยละ)

| หน่วยงาน | ทุกฝ่ายช่วยเหลือ | หน่วยอื่นช่วยเหลือ | หน่วยเดียวกันช่วยเหลือ | ด้วยตนเอง | รวม | จำนวน (คน) |
|----------|------------------|--------------------|------------------------|-----------|-------|------------|
| ยู.เอ็น. | 78.6 | - | 21.4 | - | 100.0 | 14 |
| ปปส. | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 9 |
| ปชส. | 81.8 | 18.2 | - | - | 100.0 | 11 |
| ป่าไม้ | 100.0 | - | - | - | 100.0 | 1 |
| รวม | 85.7 | 5.7 | 8.6 | - | 100.0 | 35 |

2. วิธีดำเนินงานโครงการฯ

การดำเนินงานโครงการฯ ทั้งสองระยะมีแนวทางในการดำเนินงานที่เหมือนกัน คือ ส่งเสริมให้ชาวเขาปลูกพืชทดแทน โดยสนับสนุนในด้านสินเชื่อ การฝึกอบรม และจัดหาตลาดสำหรับรองรับผลผลิตที่ออกมา แต่โครงการฯ ทั้งสองระยะก็มีความแตกต่างในวิธีดำเนินงาน คือ

ด้านการส่งเสริมพืชทดแทน โครงการฯ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2523-2525) มีวิธีการชักจูงให้ชาวเขาเกิดการยอมรับในพืชทดแทนโดยสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์เกษตร เช่น ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ ยาปราบศัตรูพืช ฯลฯ ในรูปการให้เปล่าแก่ชาวเขาเป็นส่วนใหญ่ จึงมีผลทำให้ชาวเขาเกิดความเคยชินในการพึ่งพาต่อความช่วยเหลือของโครงการฯ และหลังจากที่โครงการฯ ถอน

ความช่วยเหลือออกไปแล้ว ชาวเขาไม่สามารถจะพึ่งพาโครงการฯ ได้อีกต่อไป จึงมีบางส่วนที่เลิกใช้วัสดุการเกษตรลงทำให้ได้ผลผลิตที่ต่ำ และบางส่วนก็เลิกปลูกพืชทดแทน และหันกลับไปปลูกฝิ่นอีกครั้งหนึ่ง ส่วนวิธีการส่งเสริมในโครงการฯ ระยะที่สอง (พ.ศ. 2526-2527) ได้ลดการพึ่งพาของโครงการของชาวเขาลง โดยให้ชาวเขาพึ่งพาตนเองมากขึ้น ได้มีการจัดตั้งกลุ่มชาวเขา เพื่อให้ชาวเขาดำเนินการบริหารวัสดุการเกษตรกันเองภายในกลุ่ม เช่น มีการจัดตั้งกลุ่มธนาคารหมู่บ้าน ธนาคารเมล็ดพันธุ์ เป็นต้น ซึ่งโครงการฯ จะช่วยสนับสนุนวัสดุการเกษตรในครั้งแรกเท่านั้น จากนั้นกลุ่มชาวเขาจะต้องจัดซื้อวัสดุมาหมุนเวียนเข้าไว้ในธนาคารด้วยตนเอง ทั้งนี้ มีเจ้าหน้าที่ของโครงการฯ เป็นผู้ติดตามชี้แนะการดำเนินงานแก่ทางกลุ่ม

นอกเหนือจากวัสดุอุปกรณ์การเกษตรแล้ว โครงการฯ ระยะที่ 2 ได้เน้นหนักที่จะให้ชาวเขาช่วยเหลือตนเองในด้านอื่น ๆ เช่น การพัฒนาหมู่บ้าน ชาวเขาจะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้วย ซึ่งแตกต่างไปจากโครงการฯ ระยะแรก ที่โครงการฯ จะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ชาวเขาแต่เพียงฝ่ายเดียว

ด้านการตลาดพืชทดแทน โครงการฯ ระยะที่ 1 ได้ดำเนินการรับซื้อผลผลิตส่วนใหญ่ในราคาประกันซึ่งปกติสูงกว่าราคาของตลาดโดยทั่วไป ทำให้ชาวเขาเกิดความเคยชินต่อราคาประกันนั้น และการรับซื้อผลผลิต ณ หมู่บ้าน ไม่ว่าจะ เป็นโครงการฯ หรือพ่อค้าขึ้นไปรับซื้อ ทำให้ปิดช่องทางในการรับรู้ตลาดภายนอกของชาวเขาลง เมื่อสิ้นสุดโครงการฯ ระยะแรก และโครงการฯ ไม่ได้ช่วยรับซื้ออีกต่อไป ชาวเขาบางส่วนจึงไม่รู้แหล่งตลาดดีพอ ไม่รู้จักวิธีการจำหน่ายในตลาดด้วยตนเอง และไม่พอใจกับราคาตลาดซึ่งขายได้ต่ำกว่าราคาประกันซึ่งเขาเคยชิน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มีส่วนทำให้ชาวเขาไม่อยากปลูกพืชทดแทนอีก

ส่วนโครงการฯ ระยะที่ 2 โครงการฯ ยังเป็นผู้รับซื้อผลผลิตของชาวเขาอยู่ แต่รับซื้อในราคาตลาดมากขึ้น นอกจากนั้น ยังดำเนินการให้ชาวเขานำผลผลิตลงมาจำหน่ายในตลาดด้วยตนเอง แนะนำให้ชาวเขารู้จักตลาดมากขึ้น และสนับสนุนให้ชาวเขารวมกลุ่มเพื่อจำหน่ายผลิตผลเอง

โดยสรุป โครงการฯ ระยะที่ 1 มีวิธีการดำเนินงานที่จะชักจูงให้ชาวเขาเกิดการยอมรับในพืชทดแทน โดยเป็นฝ่ายให้ความช่วยเหลือแก่ชาวเขาแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งทำให้ชาวเขาเกิดการยอมรับขึ้นแต่ลักษณะการยอมรับของชาวเขาไม่อาจจะต่อเนื่องได้ต่อไป หลังจาก

ที่โครงการฯ ได้ถอนความช่วยเหลือออกไปแล้ว โครงการฯ ระยะที่ 2 ได้เปลี่ยนแนวการช่วยเหลือ โดยให้ชาวเขาพึ่งพาตนเองในด้านการผลิต การตลาด มากขึ้น ซึ่งการยอมรับพืชทดแทนโดยต้องพึ่งพาตนเองเช่นนี้ เชื่อว่าจะทำให้ชาวเขายอมรับพืชทดแทนได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป แม้ว่าจะสิ้นสุดโครงการฯ แล้ว

3. การยอมรับพืชทดแทนของชาวเขา

ชาวเขาจะเกิดการยอมรับพืชทดแทนอื่นเพื่อปลูกทดแทนฝิ่นได้ ในกรณี ที่พืชชนิดนั้นสามารถทำรายได้ดีกว่า หรือ ทัดเทียมกับรายได้จากฝิ่น ซึ่งเงื่อนไขนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่โครงการฯ ยึดถืออยู่ในการดำเนินงานส่งเสริม เป็นผลให้โครงการฯ ต้องช่วยเหลือทางด้านการตลาด ไม่ว่าจะเป็นการประกันราคารับซื้อผลผลิต การจัดหาตลาดที่สามารถรับซื้อผลผลิตได้ในราคาสูง เพื่อพยุงรายได้ให้สูงกว่ารายได้จากฝิ่น ซึ่งปรากฏว่า หลังจากการดำเนินโครงการฯ ระยะที่ 1 สิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2525 พืชทดแทนฝิ่นที่สำคัญ 3 ชนิดที่โครงการฯ ส่งเสริมให้ชาวเขาปลูก ได้แก่ กาแฟ ถั่วแดง และมันฝรั่ง ทำรายได้ให้แก่ชาวเขาในปี พ.ศ. 2526 เป็นเงินทั้งสิ้น 3,140,376 บาท ในขณะที่รายได้จากฝิ่นเท่ากับ 2,863,035 บาท ซึ่งรายได้จากพืชทดแทนจะมากกว่าฝิ่น 277,341 บาท เมื่อพิจารณาตามหมู่บ้าน จะพบว่าบางหมู่บ้านรายได้จากพืชทดแทนจะมากกว่าฝิ่น เช่น หมู่บ้านแม่สาใหม่มีรายได้จากพืชทดแทนมากกว่าฝิ่นถึง 593,400 บาท หมู่บ้านห้วยมีรายได้มากกว่าฝิ่น 528,496 บาท แต่ในบางหมู่บ้านรายได้จากฝิ่นจะมากกว่า เช่น หมู่บ้านขุนวาง รายได้จากฝิ่นจะมีมากกว่ารายได้จากพืชทดแทน 312,000 บาท หมู่บ้านสามหมื่นมีรายได้จากฝิ่นมีมากกว่า 193,110 บาท เป็นต้น ในหมู่บ้านที่รายได้จากพืชทดแทนทั้ง 3 มีมากกว่าฝิ่น โดยเฉพาะที่ หมู่บ้านแม่สาใหม่และบ้านห้วย แสดงให้เห็นว่า ชาวเขาเกิดการยอมรับพืชทดแทนแล้ว ส่วนในหมู่บ้านที่รายได้จากฝิ่นมีมากกว่า ชาวเขาในหมู่บ้านยังไม่ยอมรับพืชทดแทนเท่าที่ควร และมีแนวโน้มว่า ชาวเขาจะยังปลูกฝิ่นต่อไป เพราะรายได้จากฝิ่นที่มีมากกว่าจะเป็นเครื่องจูงใจให้ชาวเขาปลูกอีก

สำหรับโครงการฯ ระยะที่ 2 จนถึงขณะที่เขียนวิทยานิพนธ์อยู่นี้ ยังไม่มีการสำรวจรายได้จากพืชทดแทนและรายได้จากฝิ่นเป็นที่แน่นอน ผู้เขียนจึงได้ทำการสัมภาษณ์ชาวเขาในหมู่บ้าน 3 แห่งคือ หมู่บ้านนุเชอปากทาง, ส้มป่อย และแม่ส้าน พบว่ามีชาวเขาร้อยละ 23.2 ที่เห็นว่า พืชทดแทนซึ่งเขาปลูกอยู่ทำรายได้มากกว่าฝิ่น แต่ก็มีอีกร้อยละ 23.2 ที่เห็นว่า ฝิ่นทำรายได้ให้มากกว่า ที่เหลือร้อยละ 53.6 ไม่สามารถจะเปรียบเทียบได้แน่นอน เพราะราคา

จำหน่ายและผลผลิตที่ได้แน่นอน (ดูตารางที่ 6-34)

ในกรณีที่พืชทดแทนสามารถทำรายได้มากกว่าฝิ่น มีชาวเขาร้อยละ 74.4 จากการสัมภาษณ์ตอบว่า ต้องการจะปลูกพืชทดแทนนั้นต่อไป แต่ก็มีอีกร้อยละ 13.4 ที่ไม่อยากจะปลูกอีก เพราะขั้นตอนในการปลูกยุ่งยาก และต้องการปลูกพืชชนิดอื่นเพื่อการบริโภคเอง (ดูตารางที่ 6-35) และในกรณีที่พืชทดแทนไม่สามารถทำรายได้ดีกว่าฝิ่น ชาวเขาร้อยละ 54.9 อาจจะกลับไปปลูกฝิ่นอีก แต่ก็มีอีกร้อยละ 10.9 ที่ไม่อยากจะกลับไปปลูกฝิ่นอีก เพราะกลัวการปราบปรามของเจ้าหน้าที่รัฐบาล ที่เหลืออีกร้อยละ 34.2 ไม่ให้ความเห็นในเรื่องนี้ (จากตารางที่ 6-36)

ตารางที่ 6-34 ความเห็นของชาวเขาต่อคำถาม "รายได้ของพืชทดแทนและฝิ่น อย่างไม่มียา
รายได้มากกว่า"

(ร้อยละ)

| เผ่า | พืชทดแทน | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ฝิ่น | รวม | จำนวน (คน) |
|-----------|----------|----------------------|------|-------|------------|
| มูเซอ | 32.3 | 45.2 | 22.5 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 18.5 | 59.3 | 22.2 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 16.7 | 58.3 | 25.0 | 100.0 | 24 |
| รวม | 23.2 | 53.6 | 23.2 | 100.0 | 82 |

ตารางที่ 6-35 ความเห็นของชาวเขาต่อคำถาม "เมื่อพืชทดแทนสามารถทำรายได้มากกว่า
ฝิ่น ท่านจะปลูกพืชทดแทนนั้นต่อไปหรือไม่"

(ร้อยละ)

| เผ่า | ปลูก | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่ปลูก | รวม | จำนวน (คน) |
|-----------|------|----------------------|---------|-------|------------|
| มูเซอ | 80.6 | 12.9 | 6.5 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 77.8 | 7.4 | 14.8 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 62.5 | 16.7 | 20.8 | 100.0 | 24 |
| รวม | 74.4 | 12.2 | 13.4 | 100.0 | 82 |

ตารางที่ 6-36 ความเห็นของชาวเขาต่อคำถาม "เมื่อพืชทดแทนไม่สามารถทำรายได้มากกว่า
ฝิ่น ท่านอยากจะปลูกฝิ่นอีกหรือไม่"

(ร้อยละ)

| เผ่า | อยากปลูก ฝิ่นอีก | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่อยากปลูก ฝิ่นอีก | รวม | จำนวน(คน) |
|-----------|---------------------|----------------------|------------------------|-------|-----------|
| มูเซอ | 54.8 | 25.8 | 19.4 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 48.1 | 44.4 | 7.4 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 62.5 | 33.3 | 4.2 | 100.0 | 24 |
| รวม | 54.9 | 34.2 | 10.9 | 100.0 | 82 |

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่กล่าวมาพบว่า ชาวเขาจะยอมรับพืชที่โครงการฯ ส่งเสริม ถ้าพืชนั้นทำรายได้ให้มากกว่ารายได้จากฝิ่น แต่ถ้ารายได้จากพืชนั้นต่ำกว่ารายได้จากฝิ่นเมื่อใด ชาวเขาก็อยากจะกลับไปปลูกฝิ่นอีกดังเดิม มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ไม่อยากกลับไปปลูกฝิ่น สำหรับหมู่บ้านใหม่ทั้ง 3 หมู่บ้านในโครงการระยะที่ 2 มีชาวเขาที่เห็นว่า รายได้จากพืชที่โครงการฯ ส่งเสริมมีมากกว่ารายได้จากฝิ่นจำนวนร้อยละ 23.2 จากการสัมภาษณ์ ดังนั้น ชาวเขาจำนวนนี้จึงมีแนวโน้มที่จะยอมรับพืชที่โครงการฯ ส่งเสริมได้ต่อไป

การพิจารณาถึงการยอมรับพืชส่งเสริมของชาวเขา นอกจากจะพิจารณาด้านรายได้แล้ว จำนวนพื้นที่ที่ส่งเสริม ก็เป็นเครื่องชี้วัดอีกประการหนึ่ง พื้นที่ส่งเสริมสำหรับพืชทดแทน 6 ชนิด ได้เพิ่มขึ้นทุกปีจาก 2,094 ไร่ ในปี พ.ศ. 2523 เป็น 5,300.9 ไร่ และ 7,954 ไร่ ในปี พ.ศ. 2524 และ 2525 ตามลำดับ ผลผลิตเพิ่มขึ้นจาก 928.7 ตันในปี พ.ศ. 2523 เป็น 2,253.8 ตัน และ 2,171 ตันในปี พ.ศ. 2524 และ 2525 ตามลำดับ ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่า การยอมรับในพืชส่งเสริมมีเพิ่มขึ้นทุกปี แต่การเพิ่มขึ้นนั้นมีข้อน่าสังเกต ในทางปฏิบัติจริงหลายประการ คือ

1. ชาวเขาบางกลุ่มยอมรับการส่งเสริมจากโครงการฯ แต่ขณะเดียวกันก็ยังปลูกฝิ่นอยู่ควบคู่กัน ดังนั้น การยอมรับพืชส่งเสริมจึงมิได้หมายความว่า พื้นที่ปลูกฝิ่นของชาวเขากลุ่มนี้ ต้องลดลงด้วย และชาวเขากลุ่มนี้มักจะสนใจดูแล ฝิ่นของคนมากกว่าดูแลพืชที่โครงการฯ ส่งเสริม

2. โครงการฯ ได้ช่วยเหลือในด้านเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยา แก่ชาวเขา บางครั้งในลักษณะของการให้เปล่า เพื่อให้ชาวเขาเกิดการยอมรับขึ้น ซึ่งการยอมรับอาจไม่ใช่การยอมรับที่แท้จริง

3. ในทางปฏิบัติ โครงการฯ ไม่สามารถทำการส่งเสริมแก่ชาวเขาครบทุกกลุ่มภายในหมู่บ้านได้ กลุ่มที่ไม่ได้รับการส่งเสริม จึงไม่จำเป็นที่จะต้องยอมรับพืชทดแทนด้วย

ด้วยสาเหตุดังกล่าว พื้นที่ส่งเสริมที่เพิ่มขึ้นของโครงการฯ จึงไม่ได้หมายความว่าชาวเขาจะยอมรับพืชที่ส่งเสริมเพิ่มขึ้นด้วยเสมอไป

สิ่งที่ต้องพิจารณาอีกประการหนึ่ง ในการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการฯ คือ ปริมาณการเพิ่มลดของพื้นที่ปลูกฝิ่นในเขตโครงการฯ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไป หลังจากโครงการฯ ได้เข้าดำเนินการแล้ว จากตารางที่ 5-5 แสดงให้เห็นว่า ก่อนเริ่มดำเนินโครงการฯ ในปี พ.ศ. 2523 มีพื้นที่ปลูกฝิ่นในเขตโครงการฯ จากการสำรวจรวม 1,909 ไร่ ภายหลังสิ้นสุดโครงการฯ ปี พ.ศ. 2525 มีพื้นที่ปลูกฝิ่นรวม 1,265 ไร่ เท่ากับลดลงร้อยละ 33.73 หรือประมาณ 1 ใน 3 ของพื้นที่ปลูกฝิ่นเดิม ส่วนโครงการฯ ระยะที่สองซึ่งดำเนินงานในเขตหมู่บ้านใหม่อีก 3 หมู่บ้าน ก่อนเริ่มดำเนินงานมีพื้นที่ปลูกฝิ่นรวม 2,449.5 ไร่ ครั้นถึงปี พ.ศ. 2527 มีพื้นที่ปลูกฝิ่นรวม 2,067 ไร่ เท่ากับลดร้อยละ 15.62 หรือประมาณ 1 ใน 6 ของพื้นที่ปลูกฝิ่นเดิม (ดูตารางที่ 5-9)

จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ชาวเขายังคงปลูกฝิ่นต่อไปในอัตราที่สูง แม้ว่า จะดำเนินงานส่งเสริมไปแล้วก็ตาม ซึ่งสาเหตุที่ชาวเขายังไม่ยอมรับพืชทดแทนอย่างเต็มที่นั้น เป็นเพราะ

1. การปลูกฝิ่นเป็นอาชีพดั้งเดิมของชาวเขา และฝิ่นยังเกี่ยวพันอยู่กับประเพณีของชาวเขาอย่างเหนียวแน่น จึงยากที่จะเปลี่ยนแปลงไปปลูกพืชชนิดอื่น

2. ชาวเขาบางส่วนปลูกทั้งพืชส่งเสริมและฝิ่นพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดรายได้มากขึ้น และเป็นเครื่องค้ำรองในการขอความช่วยเหลือจากโครงการฯ ในปีที่ฝิ่นมีราคาสูง ชาวเขาจะกลับไปปลูกฝิ่นกันมาก และปลูกพืชส่งเสริมน้อยลง หรือดูแลพืชส่งเสริมที่น้อยลง

3. ชาวเขามักจะไม่เอาใจใส่ต่อพืชส่งเสริม เพราะมีขั้นตอนในการปฏิบัติดูแลมาก ทำให้ผลผลิตที่ได้ต่ำ รายได้จากกาจำหน่ายจึงมีน้อยไม่จูงใจให้ชาวเขาปลูก

4. มีหลายกรณีที่พืชที่ส่ง เสริมประสบความสำเร็จเสียหาย เนื่องจากสภาพดินฟ้าอากาศ และศัตรูพืช ทำให้ชาวเขาเกิดความไม่มั่นใจที่จะปลูกต่อไป

5. ไม่มีการปราบปรามผู้ปลูกฝิ่นและผู้ค้าฝิ่นอย่างแท้จริง ชาวเขาจึงขยายพื้นที่ปลูกฝิ่นออกไปเรื่อย ๆ และเพิกเฉยต่อพืชส่ง เสริม

6. ชาวเขาที่ย้ายถิ่นที่อยู่เสมอ จะไม่ยอมรับพืชส่ง เสริมที่ให้ผลผลิตช้า เช่น กาแฟ ซึ่งต้องใช้เวลาคูแล 3-5 ปี จึงจะได้ผลผลิต

7. ชาวเขายังไม่มีความมั่นใจในตลาดของพืชส่ง เสริม

สาเหตุดังกล่าว มีผลทำให้ชาวเขาไม่ยอมรับพืชส่ง เสริมอย่างเต็มที่ ซึ่งถ้าหากชาวเขายอมรับอย่างเต็มที่ แรงงานทั้งหมดที่ใช้ในการปลูกฝิ่นจะถูกนำมาใช้ในการปลูกพืชส่ง เสริมทั้งหมด ทำให้พื้นที่ปลูกฝิ่นลดลงได้โดยตรง เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ชาวเขายอมรับพืชส่ง เสริมอย่างเต็มที่ คือ การปราบปรามฝิ่นให้หมดสิ้นอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้ชาวเขาไม่มีแหล่งรายได้จากฝิ่น มาเป็นข้อ เปรียบเทียบกับพืชส่ง เสริม และพืชส่ง เสริมจะเป็นแหล่งรายได้จากการเพาะปลูกเพียงแหล่งเดียวที่ชาวเขาจะต้องยอมรับ แต่ตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการฯ เงื่อนไขนี้ไม่ได้รับการปฏิบัติจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ปราบปรามผู้ปลูกฝิ่นอย่างเต็มที่ เนื่องจากการปราบปรามจะมีผลกระทบทางด้านการเมือง และความมั่นคงของประเทศในขณะนั้น การดำเนินโครงการฯ ที่ขาดการประสานงานจากหน่วยงานปราบปราม จึงทำให้ชาวเขายอมรับพืชที่โครงการฯ ส่ง เสริมน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโครงการฯ

นอกเหนือจากปัญหาด้านการจัดการดังที่กล่าวมาแล้ว โครงการฯ ได้ประสบปัญหาด้านการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในพื้นที่ด้วย ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่มาจากชาวเขาที่ได้รับการส่งเสริมจากโครงการฯ เป็นสาเหตุสำคัญ ดังนั้น ในปัญหาที่จะกล่าวถึงต่อไป จะกล่าวแทรกข้อมูลจากการสอบถามชาวเขาไว้ประกอบในแต่ละปัญหาดังนี้

1. ปัญหาด้านการส่งเสริมการผลิต

1.1 ปัญหาด้านทุนการผลิตพืชทดแทนสูง

การส่งเสริมปลูกพืชอื่นทดแทนฝิ่นไม่ว่า จะเป็นถั่วแดง กาแฟ มันฝรั่ง จำต้องอาศัยปัจจัยการผลิตจากพื้นรายนำขึ้นไปใช้ในหมู่บ้านชาวเขา ซึ่งอยู่บนที่สูง และห่างไกล

ตัวจังหวัด ดังนั้น ค่าขนส่งในการนำปัจจัยการผลิตไปยังหมู่บ้าน จึงเพิ่มต้นทุนการผลิตให้สูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนั้น เมื่อผลผลิตออกมาแล้ว ค่าบรรจุหีบห่อให้เหมาะสมถูกต้องรวมทั้งการขนส่งผลผลิตมาสู่ที่นารบเพื่อจำหน่ายให้แก่พ่อค้า ก็เป็นต้นทุนการผลิตที่สูงอีกช่วงหนึ่ง - สถานการณ์เช่นนี้ เป็นการสร้างเงื่อนไขให้กับการกำหนดราคาสินค้าที่จำหน่าย ต้องสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว ซึ่งอำนาจการต่อรองราคามูลผลิตที่ค่อนข้างสูง มักจะประสบปัญหาในทางปฏิบัติ เนื่องจากผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดราคามีใช้ผู้ผลิต

การแก้ไขปัญหาด้านต้นทุนการผลิตที่สูงนี้ โครงการฯ ได้พยายามลดต้นทุนการผลิตด้านการขนส่งด้วยการเข้ารับภาระแทนในการขนส่ง ปัจจัยการผลิตให้แก่ชาวเขา และนำผลผลิตบางส่วนของชาวเขาสู่ท้องตลาดด้วยยานพาหนะของโครงการฯ หรือ โดยชักจูงสนับสนุนให้พ่อค้าในตัวจังหวัดหรือกรุงเทพฯ ขึ้นไปรับซื้อผลผลิตของชาวเขาโดยตรงในหมู่บ้าน เพื่อลดภาระของชาวเขาให้น้อยลง ซึ่งวิธีดำเนินงานด้านการขนส่ง ปัจจัยการผลิตให้แก่ชาวเขา หรือนำผลผลิตของชาวเขาบางส่วนลงมาจำหน่ายในตลาด โดยใช้ยานพาหนะของโครงการฯ มีปัญหาติดตามมาคือ ทางโครงการฯ จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายทางด้านบริการมากขึ้น ในแง่ของค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และการซ่อมบำรุงยานพาหนะต่าง ๆ ที่ชำรุดเสียหาย ให้อยู่ในสภาพใช้การได้ทุกฤดูกาล ซึ่งภาระในเรื่องนี้สามารถกระทำได้โดยไม่มีปัญหาหนัก ถ้าเป็นโครงการที่ได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศอยู่ แต่เมื่อใดที่หน่วยงานของทางราชการ ต้องเป็นผู้รับผิดชอบงานนี้โดยตรง และใช้งบประมาณปกติของไทย จะไม่อาจดำเนินงานได้คล่องตัว และบังเกิดผลเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติในโครงการฯ

1.2 ปัญหาความไม่แน่นอนของปริมาณผลผลิต

พืชทดแทนหลายชนิดไม่สามารถกำหนดปริมาณของผลผลิตได้อย่างถูกต้องแน่นอนในแต่ละปี ซึ่งเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- การคาดคะเนจำนวนผลผลิตผิดพลาดมาก เพราะขาดการตรวจนับที่ดีของเจ้าหน้าที่
- ชาวเขายังอาศัยราคามันเป็นเครื่องกำหนดว่า จะปลูกพืชทดแทนดีหรือไม่ ปีใดที่มันมีราคาสูง ชาวเขาเหล่านั้นจะปลูกพืชทดแทนน้อยลง ถ้าปีใดมันมีราคาต่ำ ชาวเขาจะหันมาปลูกพืชทดแทนกันมากขึ้น ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในปริมาณผลผลิตที่ได้

- ชาวเขาขาดการติดตามดูแลรักษาพืชผลอย่างใกล้ชิด ทำให้ได้ผลผลิตที่ต่ำกว่าที่คาดหมายไว้
- สภาพดินฟ้าอากาศบนที่สูง ไรค และ แมลงศัตรูพืช มีผลทำให้พืชผลเสียหาย และได้ผลผลิตต่ำกว่าที่คาดหมายไว้

สาเหตุดังกล่าว ทำให้จำนวนผลผลิตของพืชทดแทน ไม่สามารถกำหนดได้อย่างถูกต้อง เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อหาตลาด เพราะไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องใกล้เคียงความเป็นจริง ให้แก่พ่อค้า ซึ่งในบางกรณีทำให้พ่อค้าที่ต้องติดต่อหาตลาดจำหน่ายไว้ล่วงหน้า เกิดความลังเลที่จะเข้ามารับซื้อ เพราะไม่ทราบว่า ตนจะได้ผลผลิตเป็นจำนวนเท่าใดจากโครงการฯ

1.3 ปัญหาความคิดเห็นของชาวเขาคือพืชทดแทน

ก่อนหน้าที่โครงการฯ จะเข้าดำเนินงานส่งเสริมพืชทดแทนนั้น ชาวเขาส่วนใหญ่จะปลูกฝิ่นเป็นอาชีพหลัก ซึ่งลักษณะการปลูกการเก็บเกี่ยวฝิ่น จะมีขั้นตอนที่ง่ายและไม่ซับซ้อนเท่ากับพืชต่าง ๆ ที่โครงการฯ ได้ส่งเสริมไป ดังนั้น โครงการฯ จึงประสบปัญหาในการที่จะลบล้างความเชื่อถือ และความเคยชินในการปลูกฝิ่นโดยวิธีง่าย ๆ ของชาวเขาให้หมดไป ซึ่งกระทำได้ลำบากเพราะขั้นตอนการปลูก การเก็บเกี่ยวพืชทดแทนเกือบทุกชนิดมีมากกว่าการปลูกฝิ่น รวมทั้งน้ำหนักของผลผลิตพืชทดแทน จะมีมากกว่าน้ำหนักฝิ่นที่มีมูลค่าเท่ากัน หลายเท่าตัว เช่น ฝิ่น 1 กิโลกรัม มีมูลค่าจำหน่ายที่หมู่บ้านมุเซอในปี พ.ศ. 2527 ประมาณ 2,000 บาท ซึ่งเท่ากับกาแฟอาราบิก้าน้ำหนัก 40 กิโลกรัม (จำหน่ายกิโลกรัมละ 50.00 บาท) หรือ ถั่วแดงน้ำหนัก 200 กิโลกรัม (จำหน่ายกิโลกรัมละ 10 บาท) หรือมันฝรั่งน้ำหนัก 500 กิโลกรัม (จำหน่ายกิโลกรัมละ 4.00 บาท) น้ำหนักที่เพิ่มมากขึ้นนี้ทำให้ชาวเขาเกิดภาวะในการแบกหาม และขนส่งผลิตผลเพื่อจำหน่าย

ในการสำรวจความคิดเห็นของชาวเขาคือการปลูกและเก็บเกี่ยวพืชส่งเสริม ชาวเขาร้อยละ 43.8 เห็นว่า การปลูกและการเก็บเกี่ยวพืชส่งเสริมมีความยุ่งยากสำหรับเขา ในขณะที่ชาวเขาร้อยละ 46.3 ตอบว่าไม่ยุ่งยาก ชาวเขาร้อยละ 9.8 ไม่มีความเห็น (ดูตารางที่ 6-37)

ความเห็นของแต่ละเผ่าในเรื่องนี้มีความแตกต่างกัน ชาวเขาเผ่ามุเซอ ซึ่งเคยปลูกกาแฟมานานแล้ว มีจำนวนร้อยละ 93.6 ที่ตอบว่าการปลูกและการเก็บเกี่ยวไม่ยุ่งยาก ในขณะที่ชาวเขาเผ่าเย้า ซึ่งเคยชินต่อการปลูกฝิ่นเพียงอย่างเดียว เมื่อมาปลูกพืชที่โครงการฯ

ส่งเสริม จึงปรากฏว่า มีชาวเขาเผ่าเข้าจำนวนร้อยละ 75 ที่เห็นว่า ขั้นตอนการปลูกและการเก็บเกี่ยวพืชส่งเสริมมีความยุ่งยาก ส่วนชาวเขาเผ่ากะเหรี่ยงมีร้อยละ 63 จากการสำรวจที่ตอบว่ายุ่งยาก

ข้อมูลจากการสำรวจ ได้ให้ข้อคิดอันหนึ่งว่า การส่งเสริมพืชชนิดใดก็ตาม ถ้าเป็นพืชที่ชาวเขาเคยปลูกมาก่อนแล้ว เช่น ในกรณีของชาวเขาเผ่ามูเซอ ซึ่งเคยปลูกกาแฟมาก่อน ชาวเขาจะไม่ประสบความสำเร็จในกระบวนการปลูก และเก็บเกี่ยวเท่าใดนัก และมีแนวโน้มที่จะยอมรับพืชชนิดใดดีกว่าพืชอื่นที่ไม่คุ้นเคย

ตารางที่ 6-37 ความเห็นของชาวเขาคือคำถาม "การปลูกและเก็บเกี่ยวพืชทดแทนเป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับท่านหรือไม่"

(ร้อยละ)

| เผ่า | ยุ่งยาก | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่ยุ่งยาก | รวม | จำนวน (คน) |
|-----------|---------|----------------------|------------|-------|------------|
| มูเซอ | 3.2 | 3.2 | 93.6 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 63.0 | 11.1 | 25.9 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 75.0 | 16.7 | 8.3 | 100.0 | 24 |
| รวม | 43.8 | 9.9 | 46.3 | 100.0 | 82 |

1.4 ปัญหาการดำเนินงานแปลงสาธิตภายในหมู่บ้านชาวเขา

แปลงสาธิตภายในหมู่บ้าน มีไว้เพื่อชักจูงให้ชาวเขามาดูผลจากการปลูกพืชทดแทน โดยวิธีใส่ปุ๋ยและยาต่างๆ ช่วยในการเพิ่มผลผลิต ซึ่งโครงการฯ คาดว่า ชาวเขาจะรับวิธีการในแปลงสาธิตไปปฏิบัติตามอย่างบ้าง แต่จากการสำรวจความเห็นของชาวเขาในพื้นที่หมู่บ้านใหม่ 3 แห่ง ปรากฏว่า มีชาวเขาจำนวนร้อยละ 56 เห็นว่า แปลงสาธิตของโครงการฯ ไม่มีประโยชน์สำหรับเขา ชาวเขาที่เห็นว่าแปลงสาธิตเป็นประโยชน์สำหรับเขามีเพียงร้อยละ 22 (ดูตารางที่ 6-38)

ชาวเขาได้ให้สาเหตุที่แปลงสาธิตของโครงการฯ ไม่มีประโยชน์สำหรับเขาว่าเป็นเพราะ

1. ชาวเขาไม่สนใจที่จะติดตามคู่มือจากแปลงสาธิต
2. ชาวเขาไม่มีความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติตามอย่างแปลงสาธิต จะให้ผลได้จริง
3. ชาวเขาไม่สามารถจะเข้าใจในวิธีการที่ปฏิบัติอยู่ในแปลงสาธิต จึงเอามาใช้ไม่ได้
4. ชาวเขาเห็นว่า แปลงสาธิตบางแปลงไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่ จึงไม่มีประโยชน์ที่จะไปดู
5. เจ้าหน้าที่ไม่เคยมาชักจูงให้ชาวเขาไปดูแปลงสาธิตเลย

ในบรรดาชาวเขาทั้ง 3 เผ่า เผ่ากะเหรี่ยงเป็นเผ่าที่เห็นว่า แปลงสาธิตไม่มีประโยชน์สำหรับเขามากที่สุด คือร้อยละ 63 จากการสำรวจ รองลงมาคือเผ่ามูเซอ ร้อยละ 54.8 และเผ่าเย้าร้อยละ 50 (ดูตารางที่ 6-38)

จากการที่ชาวเขากว่าครึ่งหนึ่ง ให้ความเห็นต่อแปลงสาธิตในทางลบเช่นนี้ ข้อบกพร่องส่วนหนึ่งเกิดจากตัวชาวเขาเองที่ไม่สนใจติดตามดู และข้อบกพร่องอีกส่วนหนึ่งเกิดจากเจ้าหน้าที่สนามที่ไม่ทำการชักจูงให้ชาวเขามาดูแปลงสาธิต และชี้แจงให้ชาวเขาได้เข้าใจวิธีการในแปลงสาธิตอย่างชัดเจน รวมทั้งไม่ดูแลแปลงสาธิตให้ได้ผลดีจนชาวเขาเกิดการยอมรับ, วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ปุ๋ย ยา เครื่องมือทางการเกษตรอื่น ๆ ที่โครงการฯ ลงทุนไปในแปลงสาธิต จึงถูกใช้ไปโดยไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

ตารางที่ 6-38 ความเห็นของชาวเขาคือคำตอบ "การไปดูแปลงสาธิตภายในบริเวณสถานีเกษตร เป็นประโยชน์แก่ท่านหรือไม่"

(ร้อยละ)

| เผ่า | เป็นประโยชน์ | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่เป็น ประโยชน์ | รวม | จำนวน (คน) |
|-----------|--------------|----------------------|---------------------|-------|------------|
| มูเซอ | 22.6 | 22.6 | 54.8 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 22.2 | 14.8 | 63.0 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 20.8 | 29.2 | 50.0 | 100.0 | 24 |
| รวม | 22.0 | 22.0 | 56.0 | 100.0 | 82 |

1.5 ปัญหาการดำเนินงานให้สินเชื่อ

โดยปกติแล้วธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) จะให้สินเชื่อการเกษตรแก่เกษตรกรในพื้นที่ราบเท่านั้น การให้สินเชื่อการเกษตรแก่ชาวเขานับเป็นกรณีพิเศษแตกต่างออกไป เนื่องจากชาวเขาเป็นผู้ที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง และไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันการกู้เงิน นอกจากนี้ ธกส. ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการปล่อยเงินกู้ให้แก่ชาวเขามาก่อน จึงเป็นการเสี่ยงอยู่มากในการดำเนินการให้สินเชื่อแก่ชาวเขาในลักษณะเดียวกับเกษตรกรในพื้นที่ราบ แต่ ธกส. ก็ได้ดำเนินการให้สินเชื่อแก่ชาวเขาได้ โดยมีเงินของโครงการฯ ใช้ค้ำประกันความเสี่ยงในการปล่อยเงินกู้อยู่ในกรณีที่ชาวเขาไม่ชำระเงินกู้คืน, ธกส. สามารถหักเงินกองทุนดังกล่าวของโครงการฯ เพื่อใช้ชำระหนี้ได้ ตลอดระยะเวลาการดำเนินโครงการฯ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2523-2525) ปรากฏว่า ธกส. ไม่สามารถปล่อยเงินกู้แก่ชาวเขาครบทั้ง 3 ประเภทตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยเฉพาะเงินกู้ระยะปานกลางและระยะยาว แทบไม่ได้ปล่อยออกเลย ซึ่งการปล่อยเงินกู้ต่ำกว่าเป้าหมายนี้ ธกส. ได้ให้สาเหตุว่าเป็นเพราะ

1. ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ชาวเขาไม่ได้มีความต้องการเงินกู้มากดังที่โครงการฯ ตั้งเป้าหมายเอาไว้

2. ทั้ง ธกส. และโครงการฯ ไม่มีกำลังเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอที่จะพิจารณาให้สินเชื่อ และติดตามเก็บคืนสินเชื่อจากชาวเขา ครอบคลุมตลอดทั้งพื้นที่โครงการฯ ได้

3. ชาวเขาบางส่วนไม่มีกำลังผลิตเพียงพอที่จะจ่ายเงินกู้ได้ ธกส. จึงงดปล่อยเงินกู้ในรายชาวเขาดังกล่าว

4. พื้นที่โครงการฯ ส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลเต็มไปด้วยความลำบาก ดังนั้นการปล่อยสินเชื่อ จึงไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการเดินทางติดต่อของเจ้าหน้าที่ แม้ว่า โครงการฯ จะได้จัดยานพาหนะช่วยเหลือ เรื่องการขนส่งเจ้าหน้าที่แล้วก็ตาม

หลังจากสิ้นสุดโครงการฯ ระยะที่ 1 ลงแล้ว ธกส. ก็ประสบปัญหาการปล่อยเงินกู้มากกว่าเดิม เพราะขาดทั้งกำลังเจ้าหน้าที่และยานพาหนะซึ่งเคยได้รับจากโครงการฯ การปล่อยเงินกู้จึงกระทำได้แค่เฉพาะลูกค้าชาวเขาที่มีรายได้ดี และอยู่ในหมู่บ้านที่มีการคมนาคมสะดวกเท่านั้น ส่วนชาวเขาที่อยู่ในหมู่บ้านที่ห่างไกล ซึ่งเดิม ธกส. เคยช่วยเหลือร่วมกับโครงการฯ ถึงการช่วยเหลือหรือช่วยเหลือน้อยลง เพราะมีค่าใช้จ่ายสูง

สำหรับโครงการระยะที่ 2 ธกส. ได้ร่วมกับโครงการฯ ปล่อยสินเชื่อ ในเขตหมู่บ้านใหม่ทั้ง 3 แห่ง ในลักษณะเช่นเดียวกับโครงการฯ ระยะที่ 1 แต่เนื่องจากหมู่บ้านบางแห่งอยู่ห่างไกลการคมนาคม และบางแห่งพืชทดแทนยังทำรายได้ให้แก่ชาวเขาไม่ได้ อย่างแท้จริง จึงเป็นปัญหาว่า หลังจากสิ้นสุดโครงการฯ ระยะที่ 2 แล้ว ธกส. อาจจะประสบปัญหาเช่นเดียวกับในระยะแรก ทำให้การปล่อยสินเชื่อแก่ชาวเขากระทำไม่ได้ต่อเนื่องและทั่วถึง แม้ว่า โครงการฯ จะยังนำเงินประกันหนี้มูลค่าประกันอยู่กับ ธกส. ต่อไปอีกตาม เพราะค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานของ ธกส. สูงมากไม่คุ้มกับการให้สินเชื่อ

1.6 ปัญหาวงเงินที่ให้กู้ยืมไม่เพียงพอต่อความต้องการของชาวเขา

วงเงินที่โครงการฯ ร่วมกับ ธกส. ให้กู้ยืมแก่ชาวเขาเกือบทั้งหมดเป็นการให้กู้ระยะสั้น กำหนดให้คืนภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี จำนวนวงเงินไม่เกิน 5,000.00 บาท ยังไม่เพียงพอต่อการลงทุนเพื่อการเพาะปลูกพืชทดแทน จากการสัมภาษณ์ชาวเขาในเขตพื้นที่หมู่บ้านมูเซอปากทาง แม่ส้าน และสับป้อย พบว่า ชาวเขาจำนวน 45 คน จากทั้งหมด 82 คน หรือร้อยละ 54.9 เป็นลูกค้าของ ธกส. วงเงินกู้มีตั้งแต่ 500-3,000 บาท ในจำนวน 45 คน นี้มี 29 คน หรือร้อยละ 64.4 ไม่พอใจต่อจำนวนเงินกู้ที่ได้ เพราะยังน้อยเกินไปต่อการลงทุน เพราะปลูกพืช ส่วนอีก 16 คนหรือร้อยละ 35.6 ของผู้เป็นลูกค้า ธกส. จากการสัมภาษณ์ พอใจต่อจำนวนเงินกู้แล้ว (ดูตารางที่ 6-39)

ตารางที่ 6-39 ความเห็นของชาวเขาต่อคำถาม "ท่านพอใจกับจำนวนเงินกู้ที่ได้รับจาก ธกส. หรือไม่"

| เผ่า | พอใจแล้ว | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่พอใจ | (ร้อยละ) | |
|-----------|----------|----------------------|---------|----------|-----------|
| | | | | รวม | จำนวน(คน) |
| มูเซอ | 34.8 | - | 65.2 | 100.0 | 23 |
| กะเหรี่ยง | 33.3 | - | 66.7 | 100.0 | 12 |
| เย้า | 40.0 | - | 60.0 | 100.0 | 10 |
| รวม | 35.6 | - | 64.4 | 100.0 | 45 |

เจ้าหน้าที่ด้านสินเชื่อของโครงการฯ ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับจำนวนเงิน
กู้ระยะสั้น ซึ่งชาวเขามองเห็นว่า ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ ว่า โครงการฯ ไม่สามารถ
ให้เงินกู้มากกว่าจำนวนดังกล่าวได้ เพราะ⁷

- โครงการฯ และ ธกส. ยังไม่มีความมั่นใจว่า ชาวเขาจะสามารถชำระหนี้เงินกู้ได้ภายในเวลาที่กำหนด
- ชาวเขามักจะนำเงินที่กู้ยืมไปใช้จ่ายในสินค้าอุปโภค บริโภค มากกว่าจะนำไปซื้อปัจจัยการผลิตเพื่อการเพาะปลูก
- ตามข้อตกลงร่วมระหว่างโครงการฯ กับ ธกส. วงเงินกู้ระยะสั้นจะให้ได้ไม่เกิน 5,000 บาท
- เงินกู้ระยะปานกลางและระยะยาว ซึ่งมีวงเงินให้กู้เกินกว่า 5,000 บาท ยังไม่เป็นที่ต้องการของชาวเขา ส่วนใหญ่ต้องการเงินกู้ระยะสั้นเท่านั้น

1.7 ปัญหาการฝึกอบรมชาวเขาในโครงการฯ

การฝึกอบรมชาวเขาในโครงการฯ ที่ปฏิบัติกันอยู่มี 2 วิธีการ คือ การนำเอาชาวเขาภายในหมู่บ้านมาทำการฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมการเกษตรที่สูง ขุนช่างเคี่ยน หรือนำมาจัดงานในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้ชาวเขานำเอาความรู้ไปถ่ายทอดกับชาวเขาอื่นในหมู่บ้านต่อไป และอีกวิธีหนึ่งคือ โครงการฯ จัดหน่วยฝึกอบรมเคลื่อนที่ไปอบรมชาวเขาถึงหมู่บ้าน

การรับความรู้ด้านการเกษตรของชาวเขา โดยวิธีฝึกอบรมทั้ง 2 วิธีจากการสำรวจในหมู่บ้านใหม่ 3 แห่ง พบว่า การฝึกอบรมโดยนำชาวเขามาฝึกอบรม เพื่อให้ นำความรู้ไปถ่ายทอดภายในหมู่บ้าน มีชาวเขาในหมู่บ้านเพียงร้อยละ 9.8 ที่ได้รับประโยชน์มาก จากการถ่ายทอดของผู้ได้รับการฝึกอบรม ส่วนอีกร้อยละ 54.8 ได้รับประโยชน์น้อย และอีกร้อยละ 35.4 ไม่ได้รับประโยชน์เลย (ดูตารางที่ 6-40) แสดงให้เห็นว่าผลการฝึกอบรมโดยวิธีนี้ยังได้ผลน้อย ทั้งนี้ เป็นเพราะชาวเขาไม่ได้รับความรู้ ความเข้าใจ จากการฝึกอบรม กลับมาอย่างเต็มที่ หรือ ชาวเขาที่ไปรับการฝึกอบรม ไม่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ชาวเขาอื่น

⁷ วันชัย พรหมโชติ, เจ้าหน้าที่ด้านสินเชื่อ ฝ่ายส่งเสริมการผลิต โครงการปลูกพืชทดแทน, สัมภาษณ์.

อย่างกว้างขวางตามที่คาดหมายไว้ ส่วนวิธีการฝึกอบรมโดยใช้หน่วยฝึกอบรมเคลื่อนที่ จากการสำรวจพบว่า มีชาวเขาร้อยละ 12.2 ที่ได้รับความรู้มาก จากการฝึกอบรมวิธีนี้ ขณะที่ชาวเขาร้อยละ 48.8 ได้รับความรู้น้อย และชาวเขาที่เหลืออีกร้อยละ 39 ไม่ได้รับประโยชน์เลย (ดูตารางที่ 6-41) ชาวเขาที่ตอบว่าได้รับความรู้น้อยจากการฝึกอบรมให้เหตุผลว่า

1. เขาไม่เข้าใจในภาษาที่ใช้ฝึกอบรมดีพอ รวมทั้งไม่เข้าใจในหลักสูตรที่ฝึกอบรม
2. เขาไม่สนใจในการฝึกอบรม และไม่ได้เข้าร่วมในการฝึกอบรม

ตารางที่ 6-40 ความเห็นของชาวเขาต่อความช่วยเหลือแนะนำด้านการเกษตรของชาวเขาผู้ไปฝึกอบรมนอกหมู่บ้าน

(ร้อยละ)

| เผ่า | มาก | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | น้อย | รวม | จำนวน(คน) |
|-----------|------|----------------------|------|-------|-----------|
| มูเซอ | 12.9 | 29.0 | 58.1 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 11.1 | 25.9 | 63.0 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 4.2 | 33.3 | 62.5 | 100.0 | 24 |
| รวม | 9.8 | 35.4 | 54.8 | 100.0 | 82 |

ตารางที่ 6-41 ความเห็นของชาวเขาต่อประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยฝึกอบรมเคลื่อนที่

(ร้อยละ)

| เผ่า | มาก | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | น้อย | รวม | จำนวน(คน) |
|-----------|------|----------------------|------|-------|-----------|
| มูเซอ | 19.4 | 35.5 | 45.1 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 7.4 | 40.7 | 51.9 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 8.3 | 41.7 | 50.0 | 100.0 | 24 |
| รวม | 12.2 | 39.0 | 48.8 | 100.0 | 82 |

1.8 ปัญหาการพัฒนาหมู่บ้าน

โครงการฯ ในระยะแรก (พ.ศ. 2523-2525) มีนโยบายที่จะพัฒนาหมู่บ้านชาวเขาในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการศึกษา การอนามัย ฯลฯ แต่การดำเนินงานในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว โครงการฯ มิได้เป็นผู้เข้าไปพัฒนาหมู่บ้านชาวเขาโดยตรง เพียงแต่เป็นผู้ช่วยเหลือจัดซื้อ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ยาเวชภัณฑ์, อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ใช้ในโรงเรียน และเน้นหนักการก่อสร้างปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ภายในหมู่บ้านมากกว่า เช่น โกดัง บ่อน้ำดื่ม เรือนเพาะชำ ปรุป่าหมู่บ้าน ฯลฯ ซึ่งลักษณะการพัฒนาเป็นการเน้นทางด้านวัตถุ และเป็นการให้กับชาวเขาแต่เพียงฝ่ายเดียว ผลของการพัฒนาลักษณะนี้ก่อให้เกิดผลเสียภายหลังจากที่โครงการฯ ได้ถอนความช่วยเหลือไปแล้ว 2 ประการคือ

1. ชาวเขาไม่อาจจะพึ่งพาตัวเองในการพัฒนาได้ เพราะเคยชินต่อการรับความช่วยเหลือจากโครงการฯ
2. หน่วยงานหลักซึ่งรับมอบงานจากโครงการฯ มีงบดำเนินงานน้อย จึงลดการส่งเสริมพืชทดแทนลง และไม่สามารถใช้ปัจจัยพื้นฐานบางอย่างที่โครงการฯ ทิ้งไว้ให้ได้อย่างเต็มที่ เช่น โกดังถูกปล้นหรือทิ้งไว้ว่างเปล่า เพราะไม่มีงบประมาณซื้อปุ๋ย ยา และ วัสดุ การเกษตรมาเก็บ เรือนเพาะชำไม่มีไม้เพาะชำ เพราะขาดงบประมาณจัดซื้อและไม่มีงบจ้างผู้ดูแลเรือนเพาะชำ เป็นต้น

ส่วนการพัฒนาในโครงการฯ ระยะที่ 2 มีลักษณะของการพัฒนาให้ชาวเขาช่วยเหลือตนเองมากขึ้น โดยโครงการฯ พยายามจัดตั้งกลุ่มชาวเขาขึ้นภายในหมู่บ้าน เพื่อให้ชาวเขาร่วมมือกันจัดตั้งธนาคารหมู่บ้าน ธนาคารยา ธนาคารข้าว ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้ชาวเขาสามารถช่วยเหลือตนเองได้หลังจากโครงการฯ ได้ถอนความช่วยเหลือออกไปแล้ว และเป็นการผ่อนภาระงบประมาณที่หน่วยงานหลักจะต้องใช้ดำเนินงานด้วย เพราะวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ จะมีหมุนเวียนใช้งานอยู่แล้วในกลุ่มชาวเขา และกลุ่มชาวเขาจะช่วยเหลือหน่วยงานหลักในการพัฒนาหมู่บ้าน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงได้ ซึ่งจะเห็นว่า ลักษณะการพัฒนาในโครงการฯ ระยะที่ 2 มีแนวทางที่จะช่วยให้ชาวเขาและหน่วยงานหลัก สามารถดำเนินงานพัฒนา ได้ต่อเนื่องหลังจากสิ้นสุดโครงการฯ แล้ว ได้มากกว่าโครงการฯ ระยะที่ 1

2. ปัญหาด้านการตลาด

2.1 ปัญหาด้านการขนส่งผลผลิตสู่ตลาด

ผลผลิตของพืชทดแทนหลายชนิด ประสบความยุ่งยากในการขนส่งสู่ตลาดมาก เนื่องจาก

- หมู่บ้านชาวเขาหลายแห่งอยู่ไกลจากตลาด ถนนซึ่งใช้เดินทางติดต่อระหว่างหมู่บ้านและตลาดไม่อยู่ในสภาพที่ดีพอ
- ชาวเขาส่วนใหญ่ยังไม่มีรถยนต์เป็นของตนเอง จึงต้องรอเจ้าหน้าที่ของโครงการฯ ขึ้นมารับซื้อถึงหมู่บ้าน ทำให้ไม่มีโอกาสได้รู้จักตลาด และรู้วิธีการจำหน่ายในตลาดด้วยตนเอง ทำให้มีปัญหาก่เกิดขึ้นต่อไปว่า ถ้าโครงการฯ ยุติความช่วยเหลือลงแล้ว ชาวเขาจะพึ่งพาตนเองด้านการตลาดได้มากน้อยเพียงใด
- การขนส่งผลผลิต ไม่ว่าจะเป็นที่ของโครงการฯ หรือชาวเขา ล้วนแต่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนการผลิตพืชชนิดที่สูง สูงเกินไป

จากการสัมภาษณ์ชาวเขาด้านการขนส่งผลผลิต พบว่า ชาวเขาจำนวนร้อยละ 85.4 จะประสบความยุ่งยาก หากเขาต้องนำผลผลิตไปจำหน่ายด้วยตนเอง มีเพียงร้อยละ 6.1 เท่านั้นที่ไม่ประสบปัญหา เพราะมียานพาหนะเป็นของตนเอง (ดูตารางที่ 6-42) ดังนั้น หากโครงการฯ ต้องถอนความช่วยเหลือออกไปแล้ว ชาวเขาส่วนใหญ่จะประสบปัญหาการขนส่งผลผลิตไปจำหน่ายในตลาดด้วยตนเอง

ตารางที่ 6-42 ความเห็นของชาวเขาคือคำถาม "การนำผลผลิตไปจำหน่ายด้วยตัวของท่านเอง เป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับท่านหรือไม่"

(ร้อยละ)

| เผ่า | ยุ่งยาก | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่ยุ่งยาก | รวม | จำนวน (คน) |
|-----------|---------|----------------------|------------|-------|------------|
| มูเซอ | 90.3 | 6.5 | 3.2 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 85.2 | 11.1 | 3.7 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 79.2 | 8.3 | 12.5 | 100.0 | 24 |
| รวม | 85.4 | 8.5 | 6.1 | 100.0 | 82 |

2.2 คุณภาพของผลผลิตไม่ได้มาตรฐานกับความต้องการของตลาด

ชาวเขายังไม่มีความสนใจที่จะรักษาคุณภาพของผลิตผลให้ดีพอ โดยเฉพาะผลผลิตกาแฟ และถั่วแดง ยังไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ในการบำรุงรักษาพืชผล การเก็บเกี่ยว การแปรรูป การคัดเลือก การบรรจุหีบห่อ โดยชาวเขาคิดว่า เมื่อมีสินค้าแล้วคุณภาพจะเป็นอย่างไรก็ขายได้ ชาวเขาจะรู้ตัวก็ต่อเมื่อถูกพ่อค้ากดราคาหรือหักราคาสินค้า ที่คุณภาพไม่ดี ขณะที่มีการซื้อขายกัน โดยเฉพาะผลผลิตกาแฟที่โครงการเป็นผู้รับซื้อจากชาวเขาโดยตรง มักจะเผชิญกับปัญหานี้มากกว่าพ่อค้าทั่วไป เพราะชาวเขามักเรียกร้องให้ช่วยเหลือมากกว่าคนอื่น ซึ่งบางครั้งโครงการฯ จำเป็นต้องช่วยเหลือไปตามความเหมาะสม โดยลดราคาสินค้าที่มีคุณภาพไม่ดีลงบางส่วน และยอมขาดทุนในสินค้าประเภทนี้ เมื่อจำหน่ายออกไปในราคาค่อนข้างต่ำ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ชาวเขาใน 3 หมู่บ้านของโครงการฯ เกี่ยวกับการคัดและแปรรูปผลผลิต เพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานของตลาด ชี้ให้เห็นว่า มีชาวเขาจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 46.3 ที่เห็นว่าการคัดและแปรรูปผลผลิต เป็นสิ่งที่ยุ่งยากสำหรับเขา และต้องใช้แรงงานในครอบครัวมาช่วยเหลืออย่างมาก แต่ก็มีชาวเขากลับจำนวนร้อยละ 22 ที่เห็นว่า การคัดและแปรรูปผลผลิต ไม่เป็นสิ่งที่ยุ่งยาก

ตารางที่ 6-43 ความเห็นของชาวเขาคือคำถาม "การคัดและแปรรูปพืชทดแทน เป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับท่านหรือไม่"

(ร้อยละ)

| เผ่า | ยุ่งยาก | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่ยุ่งยาก | รวม | จำนวน(คน) |
|-----------|---------|----------------------|------------|-------|-----------|
| มูเซอ | 38.7 | 9.7 | 51.6 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 51.9 | 44.4 | 3.7 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 50.0 | 45.8 | 4.2 | 100.0 | 24 |
| รวม | 46.3 | 31.7 | 22.0 | 100.0 | 82 |

2.3 โครงการฯ ไม่สามารถจัดหาพ่อค้าขึ้นไปซื้อผลผลิตของชาวเขาถึงหมู่บ้าน ได้อย่างเพียงพอ

เนื่องจากหมู่บ้านชาวเขาในโครงการฯ ส่วนใหญ่อยู่ห่างไกล และการคมนาคมลำบาก ทำให้มีพ่อค้าที่มีความพร้อมในการขึ้นไปรับซื้อผลผลิตถึงหมู่บ้านน้อยมาก พ่อค้าที่โครงการฯ สามารถติดต่อขึ้นไปรับซื้อผลผลิตหมู่บ้าน มักจะเป็นพ่อค้ารายใหญ่ มีความพร้อมในด้านกำลังคนและยานพาหนะ และมีกำลังรับซื้อผลผลิตได้ทั้งหมู่บ้าน จึงอาจจะทำให้เป็นผู้ผูกขาดการรับซื้อแต่เพียงผู้เดียว และสามารถถกตราคารับซื้อกับชาวเขาได้ง่าย ซึ่งหากขาดการควบคุมจากโครงการฯ พ่อค้านี้อาจจะทำให้ชาวเขาไม่พอใจต่อการจำหน่าย และไม่ยอมปลูกพืชทดแทนอีก

ในการสำรวจความเห็นของชาวเขาที่มีต่อพ่อค้าที่โครงการฯ จัดขึ้นไปรับซื้อผลผลิตถึงหมู่บ้านชาวเขาร้อยละ 36.6 ที่ถูกสัมภาษณ์ ไม่พอใจต่อพ่อค้าที่โครงการฯ จัดขึ้นไปรับซื้อ โดยให้เหตุผลว่า พ่อค้าพยายามถกตราคารับซื้อ และพยายามดิ้นรนคุณภาพของสินค้า เพื่อซื้อในราคาที่ต่ำลง ชาวเขาร้อยละ 32.9 เป็นกลุ่มที่มีความเห็นค้านกับกลุ่มแรก โดยกลุ่มนี้รู้สึกพอใจกับพ่อค้าที่ขึ้นไปรับซื้อ ส่วนชาวเขาร้อยละ 30.5 ไม่มีความเห็นในเรื่องนี้ (ดู - ตารางที่ 6-44)

ตารางที่ 6-44 ความเห็นของชาวเขาต่อคำถาม "ท่านพอใจพ่อค้าที่โครงการฯ จัดขึ้นไปรับซื้อถึงหมู่บ้านหรือไม่"

(ร้อยละ)

| เผ่า | พอใจ | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่พอใจ | รวม | จำนวน(คน) |
|-----------|------|----------------------|---------|-------|-----------|
| มูเซอ | 48.4 | 25.8 | 25.8 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 26.0 | 37.0 | 37.0 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 20.8 | 29.2 | 50.0 | 100.0 | 24 |
| รวม | 32.9 | 30.5 | 36.6 | 100.0 | 82 |

จะเห็นว่ามิชชาวเขา 2 กลุ่ม มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพ่อค้าที่ขึ้นไปรับซื้อผลผลิตกลุ่มแรกพอใจ กลุ่มหลังไม่พอใจ ซึ่งทั้งสองกลุ่มมีจำนวนใกล้เคียงกัน หากโครงการฯ ยังจัดให้พ่อค้าขึ้นไปรับซื้อ โดยไม่มีการควบคุมแล้ว การรับซื้อของพ่อค้านั้นจะมีผลกระทบต่อชาวเขากลุ่มที่ไม่พอใจ ซึ่งอาจจะผลักดันให้ชาวเขากลุ่มนี้ เลือกปฏิบัติดังนี้

1. เลิกปลูกพืชทดแทนหรือปลูกน้อยลง เพราะมีปัญหาการจำหน่าย
2. ตั้งใจปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น เพื่อไม่ให้พ่อค้าคราคราได้
3. นำสินค้ามาจำหน่ายเองในตลาด หรือหาทางจำหน่ายให้กับผู้อื่น
4. เรียกร้องกับโครงการฯ ให้ช่วยเหลือหรือให้โครงการฯ เป็นผู้รับซื้อแทนพ่อค้าเสียเอง

ซึ่งถ้าชาวเขาเลือกปฏิบัติตามข้อ 1. ก็จะมีผลเสียต่อการดำเนินงานของโครงการฯ หรือเลือกปฏิบัติตามข้อ 4. ชาวเขาก็คงต้องพึ่งพาโครงการฯ โดยไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ แต่ถ้าชาวเขาเลือกปฏิบัติตามข้อ 2. และ 3. ก็จะเป็นโอกาสที่จะทำให้ชาวเขาพึ่งพาตัวเองด้านการตลาดได้ต่อไป

2.5 ปัญหาการช่วยเหลือตนเองของชาวเขาด้านการตลาด ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการฯ

จากการสำรวจความเห็นของชาวเขาในด้านการดำเนินการเพาะปลูก และจำหน่ายผลผลิตด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีเจ้าหน้าที่โครงการฯ ช่วยเหลือ ชาวเขาร้อยละ 84.8 ของการสำรวจทั้งหมด ให้ความเห็นว่า เขาไม่สามารถจะช่วยเหลือตนเองได้ หากต้องปลูกและจำหน่ายพืชทดแทนตามลำพัง โดยไม่มีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือ มีชาวเขาเพียงร้อยละ 11 ที่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ชาวเขาเผ่ามูเซอที่สัมภาษณ์เป็นเผ่าที่ช่วยเหลือตนเองได้น้อยที่สุด คือ มีถึงร้อยละ 90.3 จากการสัมภาษณ์นี้ไม่สามารถจะช่วยเหลือตนเองได้ หากโครงการฯ ไม่ช่วยเหลือ รองลงมาคือ เผ่าเย้า ร้อยละ 87.5 และเผ่ากะเหรี่ยงร้อยละ 77.8 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 6-45)

สาเหตุส่วนหนึ่งที่ชาวเขายังไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เป็นเพราะความเคยชินต่อการที่โครงการฯ ขึ้นไปช่วยรับซื้อผลผลิตบางชนิดถึงหมู่บ้าน เช่น กาแฟ ถั่วแดง เป็นต้น ทำให้ชาวเขาไม่เกิดความคิดริเริ่ม ในการที่จะนำผลผลิตไปขายในตลาดเอง ประกอบกับมีปัญหาด้านการคมนาคมขนส่ง ทำให้ชาวเขานำผลผลิตมาจำหน่ายในตลาดได้ลำบาก

ตารางที่ 6-45 ความเห็นของชาวเขาคือคำถาม "ท่านสามารถเพาะปลูกและจำหน่ายพืชทดแทนด้วยตัวของท่านเองได้หรือไม่ โดยไม่ต้องมีใครคอยช่วยเหลือ"

(ร้อยละ)

| เผ่า | ได้ | ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ | ไม่ได้ | รวม | จำนวน (คน) |
|-----------|------|----------------------|--------|-------|------------|
| มูเซอ | 3.2 | 6.5 | 90.3 | 100.0 | 31 |
| กะเหรี่ยง | 22.2 | - | 77.8 | 100.0 | 27 |
| เย้า | 8.3 | 4.2 | 87.5 | 100.0 | 24 |
| รวม | 11.0 | 3.7 | 84.8 | 100.0 | 82 |

2.4 ปัญหาในการประกันราคาและรับซื้อผลผลิตของชาวเขา

โครงการไม่สามารถประกันราคาและรับซื้อผลผลิตทุกชนิดที่ส่งเสริมได้ เว้นแต่กาแฟ สำหรับผลผลิตอื่น ๆ ได้แก่ ถั่วแดง มันฝรั่ง แครอท ผักสลัด และข้าวโพด นั้นโครงการฯ สามารถรับซื้อได้บางส่วนในราคาตลาด ผลผลิตเหล่านี้ในระยะแรก ๆ ของโครงการฯ ออกสู่ตลาดเป็นจำนวนน้อย โครงการฯ จึงสามารถประกันราคาและรับซื้อได้ แต่ในปีต่อ ๆ มา มีผลผลิตออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมากขึ้น โครงการฯ ซึ่งมีงบประมาณจำกัด จึงไม่สามารถรับซื้อได้ทั้งหมด และภายหลังจากที่โครงการฯ ได้มอบหมายงานต่าง ๆ ให้องค์กรหลักของรัฐบาลไทย รับผิดชอบแทน พร้อมกับมอบเงินทุนเพื่อจัดซื้อผลผลิตจำนวนหนึ่ง เงินทุนดังกล่าวก็ไม่เพียงพอต่อการจัดซื้อผลผลิตซึ่งเพิ่มพูนมากขึ้นทุกปี ทำให้หน่วยงานหลักต้องเป็นผู้รับช่วงของปัญหานี้แทนโครงการฯ ทั้ง ๆ ที่หน่วยงานหลักเองก็ไม่มียุทธศาสตร์ที่จะเป็นผู้รับซื้อ และแก้ปัญหาด้านผลผลิตของชาวเขา

