

การพัฒนาศูนย์การเกษตร: กรณีศึกษา ศพกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด
จังหวัดชัยนาท

นายชวลิต บุญปิ่น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2547

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ชื่อเรื่อง

การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด
จังหวัดชัยนาท

โดย

ชวลิต บุญปัน

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาบ นาคะจัด)

วันที่ 26 เดือน พ.ค. พ.ศ. 47

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ประยงค์ สายประเสริฐ)

วันที่ 26 เดือน พ.ย. พ.ศ. 47

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ)

วันที่ 20 เดือน พ.ย. พ.ศ. 47

หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัย คันวัฒนากุล)

วันที่ 26 เดือน พ.ย. พ.ศ. 47

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงวุฒิ เพ็ชรประดับ)

รองประธานกรรมการ โครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 29 เดือน พ.ค. พ.ศ. 47

ชื่อเรื่อง

การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา: สหกรณ์การเกษตร
มโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท

ชื่อผู้เขียน

นายชวลิต บุญปิ่น

ชื่อปริญญา

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.อาบ นคะจัด

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา: สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ในด้านองค์กร และด้านธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ ในด้านองค์กร และด้านธุรกิจ และเพื่อสรุปและเสนอแนะ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จำนวน 377 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) และคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended question) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS/PC⁺)

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 47.15 ปี มีการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 มีจำนวนแรงงานครัวเรือนเฉลี่ย 2.33 คน มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์เฉลี่ย 10.29 ปี มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรเฉลี่ย 40 ไร่ และสมาชิกสหกรณ์เกือบทั้งหมดมีลักษณะการถือครองที่ดินเป็นของตนเอง ส่วนใหญ่ทำนาเป็นอาชีพหลัก

ผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่า สมาชิกสหกรณ์เกือบทั้งหมดทราบข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์จากที่ประชุมกลุ่มสมาชิก ส่วนใหญ่ระบุว่าข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์เอื้ออำนวยต่อการขอรับบริการหรือการประกอบอาชีพ แต่ควรปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านการขายผลผลิตทางการเกษตรมากที่สุด เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ โดยประธานกลุ่มหรือตัวแทนกลุ่มคอยให้คำแนะนำ การติดต่อประสานงานกับสมาชิกควรผ่านประธานกลุ่ม ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้มาเป็นระยะเวลามากกว่า 2 ปี และข้อมูลด้านการผลิตและการตลาดเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้แก่สหกรณ์ทราบทุกปี

ผลการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ โดยรวมในระดับมาก ส่วนใหญ่ระบุว่าในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์ และเคยทำธุรกิจกับสหกรณ์โดยการขายผลิตผล/ผลิตสินค้าให้กับสหกรณ์มากที่สุด

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจสินเชื่อ ด้านธุรกิจการระดมทุน ด้านธุรกิจ การซื้อ ด้านธุรกิจการขาย ด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการ โดยรวมในระดับมากที่สุด

ผลการศึกษาด้านการจัดการสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีรายได้ในครัวเรือนเฉลี่ย 94,832.89 บาทต่อปี ส่วนใหญ่ระบุว่าในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นระหว่าง 3,000-100,000 บาทต่อปี โดยส่วนใหญ่ได้รับเงินปันผลจากสหกรณ์ในรูปของเงินสด สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีการถือหุ้นเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี โดยถือหุ้นเพิ่มเฉลี่ย 384.35 บาท ส่วนใหญ่ระบุว่า สหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนโดยการให้ทุนการศึกษา และสมาชิกสหกรณ์เกือบทั้งหมดได้รับสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิกและครอบครัว โดยได้รับสวัสดิการสังคมเฉลี่ย 1,457.95 บาทต่อปี

Title	Development of Agricultural Cooperatives: A Case Study of Manorom Agricultural Cooperative Limited, Chainat Province
Author	Mr. Chavalit Boonpan
Degree of	Master of Science in Cooperative Economics
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Dr.Arb Nakajud

ABSTRACT

This research was conducted in order to investigate the development of Manorom Agricultural Cooperative Limited in terms of its organization and business, to analyze its development for making summary and recommendations. Data were collected from 377 cooperative members, using a questionnaire with open – questions and closed – end questions. Data were then analyzed by using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS/PC⁺).

Findings revealed that most members were males with an average age of 47.15 years. The majority of them completed a primary education, ranging from Grade 1-6. Most of them had an average household labor of 2.33 persons, had been joined the cooperatives for an average period of 10.29 years, and had an average farm size of 40 rais. Moreover, almost all of the members were the owners of their farms and rice crop.

Results also indicated that almost all of the cooperative members had learned various cooperative rules and regulations from group meetings among the cooperative members. Most of them indicated that the rules and regulations of the cooperative were beneficial for their careers but they needed to be improved regarding to the sales of farm products. Majority of the members who had participated in the setting up of these cooperative rules and regulations also indicated that under the rules and regulations, loans must be extended to members for more than 2 years. Lastly, many members were found to divulge their annual production and marketing data for cooperative development. The advices and suggestions for the cooperative should be made by the group leader.

Results regarding to the study of the cooperative's human resource development showed that its members had the knowledge and information concerning ideals, principles and

methods of cooperatives at high level. Most of them indicated that they had participated in cooperative training courses during the past three years. They also had dealt with the cooperative in producing and selling their farm products as commercial goods.

Further results regarding the opinion of the cooperative members towards the developmental trend of the cooperative business showed that members had the overall high opinion of various businesses including leasing, fund raising, purchasing, sales promoting and servicing of the cooperative.

Finally, results regarding to the study of cooperative management showed that the average income of most cooperative members was 94,832.89 baht per year. The majority of them indicated that their income had increased ranging from 3,000-100,000 baht per year during the past five years in cash dividends. Most of members increased the number of their cooperative shares at an average of 384.35 baht annually. Most of them indicated that the cooperative had contributed to the community development by financing educational scholarships, and almost all members, including their families, benefited from the cooperative in relation to the social welfare, such as health care, at an average of 1,457.95 baht per year.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความช่วยเหลือจากคณะกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.อาบ นกะจิต ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ประยงค์ สายประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ กรรมการที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่โครงการบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความกรุณาแนะนำขั้นตอน ในการทำปัญหาพิเศษให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการ และคณะเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท ที่ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยซึ่งมิได้กล่าวขาน ณ ที่นี้ รวมถึงพี่ ๆ น้อง ๆ และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโททุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้

ชวลิต บุญปิ่น

พฤษภาคม 2547

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย	5
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสหกรณ์	7
สหกรณ์การเกษตรทั่วไป	12
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท	17
สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์	18
ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
ภาคสรุป	30
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	32
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	33
สถานที่ดำเนินการวิจัย	33
ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
การทดสอบเครื่องมือ	35
วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	36

บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	37
ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์การของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด	37
ส่วนที่ 2 การพัฒนาด้านธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด	55
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนาสหกรณ์การเกษตร	74
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	75
สรุปผลการวิจัย	75
ข้อเสนอแนะ	80
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	87
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก	91
ภาคผนวก ก แบบสอบถามโครงการวิจัย	92
ภาคผนวก ข กรอบแนวคิดและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ขบวนการสหกรณ์ ปี 2544 - 2552	105
ภาคผนวก ค ประวัติผู้วิจัย	109

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนสหกรณ์ สมาชิกและการถือหุ้น	14
2 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์	14
3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร	15
4 แดงจำนวนสหกรณ์และสมาชิกประเภทสหกรณ์การเกษตร ณ วันที่ 1 มกราคม 2546	18
5 แดงการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ในรอบ 5 ปี (2541-2545)	23
6 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามเพศ	37
7 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามอายุ	38
8 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระดับการศึกษา	39
9 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามจำนวนแรงงานในครัวเรือน	39
10 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามอาชีพหลักของสมาชิก หารณ์	40
11 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก หารณ์	41
12 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามจำนวนที่ดินที่ใช้ในการ เกษตร	42
13 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามลักษณะการถือครองที่ดิน	42
14 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามความแตกต่างของความเป็น อยู่ระหว่างการเป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์	43
15 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามแหล่งที่ทราบข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ	44
16 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการเอื้ออำนวยของข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ต่อการขอรับบริการ	44
17 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุง	45
18 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการมีส่วนร่วมในการ กำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ	46

ตาราง

หน้า

19	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามวิธีการติดต่อประสานงานกับสมาชิก	44
20	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระยะเวลาในการถือใช้ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้	47
21	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระยะเวลาในขอรับบริการสินเชื่อ	47
22	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระยะเวลาในการบริการรับฝาก-ถอน	48
23	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรูปแบบในการบริการด้านการขายผลิตผลต่อสหกรณ์	48
24	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรูปแบบการดำเนินธุรกิจต่างๆที่ต้องการ	50
25	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการแจ้งข้อมูลเพื่อพัฒนาการสหกรณ์	51
26	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์	53
27	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์	54
28	จำนวนและอัตราส่วนการเพิ่มของจำนวนสมาชิกสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์จำกัด	54
29	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการทำธุรกิจกับสหกรณ์	55
30	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการมีส่วนร่วมในการระดมทุนของสหกรณ์	56
31	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมาชิก จำแนกตามความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์	58
32	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน	61
33	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงรายได้รอบ 5 ปีที่ผ่านมา	62
34	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรูปแบบของเงินปันผลที่ได้รับ	62

ตาราง

หน้า

35	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการถือหุ้นเพิ่มในสหกรณ์	63
36	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของสหกรณ์	64
37	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการได้รับสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิกและครอบครัว	65
38	จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์	66
39	ง1. คุณเปรียบเทียบและวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม ระหว่างปีทางบัญชี 2541-2545 ของสหกรณ์การเกษตรกรมโนรมย์ จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2541-2545	70
40	ง1. กำไรขาดทุน และวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม ระหว่างปีทางบัญชี 2541-2545 ของสหกรณ์การเกษตรกรมโนรมย์ จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2541-2545	73

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	โครงสร้างการจัดองค์การของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ปี 2547	21
2	แผนผังทัศนระบบขององค์การ	26
3	แนวคิดใหม่ในวิธีการจัดการ 7-S	27
4	กระบวนการแนวความคิดในการวิจัย	32

บทที่ 1

บทนำ

เกษตรกรในชนบทของประเทศไทยต้องประสบปัญหาต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการผลิตสินค้าเกษตรไม่สามารถใช้เทคโนโลยีในการปรับโครงสร้างและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้เป็นผล อีกทั้งปัจจัยการผลิตหลัก คือ แรงงานและทรัพยากรธรรมชาติอยู่ในภาวะสูญเสียความได้เปรียบ มีการใช้ปัจจัยการผลิต ดินและน้ำอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตต่อไร่ต่ำ ขณะที่ราคาผลิตผลไม่แน่นอนประกอบกับต้นทุนการผลิต เช่น ปุ๋ยเคมี ยาฆ่าแมลง ฯลฯ มีราคาสูงทำให้รายได้จากการขายผลิตผลไม่คุ้มค่ากับต้นทุนการผลิต และไม่เพียงพอกับค่าครองชีพอีกทั้งเกษตรกรจึงต้องพึ่งพารายได้นอกภาคเกษตรมากขึ้น ก่อให้เกิดการอพยพแรงงานเข้าสู่ชุมชนเมืองเพื่อหางานทำ เกิดการพลัดพรากของสมาชิกในครอบครัวและเกิดปัญหาชุมชนเมืองในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติติดตามา

รัฐบาลได้พยายามหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้โดยการส่งเสริมให้มีการจัดตั้งองค์กรหรือสถาบันของเกษตรกร เพื่อทำหน้าที่ทางด้านการตลาดและด้านเงินทุนให้เกษตรกร สถาบันของเกษตรกรที่จัดตั้งขึ้นในระยะแรก ได้แก่ สหกรณ์หาทุน โดยนำแบบอย่างมาจากประเทศเยอรมันตะวันตก ดำเนินธุรกิจแบบ “เอกประสงค์” ช่วยเหลือสมาชิกในด้านเงินทุนเพียงอย่างเดียว การดำเนินงานของสหกรณ์หาทุนได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่ง แต่ไม่สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้เต็มที่ รัฐบาลจึงส่งเสริมให้มีการรวมสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะมีเงินทุนเพียงพอและสามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้าน ได้เปลี่ยนชื่อสหกรณ์หาทุนที่รวมเข้าด้วยกันเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาด ใหญ่ระดับอำเภอ สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอเหล่านี้ได้วางความมุ่งหมายให้บริการด้านสินเชื่อ ด้านการซื้อ ด้านการขายและด้านการส่งเสริมการเกษตรเป็นสหกรณ์ “เอกประสงค์” โดยหวังว่าธุรกิจของสหกรณ์จะได้เป็นปึกแผ่นมั่นคงยิ่งขึ้น สหกรณ์การเกษตรแบ่งเป็น 3 ระดับ โดยมีสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอเป็นสหกรณ์ขั้นปฐม มีชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัดเป็นสหกรณ์ขั้นมัธยม และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับชาติเป็นขั้นยอดของขบวนการสหกรณ์ ตามลำดับ

การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยที่ผ่านมา ได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่งจากการพิจารณา ทั้งในด้านการพัฒนาสถาบัน การยกระดับรายได้ การกระจายรายได้ไปสู่เกษตรกร การพัฒนาคุณภาพชีวิต การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคม แต่ผลสำเร็จเหล่านี้ยังไม่

แพร่ขยายไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของสหกรณ์ทำให้สหกรณ์การเกษตรมีปัญหามากหลายประการ (พิริรัตน์ อังกรรัตน์, 2538)

รัฐบาลมุ่งหวังให้สหกรณ์การเกษตรเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเกษตรของประเทศนั้นคือ จะต้องพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถบริการแก่สมาชิกได้กว้างขวางยิ่งขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในช่วงระยะ 5 ปีของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถให้คนยากจนก่อร่างสร้างตัว และพึ่งตนเองได้มากขึ้นด้วยการนำหลักการแนวคิดกระบวนการสหกรณ์มาใช้ประโยชน์ โดยส่งเสริมให้คนยากจนรวมกลุ่มเป็นองค์กรชุมชนสหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้มแข็งร่วมดำเนินการพัฒนาแก้ไขปัญหาาร่วมกันควบคู่ไปกับการสร้างความมั่นคงด้านอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่คนยากจน ในด้านการพัฒนาองค์กร โดยเน้นให้สหกรณ์ภาคการเกษตรปรับปรุงโครงสร้างการผลิต และส่งเสริมให้สหกรณ์เพิ่มบทบาทด้านอาชีพ เสริมแก่สมาชิกสหกรณ์และคนในครอบครัว เพื่อเพิ่มรายได้และกรมส่งเสริมสหกรณ์ก็ได้กำหนดแผนทิศทาง ร่มส่งเสริมสหกรณ์ (พ.ศ. 2537-2546) ไว้

ความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันเกษตรกรที่สามารถช่วยเหลือเกษตรกร และสมาชิกสหกรณ์ได้ตั้งแต่การให้เงินกู้ยืม การรับฝากเงิน การจัดหาปัจจัยการผลิต สินค้าอุปโภคบริโภค การรวบรวมและ หรือแปรรูปผลผลิต ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิต แต่การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรยังมีจุดอ่อน ในด้านโครงสร้างการผลิตพื้นฐานที่ส่วนใหญ่ฝ่ายบริหารของสหกรณ์มีความรู้ ประสบการณ์การบริหารเชิงธุรกิจค่อนข้างน้อย และด้านโครงสร้างการผลิตก็มีปัญหาในการเพิ่มผลิตภาพในการผลิตโดยสภาพการผลิตของสมาชิกแล้ว รายได้ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ารายได้ภาคการผลิตอื่น ในขณะที่การก่อตั้งสหกรณ์ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น การดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้แก่สหกรณ์การเกษตร และสหกรณ์นิคมส่วนใหญ่ยังไม่เข้มแข็ง ผลสรุปการจัดชั้นคุณภาพระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ในประเทศไทย ปี 2545 (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2545ก.) โดยใช้ตัวชี้วัดระบบการควบคุมภายในตามแนวของ COSO เป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม ความเสี่ยงทางลักษณะธุรกิจ กิจกรรมควบคุม การสื่อสารภายใน องค์กร และการติดตามและประเมินผล พบว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 2,850 สหกรณ์ แยกเป็นคุณภาพชั้น 1 (ดีมาก) ร้อยละ 23.44 คุณภาพชั้น 2 (ดี) ร้อยละ 32.84 คุณภาพชั้น 3

(พอใช้) ร้อยละ 25.83 คุณภาพชั้น 4 (ควรปรับปรุง) ร้อยละ 12.35 และคุณภาพชั้นที่ 5 (ต้องแก้ไข) ร้อยละ 5.54 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์การเกษตรอีกจำนวนไม่น้อยที่ระบบการควบคุมภายในมีคุณภาพที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาระบบการควบคุมภายในก่อนที่จะมีปัญหามากขึ้นจนไม่อาจแก้ไขได้อันจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ในอนาคต จึงเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหลายแห่งในจังหวัดชัยนาท สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการขยายธุรกิจให้บริการแก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์สนับสนุนการผลิตและการตลาดผลิตผลการเกษตร สหกรณ์ขนาดใหญ่และมีทุนดำเนินงานมากมักนิยมให้มีธุรกิจปั้มน้ำมัน ธุรกิจตลาดกลางผลิตผลการเกษตรประจำตำบลและธุรกิจดังกล่าวได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ธุรกิจสหกรณ์ต้องเข้าสู่ภาวะการแข่งขัน ในขณะที่สหกรณ์อีกจำนวนมากยังขาดความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและประสบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานหลายประการ เช่น สมาชิกสหกรณ์ไม่ให้ความร่วมมือทำธุรกิจกับสหกรณ์เต็มที่ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ สิทธิหน้าที่พึงปฏิบัติและขาดความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ ตลอดจนยังไม่เห็นประโยชน์ในวิธีการให้บริการของสหกรณ์ ในด้านสหกรณ์เองก็ไม่มีเงินเพียงพอที่จะจัดจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูง มาปฏิบัติงานในสหกรณ์ การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ด้านการส่งเสริมการผลิต การตลาด สินเชื่อ และธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์ยังไม่เป็นระบบ สหกรณ์มีข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชี เนื่องจากการควบคุมภายในยังไม่รัดกุม ส่วนคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ขาดความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการดำเนินงานสหกรณ์ ตลอดจนยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ เป็นต้น และในส่วนของทางสมาชิกเกษตรกรก็ประสบปัญหาเช่นกัน ในฐานะผู้ผลิตอยู่ในภาวะสูญเสียรายได้เปรียบในการใช้ปัจจัยการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตการเกษตรต่อไร่ไม่คุ้มค่า ส่งผลให้มีรายได้ต่ำจึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์และประสิทธิภาพการผลิตของสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่เป็นสหกรณ์หนึ่งในจังหวัดชัยนาท แม้ว่าจะมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เคยมีผลงานดีเด่นระดับชาติ แต่การบริหารงานสหกรณ์มาจนถึงปัจจุบัน สภาพข้อเท็จจริงพบว่ามีปัญหาต่างๆ มากมายหลายด้าน กล่าวคือ ข้อบังคับกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้อยู่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ด้านสมาชิกสหกรณ์ยังไม่มีความรักดีและให้การอุดหนุนสหกรณ์ ขาดความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ตามหลักและวิธีการสหกรณ์ มีรายได้ต่ำไม่มีเงินเพียงพอชำระหนี้ ปี 2545 มีสมาชิกถูกดำเนินคดี จำนวน 81 ราย จำนวนเงิน 4,125,088.-บาท และมีดอกเบี้ยค้างชำระถึง 14,576,900.06 บาท ด้าน คณะกรรมการ

ดำเนินการเป็นคณะกรรมการชุดเดิมหมุนเวียนมาบริหาร ไม่มีการพัฒนาระบบการบริหาร และการพัฒนารกิจของสหกรณ์ ไม่ได้ทำหน้าที่บทบาทในการแก้ไข กำกับ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ในรายละเอียดการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ ด้านธุรกิจของสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเป็นหลัก เน้นหนักสินเชื่อแต่ว่าธุรกิจการซื้อ การตลาด การแปรรูปทำน้อยมาก โดยจ่ายเงินกู้ในปี 2545 จำนวน 312,557,270.- บาท มีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 31,931,766.91 บาท ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเฉลี่ย 19,927,642.80 บาทเท่านั้น และมีปัญหาเงินฝากล้นระบบ ต้องนำไปฝากสหกรณ์อื่น ขณะเดียวกันต้องแบกรับค่าใช้จ่าย (ดอกเบี้ย ปี 2545) จำนวน 16,286,827 บาท มียอดเงินฝากระหว่างปี 440,916,410.- บาท สูงกว่าการจ่ายเงินกู้ระหว่างปี

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จำกัดอยู่เพียงธุรกิจเครดิตยังคงเป็นธุรกิจที่สมาชิกแต่ละกลุ่มดำเนินการมากที่สุด รองลงมาคือ การรับฝากเงินมีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี และยังไม่มีการดำเนินธุรกิจแบบเจนกประสงค์ (multi purpose) อย่างแท้จริง โดยเฉพาะธุรกิจส่งเสริมการเกษตรจากสภาพปัญหา ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องศึกษาเพื่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในด้านการพัฒนาโครงสร้างและระบบการจัดการสหกรณ์ พัฒนาการบริหารงานสหกรณ์ พัฒนารกิจสหกรณ์ บุคลากรทุกระดับและพัฒนาเศรษฐกิจและเพิ่มคุณภาพชีวิตของสมาชิกอย่างเป็นระบบตลอดจนข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา เพื่อพัฒนาสหกรณ์ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ เก้า และเพื่อที่จะให้ทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท ให้สามารถพัฒนาการบริการโดยมุ่งวัตถุประสงค์ในหลายมิติ สมาชิกสหกรณ์จะได้รับการบริการที่ดีขึ้น ในด้านเศรษฐกิจมีรายได้เพิ่มอันส่งผลให้ฐานะความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และในด้านความสำเร็จทางสหกรณ์การเกษตรคือกรมีส่วนร่วมของสมาชิกและน้ำใจสหกรณ์ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรและส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

การบริหารงานสหกรณ์การเกษตรได้มุ่งศึกษาเข้าสู่การบริหารโดยมุ่งเข้าหากำไรสูงสุด สหกรณ์การเกษตรบางส่วนละเลยปรัชญาสหกรณ์ที่จะมุ่งให้บริการสมาชิก โดยไม่มุ่งเน้นส่วนเกิน (กำไร) เป็นหลัก จึงทำให้ผู้ศึกษามีความต้องการที่จะหาคำตอบว่าจะมีแนวทางหรือทิศทางใดที่สอดคล้องกับปรัชญาสหกรณ์ ที่สามารถนำมาเป็นจุดยึดในการปรับทิศทางการพัฒนา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา: สหกรณ์การเกษตร
มโนรมย์ จำกัด มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. ศึกษาการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัดในด้านองค์กร และด้านธุรกิจ
2. เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ ในด้านองค์กร และด้านธุรกิจ
3. เพื่อสรุปและเสนอแนะ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ คาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

1. อาจนำผลการศึกษา ไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์
จำกัด ให้มีความเจริญก้าวหน้า
2. อาจนำผลการศึกษาเฉพาะกรณีนี้ไปใช้ สำหรับสหกรณ์การเกษตรอื่นที่มีลักษณะ
องค์กรและธุรกิจคล้ายกัน

ขอบเขตและข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ จะทำการวิจัยการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ในด้าน
องค์กร และด้านธุรกิจ ระหว่างปี 2540-2545

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด

สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด

การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด หมายถึง การพัฒนาองค์กร และพัฒนา
ธุรกิจของสหกรณ์

การพัฒนาองค์กร หมายถึง การเพิ่มของจำนวนสมาชิกสหกรณ์ การบริหารของ
องค์กร การให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิก กรรมการ และพนักงานของสหกรณ์ การแบ่งส่วนงาน
และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับหรือปรับปรุง (ยกเลิก) ข้อบังคับเก่า

และใช้ข้อบังคับใหม่ของสหกรณ์ การแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบหรือการปรับปรุง (ยกเลิก) ระเบียบเก่า และใช้ระเบียบใหม่ของสหกรณ์

การพัฒนาด้านธุรกิจ หมายถึง การทำให้ธุรกิจสาขา ต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่ทำให้สมาชิกดีขึ้น การทำและพัฒนาแผนธุรกิจทุกสาขา พร้อมเป้าหมายที่จะบรรลุไว้แต่ละปีหรือสามปี หรือห้าปี เป็นต้น การทำให้รายได้ของสมาชิกดีขึ้น การเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนของธุรกิจแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ กับของสหกรณ์การเกษตรอื่นที่มีลักษณะขององค์กรและธุรกิจคล้ายกัน การบริหารกำไร-สุทธิประจำปีสำหรับเงินปันผลตามหุ้น โดยใช้เกณฑ์ค่าเสียโอกาสของการลงทุนในตลาดทุน เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากประจำสูงสุดเฉลี่ยของสหกรณ์เอง หรืออัตราเงินประกันของธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ 2-3 ธนาคารในจังหวัดนั้น โดยเฉลี่ยทั้งปีการบัญชีนั้นเป็นเกณฑ์จ่ายเงินปันผล โดยให้สหกรณ์เพิ่มขึ้นอีกไม่เกินอัตราร้อยละ 2 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด ส่วนเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์ ควรเพิ่มให้สูงขึ้นเพื่อจูงใจให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น เช่น จะจ่ายคืนดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25-30 เป็นต้น

บทที่ 2

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท การตรวจเอกสารจาก พระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์ ระเบียบของสหกรณ์ รายงานการวิจัยและเอกสารรายงาน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลทางการเงินการบัญชีที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษา โดยครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสหกรณ์
2. สหกรณ์การเกษตรทั่วไป
3. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท
3. สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์
4. ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสหกรณ์

ความหมายของการพัฒนา

แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายและคำจำกัดความของคำว่าพัฒนา ได้มีผู้ให้ความหมาย และคำจำกัดความไว้พอที่จะยกมาเป็นแนวทางได้ ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถานของไทย ให้ความหมายคำว่า “พัฒนา” ว่า หมายถึง ความเจริญ ความงอกงาม

บรรพต วีระชัย (2515 อ้างถึงในนพดล จตุรัส, 2542: 7) เห็นว่าการพัฒนา หมายถึง ความเจริญ ความงอกงาม ความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และมักใช้แยกออกไปในการพัฒนาทางด้านต่าง ๆ กัน เช่น การพัฒนาทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทางด้านการเมือง การพัฒนาทางด้านสังคม เป็นต้น

อรุณ รักธรรม (2527: 275) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. เป็นการพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน
2. เป็นการพัฒนาระบบโดยรวมขององค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร
3. มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและความเจริญงอกงามขององค์กร

จากการที่มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาไว้นั้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เจริญขึ้น หรืองอกงามขึ้น

การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่ยากจน ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้เพียงอย่างเดียว หากแต่ยังต้องครอบคลุมถึงการศึกษาที่ดีขึ้น มาตรฐานการครองชีพและสุขภาพอนามัยสูงขึ้น สภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ตลอดจนมีโอกาสทางเสรีภาพมากขึ้น รวมทั้งชีวิตทางด้านวัฒนธรรม อาจเรียกรวม ๆ กันได้ว่า การพัฒนาแบบยั่งยืน (sustainable development) นั้นเอง (ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ และคณะ, 2543: 87 – 88)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (2520 – 2524) ให้มีการยกระดับความสามารถในการบริหารงานของสหกรณ์ และพัฒนาสถาบันเกษตรกรให้มีเพียงสถาบันเดียวเท่านั้น คือ สหกรณ์ โดยทางกองโครงการพัฒนาชนบท สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันเกษตรกรได้จัดทำแผนปรับปรุงสหกรณ์การเกษตร มีระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป เพื่อให้นโยบายของรัฐที่กำหนดในแผนพัฒนาฯ สามารถนำไปปฏิบัติที่เป็นจริง แผนนี้ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติตามแผนทั้งหมดเพียงแต่ปฏิบัติบางผ่านเท่านั้นของแผน และมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลเสียก่อน (วินัย อาจคงหาญ, 2538)

แนวคิดของการพัฒนาประเทศไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545 – 2549) มุ่งที่จะแก้ไขปัญหาความยากจน และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนส่วนใหญ่ของประเทศ ให้เกิดการพัฒนายั่งยืนและความอยู่ดี มีสุขของคนไทย และสร้างค่านิยมร่วมให้คนไทยตระหนักถึงความจำเป็นและปรับเปลี่ยนกระบวนกรคิด ทักษะคิด และกระบวนกรทำงาน โดยยึด “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญานำทางให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีมุ่งสู่ประสิทธิภาพและคุณภาพ ปัญหาเศรษฐกิจเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายซึ่งต้องร่วมมือกันรับผิดชอบ หรืออีกนัยหนึ่งเหมือนกับแนวปรัชญาของสหกรณ์ที่ดี “ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน” นั้นเอง

แนวคิดการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (cooperative structural change or cooperative structural development) โครงสร้างสหกรณ์เปรียบเสมือนฐานรากที่สำคัญของบ้าน หากโครงสร้างที่วางไว้ไม่เหมาะสมกับองค์ประกอบของบ้าน หรือวางรากฐานไว้ในอดีตไม่อาจรองรับกับสภาพความเป็นอยู่ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ สหกรณ์อาจเปรียบได้กับบ้าน จะดำรงอยู่หรือพัฒนาไปได้อีก หากจะย้อนถึงการพัฒนาสหกรณ์ไทยตั้งแต่ยุคแรกถึงปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่า ยังไม่เคยมีการพัฒนาโครงสร้างหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างไปจากเดิมแต่อย่างใด โครงสร้างภายในของสหกรณ์ ขึ้นปฐม หรือสหกรณ์ท้องถิ่น และโครงสร้างที่เป็นเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ (ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, 2545)

รายงานผลสรุปจากการสัมมนาทางวิชาการ วันที่ 11 มกราคม 2545 ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สรุปแนวความคิดในการพัฒนาสหกรณ์ดังนี้คือ

1. วางแผนงานพัฒนาสหกรณ์

2. นำแผนงานพัฒนาสหกรณ์วางแผนไว้มาปฏิบัติ จากนั้นเลือกสหกรณ์ที่เป็นแม่แบบให้เป็นตัวอย่างในการเรียนรู้งานสหกรณ์ โดยใช้ความรู้จากการทำกิจกรรมและการตลาดของสหกรณ์ควบคู่กันไปกับการให้ความรู้ เพื่อที่จะได้มีการเรียนรู้และปฏิบัติจริง และรองศาสตราจารย์ ประยงค์ สายประเสริฐ อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สรุปแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ไว้ดังนี้

2.1 การพัฒนาสหกรณ์ควรพิจารณาถึงขนาดของสหกรณ์เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการสหกรณ์ตามความเหมาะสมและให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญด้านการพัฒนาสมาชิกกลุ่มสมาชิกสหกรณ์และกำหนดค่าตอบแทนให้กับผู้บริหาร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ควรพัฒนาธุรกิจในด้านอื่นอีก นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ เพื่อเป็นการพัฒนาสหกรณ์และเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิก เช่น การพัฒนากลุ่มผู้ผลิต หรือกลุ่มแปรรูป เป็นต้น

2.3 เพื่อเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ ควรจะเพิ่มรายได้ของสมาชิก

2.4 สหกรณ์ควรมีแผนส่งเสริมการเกษตรของตนเอง มิใช่หวังแต่เจ้าหน้าที่เกษตรภาครัฐ สหกรณ์ควรกล้าลงทุนในงานแผนส่งเสริมการเกษตร เพราะจะเป็นประโยชน์กับสมาชิกและสหกรณ์ในที่สุด ถ้าสหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดี

การจัดระบบโครงสร้างภายในของสหกรณ์การเกษตร

1. การจัดระบบโครงสร้างภายในของสหกรณ์ โครงสร้างภายในของสหกรณ์ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย คือ สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ที่สมาชิกเลือกขึ้นมาจากบรรดาสมาชิกทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนสมาชิกในกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ ตามนโยบายที่ได้รับมอบจากที่ประชุมใหญ่และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งเป็นฝ่ายที่คณะกรรมการดำเนินการจัดจ้างเพื่อปฏิบัติงานประจำในสหกรณ์

2. การจัดระบบโครงสร้างเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทางธุรกิจของขบวนการสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถดำเนินธุรกิจให้กว้างขวางและมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้าง ดังนี้

การพัฒนาสหกรณ์ในระดับปฐมให้ทำหน้าที่บริการแก่สมาชิกหลายอย่างแทนที่จะทำธุรกิจสินเชื่อเพียงอย่างเดียวเหมือนเมื่อก่อน หรือการรวมหน้าที่หลายหน้าที่ไว้ในสหกรณ์เดียวกัน เป็นสหกรณ์เอนกประสงค์ (multi-purpose agricultural cooperatives) ซึ่งขณะนี้สหกรณ์การเกษตรได้ประกอบธุรกิจหลักบริการแก่สมาชิก 5 ประการ คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการตลาด ธุรกิจรับฝากเงิน และธุรกิจส่งเสริมและบริการ

การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งโดยการควบสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจเอนกประสงค์นี้มีความประสงค์ให้สหกรณ์พึ่งตนเองได้ (viability) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (economic viability) และการจัดรูปองค์การ (organizational viability) โดยมีจุดมุ่งหมายว่าการพึ่งตนเองไว้ทางเศรษฐกิจคือการที่สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจเพียงพอให้อยู่รอดได้ในสังคมเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ ส่วนการพึ่งตนเองได้ในการจัดรูปองค์การ ก็คือให้สหกรณ์มีการจัดรูปองค์การให้สามารถดำเนินธุรกิจหลักที่จะบริการแก่สมาชิกได้อย่างครบวงจร

การจัดการสหกรณ์

เมื่อมีการจัดตั้งสหกรณ์แล้ว การจัดการองค์การสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจสหกรณ์มากที่สุด ตามคำศัพท์ การจัดการมีความหมายถึงการ ทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการใช้ปัจจัยด้านการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการบริการ (management) ซึ่งการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ศิลปะในรูปแบบต่าง ๆ ให้บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ทำงานร่วมกันได้อย่างดี มีความรู้สึกเป็นอันเดียวกัน ทุกคนจะต้องเห็นพ้องต้องกันว่า ความสำเร็จของสหกรณ์คือเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ในการจัดการสหกรณ์มี 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ในทางเศรษฐกิจ

วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ความเข้มแข็งในด้านธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจการซื้อ เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ในทางสหกรณ์

วัตถุประสงค์ในทางสหกรณ์ คือ ความสำเร็จในฐานะที่เป็นองค์การสหกรณ์ซึ่งได้ดำเนินการตามอุดมการณ์หลักและวิธีการสหกรณ์อย่างเคร่งครัดอาจพิจารณาได้จากการบริหารงานว่าเป็นไปตามหลักประชาธิปไตยหรือไม่ เช่นการลงคะแนนเสียงของสมาชิก โดยใช้หลัก one man one vote การเฉลี่ยคืนผลกำไรให้แก่สมาชิกตามส่วนแห่งธุรกิจ การจัดการประชุมใหญ่ การให้การสนับสนุนขอสมาชิกสหกรณ์มีมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

การพัฒนาสหกรณ์ต้องมุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ ปัญหาและจุดอ่อนของสหกรณ์ ที่ผ่านมายังทำหน้าที่เป็นเพียง เป็นแหล่งเงินทุนอีกแหล่งหนึ่งของสมาชิกเท่านั้น การดำเนินธุรกิจก็ยังคงไม่มีคุณภาพ จึงต้องเร่งพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์พึ่งตนเองได้ เป็นสำคัญ โดยเฉพาะสหกรณ์ในภาคการเกษตร (บุญมี จันทรวงศ์, 2543)

แนวคิดการพัฒนาการเกษตรภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ให้ความสำคัญกับระบบนิเวศ ด้วยการมุ่งปรับโครงสร้างการเกษตรตามแนวทางของเกษตรยั่งยืน โดยสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2540) จำแนกแนวทางการเพิ่มศักยภาพการเกษตรแบบสมัยใหม่ โดยเน้นระบบการจัดการและการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองกับการเพิ่มผลผลิตเพื่อขายเป็นหลัก

การเกษตรผสมผสาน (integrated farming) เป็นระบบเกษตรที่มีการเพาะปลูกพืช และเลี้ยงสัตว์ หลาย ๆ ชนิดอยู่ในพื้นที่เดียวกัน โดยอาศัยหลักสมดุลการอยู่ร่วมกันระหว่างพืช สัตว์ และสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพืชกับสัตว์ พืชกับพืชหรือสัตว์กับสัตว์ก็ได้ ระบบการเกษตรแบบนี้จะได้รับผลสำเร็จดีจะต้องมีการวางรูปแบบ และดำเนินการโดยให้ความสำคัญของกิจกรรมแต่ละชนิดอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจและสังคม มีการใช้แรงงาน เงินทุน ที่ดิน และทรัพยากร ธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำวัสดุเหลือใช้จากการผลิตมาหมุนเวียนใช้ประโยชน์ภายในไร่นาอย่างครบวงจร (อนันต์ พลธานี, 2537)

แนวทางการพัฒนาองค์การของกรมส่งเสริมสหกรณ์

1. พัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีของข้าราชการทำงานสหกรณ์ และงานราชการของกรม ฯ
2. ปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาระบบงานให้มีความชัดเจน คล่องตัว ง่ายต่อการปฏิบัติ และสามารถตรวจสอบได้
3. ปรับปรุงและพัฒนา กฎ ระเบียบและข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับสภาพและลักษณะงานที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่เป็นจริง
4. พัฒนาและจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานส่งเสริมสหกรณ์
5. โน้มน้าวให้รัฐบาลและเอกชน สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้แก่งานส่งเสริมสหกรณ์

6. พัฒนาระบบและขีดความสามารถ การประชาสัมพันธ์ของกรม ฯ เพื่อสนับสนุนงานส่งเสริมสหกรณ์

7. พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม

(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2539: 81 – 114)

2. สหกรณ์การเกษตรทั่วไป

การสหกรณ์ในประเทศไทยถือกำเนิดมาจากภาวะบีบคั้นทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประชาชนในชนบท เนื่องจากทำนาไม่ได้ผลและการขาดแคลนทุนรอนในการประกอบอาชีพ ตลอดจนถูกเอารัดเอาเปรียบจากเจ้าหนี้เงินกู้ และพ่อค้าคนกลางในการกู้ยืมเงินหรือการจำหน่ายผลิตผล ชาวนาจึงอดอยาก ขาดทุน ตกเป็นทาสเงินกู้ของพ่อค้าท้องถิ่นอย่างไม่มีทางที่จะปลดเปลื้องได้ เพราะถูกเอารัดเอาเปรียบทุกวิถีทาง สถานการณ์ดังกล่าวได้เป็นมูลเหตุแห่งความดำริของรัฐบาลในสมัยรัชกาลที่ 5 ที่จะหาทางช่วยเหลือชาวนาผู้ยากจนโดยนำเอาวิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุนเข้ามาจัดตั้งในประเทศไทย ณ ที่ซึ่งอำเภอเมืองพิษณุโลกเป็นแห่งแรก ใช้ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้” จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 และจากความสำเร็จของสหกรณ์วัดจันทร์ดังกล่าว รัฐบาลจึงได้คิดขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่น ๆ และได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์ขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยก็คือการควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจอย่างเดียว ควบเข้ากันเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบเอนกประสงค์ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้ สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนถึงปัจจุบันซึ่งมีแนวทาง และความมุ่งหมายที่จะให้บริการแก่สมาชิกหลายด้าน ทั้งด้านการให้สินเชื่อ ด้านการขาย ด้านการซื้อ และด้านการส่งเสริมการเกษตร นอกจากนั้นบรรดาสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์ขายข้าวและพืชผลก็ได้รับการส่งเสริมให้ควบเข้ากับสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้ธุรกิจสหกรณ์มีความมั่นคง

วัตถุประสงค์สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม อันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งโดยการควบสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจเอนก ประสงค์ 3. ความประสงค์ให้สหกรณ์พึ่งตนเองได้ (viability) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (economic viability) และการจัดรูปองค์กร (organizational viability) โดยมีจุดมุ่งหมายว่าการพึ่งตนเองได้ ทางเศรษฐกิจ คือการที่สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจเพียงพอให้อยู่รอดได้ในสังคมเศรษฐกิจที่เป็น อยู่ ส่วนการพึ่งตนเองได้ในการจัดรูปองค์กร ก็คือให้สหกรณ์มีการจัดรูปองค์กรให้สามารถ ดำเนินธุรกิจหลักที่จะบริการแก่สมาชิกได้อย่างครบวงจร

ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่สมาชิกที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามสภาพท้องถิ่น และลักษณะการประกอบอาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้มี การดำเนินธุรกิจร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกทั้ง เศรษฐกิจและทางสังคม รวมทั้งการให้บริการต่างๆ แก่สมาชิก ได้แก่การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขาย การจัดระบบส่งน้ำ ระบายน้ำ การใช้น้ำ การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตร และอุตสาหกรรมในครัวเรือน และการให้บริการอื่นๆ แก่สมาชิก

ในรอบปี 2545 มีจำนวนสหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้อมูลได้ ร้อยละ 83.30 จากจำนวนสหกรณ์ตามทะเบียนทั้งสิ้น 3,880 สหกรณ์ อีกร้อยละ 16.70 หรือจำนวน 648 สหกรณ์ รวบรวมข้อมูลไม่ได้เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่มีสถานภาพ เล็ก ล้มละลาย ถูกพิทักษ์ ทรัพย์ ระวางดำเนินคดี/ชำระบัญชี ฯลฯ ดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนสหกรณ์ สมาชิกและการถือหุ้น

รูปแบบสหกรณ์	สหกรณ์ตาม ทะเบียน	สหกรณ์ที่ รวบรวมได้	ร้อยละที่ รวบรวมได้	จำนวน สมาชิก (คน)	ทุนเรือนหุ้น (ล้านบาท)	หุ้นเฉลี่ย ต่อคน (บาท)
เกษตรทั่วไป	2,806	1,302	82.04	4,595,416	13,305.26	2,895.33
ผู้ใช้น้ำ	615	575	93.50	112,698	110.15	977.43
รูปพิเศษ	286	207	72.38	78,174	443.10	5,668.05
ปฏิรูปที่ดิน	142	126	88.73	63,246	157.45	2,489.51
กรป.กลาง นพค.	26	19	73.08	16,202	73.02	4,506.63
ธุรกิจเศรษฐกิจ รพช.	5	3	60.00	2,303	3.06	1,329.53
รวม	3,880	3,232	83.30	4,868,039	14,092.04	2,894.81

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545ข.)

ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร ส่วนใหญ่เป็นของสหกรณ์การเกษตรทั่วไป เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่มีจำนวนสหกรณ์และสมาชิกสูงสุด ในรอบปีธุรกิจการให้เงินกู้มีปริมาณสูงสุด ร้อยละ 29.48 รองลงมาเป็นธุรกิจการรับฝากเงิน ร้อยละ 29.08 เฉลี่ยสมาชิกที่ทำธุรกิจโดยรวมกับสหกรณ์ ร้อยละ 15,047.48 บาท ดังปรากฏในตารางที่ 2

ตาราง 2 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์

รูปแบบย่อย ของสหกรณ์	หน่วย : ล้านบาท						
	รับฝาก เงิน	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้า มาจำหน่าย	รวบรวม ผลิตผล	ส่งเสริม และบริการ	รวม	ร้อยละ
เกษตรทั่วไป	20,125.96	20,694.76	12,462.92	9,334.11	70.51	62,688.26	85.58
ผู้ใช้น้ำ	38.35	300.69	266.12	106.19	48.81	760.16	1.04
รูปพิเศษ	796.74	189.13	2,120.82	5,414.09	30.94	8,551.72	11.68
ปฏิรูปที่ดิน	138.48	302.86	138.91	100.97	1.60	682.82	0.93
กรป.กลาง นพค.	197.52	103.45	158.24	98.09	2.52	559.82	0.76
ธุรกิจเศรษฐกิจ รพช.	0.58	5.24	3.11	-	-	8.93	0.01
รวม	21,297.63	21,596.13	15,150.12	15,053.45	154.38	73,251.71	100.00
ร้อยละปริมาณธุรกิจ	29.08	29.48	20.68	20.55	0.21	100.00	

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545ข.)

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในรอบปี 2545 มีสหกรณ์ที่ประสบผลกำไร ร้อยละ 67.58 ของสหกรณ์ที่รวบรวมข้อมูลได้ ร้อยละ 25.59 ประสบผลขาดทุน ร้อยละ 6.43 ไม่มีผลกำไร / ขาดทุน ทั้งนี้ในภาพรวมของสหกรณ์การเกษตรมีผลกำไรสุทธิจำนวน 1,717.60 ล้านบาท ร้อยละ 4.97 ของรายได้ธุรกิจหลัก เฉลี่ยกำไรสุทธิต่อสมาชิกรายละ 352.83 บาท โดยสหกรณ์การเกษตรทั่วไปมีผลกำไรสุทธิในภาพรวมสูงสุด สำหรับสหกรณ์ที่มีธุรกิจเสริมธุรกิจ รพช. ต้องประสบผลขาดทุนในภาพรวม เนื่องจากต้องรับภาระค่าใช้จ่ายประจำปีเป็นเงินเดือน และค่าจ้าง ตลอดจนดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ที่เกิดขึ้นในรอบปี ซึ่งไม่เพียงพอกับกำไรหลังหักต้นทุน ขายแล้ว ดังปรากฏในตารางที่ 3

ตาราง 3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	เกษตร ทั่วไป	ผู้ใช้น้ำ	รูปพิเศษ	ปฏิรูป ที่ดิน	กรป. กลาง	รพช.	รวม	ร้อยละ
รายได้ธุรกิจ กัก	25,035.62	443.89	8,470.66	285.01	288.72	3.98	34,527.88	100.00
ต้นทุนธุรกิจ	21,205.28	390.20	7,736.16	239.43	242.88	3.18	29,817.13	86.36
กำไรขั้นต้น	3,830.34	53.69	734.50	45.58	45.84	0.80	4,710.75	13.64
รายได้อื่น ๆ	1,140.91	13.24	60.62	15.13	15.52	0.29	1,245.71	3.61
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	3,517.19	47.79	572.92	55.02	44.62	1.29	4,238.86	12.28
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	1,454.06	19.14	222.20	5.69	16.71	(0.20)	1,171.6	4.97
กำไรสุทธิ								
จำนวนสหกรณ์	1,549	413	141	76	16	2	2,197	67.98
จำนวนเงิน (ล้านบาท)	1,651.56	24.80	254.3	13.46	18.33	0.01	1,962.46	-
ขาดทุนสุทธิ								
จำนวนสหกรณ์	573	153	58	40	2	1	827	25.59
จำนวนเงิน (ล้านบาท)	(197.50)	(5.66)	(32.10)	(7.77)	(1.62)	(0.21)	(244.86)	-
ไม่มีกำไร/ขาดทุน								
จำนวนสหกรณ์	180	9	8	10	1	-	208	6.43

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545ข.)

สุพัตรา ธนเสนีวัฒน์ (2545) กล่าวถึง การพัฒนาสหกรณ์ต้องปรับแนวคิดและทิศทางของการพัฒนาให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและสังคม ดังนี้

1. ควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ในทุกระดับให้มีศักยภาพ โดยให้การศึกษาอบรมและฝึกอบรมที่เหมาะสมแก่บุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของสหกรณ์ซึ่งรวมถึงสมาชิกและคณะกรรมการ มีความรู้ ความเข้าใจหลักการวิธีการสหกรณ์ และหน้าที่ความรับผิดชอบในสหกรณ์ รวมถึงให้มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อยู่ในระดับที่สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับคนรุ่นใหม่เข้ามาในขบวนการสหกรณ์ต่อไปในอนาคต ซึ่งจะเป็นการสร้างแนวร่วมในการสนับสนุนงานสหกรณ์ด้วย

2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ ให้มีขนาดและสายการบริหารให้เหมาะสมกับการแข่งขันในภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนให้สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของบุคลากรของสหกรณ์ รวมถึงการส่งเสริมให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมรัดกุม

3. สหกรณ์ควรร่วมมือกันจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจร่วมกันแบบครบวงจร ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ เป็นประจำปีอย่างต่อเนื่องรวมทั้งจัดตั้งศูนย์กลางเครือข่ายรวบรวม ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์ทุกด้าน และมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกันระหว่างสหกรณ์ทุกประเภท เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงธุรกิจกันได้ สร้างความเข้มแข็งในขบวนการสหกรณ์และการกระจายอำนาจสู่ชนบททำให้เกิดความเจริญเติบโตและพัฒนาไปสู่ความเป็นสากล อีกทั้งทำให้เกิดการพึ่งพิงและเอื้อต่อกันและกันตามหลักและวิธีการสหกรณ์

4. เพิ่มความสามารถของการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เกิดความคล่องตัวและสมาชิก สามารถเลี้ยงตัวเองได้พร้อม ๆ กับการตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างเต็มที่ โดยปรับปรุงประสิทธิภาพของคณะกรรมการดำเนินงานและผู้จัดการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง แก้ไขกฎหมายให้เอื้อต่อการทำธุรกิจสหกรณ์ปรับปรุงระบบ ข้อมูลข่าวสารให้ครอบคลุมและรวดเร็วมากขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และขอข่วยการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ระดับชาติให้กว้างขวางขึ้น

5. การประสานงานกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยให้หน่วยงานดังกล่าวเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมในทิศทางที่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต้องการ และไม่ขัดความเป็นอิสระภายใต้มาตรการ รวมทั้งข้อเสนอแนะบางประการสำหรับการกำหนดนโยบายให้ความช่วยเหลือทั้งการปฏิบัติงาน และกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ ตลอดจนข้อกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

กาญจนา สงวนวงษ์วาน (2531: 48 – 50) กล่าวว่าในการจัดการสหกรณ์จำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ในการจัดการและมีระดับการจัดการด้วย ซึ่งขอบเขตในการจัดการนั้นจะครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการใช้และการควบคุมทรัพยากร คน การเงิน และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีคนและคณะบุคคลในระดับต่าง ๆ ของโครงสร้างการบริหารภายในสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการ ส่วนผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ กลุ่มคนทั้ง 3 กลุ่ม จะทำงานด้วยกันไม่ใช่คนกลุ่มหนึ่งจะแบกภาระไว้แต่เพียงกลุ่มเดียว ฉะนั้นทุกกลุ่มจะต้องประสานงานกัน เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการจัดการสหกรณ์ที่ถือว่าประสบผลสำเร็จ จะต้องบรรลุถึงความสำเร็จ 2 ประการคือ 1. ความสำเร็จในทางเศรษฐกิจ ได้จากผลการดำเนินธุรกิจทั้งหมดของสหกรณ์ การวัดความสำเร็จในข้อนี้ควรกระทำเป็นระยะเวลาหลายปี 2. ความสำเร็จในทางสหกรณ์ได้จากการดำเนินธุรกิจโดยอาศัยหลักสหกรณ์ เช่น มีการเฉลี่ยเงินคืนให้สมาชิกตามส่วนธุรกิจ การควบคุมตามหลักประชาธิปไตย โดยความสำเร็จทั้งสองจะเกิดขึ้นพร้อมกัน ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งก็กล่าวได้ว่าการจัดการสหกรณ์นั้นล้มเหลว

3. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท

สหกรณ์การเกษตรทั่วไปในจังหวัดชัยนาทที่จัดตั้งขึ้นในระยะเริ่มแรกก็เนื่องจากรัฐบาลในสมัยก่อน ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาสหกรณ์ โดยการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ ๆ ขึ้นหลายสหกรณ์ หลังจากที่สหกรณ์วัดจันทร์ประสบผลสำเร็จ รัฐบาลยังมีความจำเป็นที่ควรให้การช่วยเหลือในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ และได้ยึดการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นองค์กรธุรกิจอย่างแน่นแฟ้นและต่อเนื่อง การเน้นความสำคัญของสหกรณ์เอนกประสงค์ (multi purpose agricultural cooperative) การสร้างสหกรณ์ท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง เป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงถึงระดับชาติ จึงได้ดำเนินการควบสหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่อยู่ในแต่ละจังหวัดเข้าด้วยกัน โดยอาศัยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และได้เริ่มการควบสหกรณ์ เมื่อปี พ.ศ. 2512 แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2514 เป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอและได้พัฒนามาจนถึงปัจจุบัน มีสหกรณ์การเกษตรทั่วไป ดังปรากฏตามตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนสหกรณ์และสมาชิกประเภทสหกรณ์การเกษตร ณ วันที่ 1 มกราคม 2546

	สหกรณ์ การเกษตร	สหกรณ์ ผู้ใช้น้ำ	สหกรณ์ โคนม	สหกรณ์ ผู้เลี้ยง สุกร	สหกรณ์ ลูกค้า ธกส.	สหกรณ์ ในเขต ปฏิรูปที่ดิน	สหกรณ์ ผลิต ยางพารา	รวมสหกรณ์ การเกษตร ทั้งหมด
รวมทั้งประเทศ								
จำนวนสหกรณ์	2,204	581	105	38	74	139	607	3,748
จำนวนเกษตรกร	1,908,561	117,671	24,084	18,023	3,145,073	66,193	60,831	5,340,436
จังหวัดชัยนาท								
จำนวนสหกรณ์	14	10	1	-	1	1	-	27
จำนวนครอบครัว	24,815	3,444	65	-	19,899	356	-	48,579

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546)

4. สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ

สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวกันของเกษตรกรในท้องที่อำเภอมโนรมย์ จังหวัดชัยนาท ซึ่งเล็งเห็นความสำคัญของระบบสหกรณ์ โดยจัดตั้งเป็นสหกรณ์มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2480 โดยระยะนั้นได้จัดตั้งเป็นสหกรณ์หาทุนขนาดเล็กมีสมาชิกสหกรณ์ 15-30 คน จนถึงปี พ.ศ. 2511 มีจำนวนสหกรณ์หาทุนในเขตอำเภอมโนรมย์ รวมทั้งสิ้น 37 สมาคม มีสมาชิกจำนวน 506 ครอบครัว และในปี พ.ศ. 2506 เป็นต้นมาทางราชการได้มีการส่งเสริมให้จัดตั้งสหกรณ์บำรุงที่ดิน ในพื้นที่รับน้ำจากเขตนลประทานขึ้นอีก 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์ที่เนินมโนรมย์ จำกัด และสหกรณ์ที่ดินมโนรมย์ 1

หลังจากที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 จึงได้ทำการควบสหกรณ์หาทุนหลาย ๆ สหกรณ์เข้าเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ เพื่อให้มีขนาดธุรกิจใหญ่ขึ้นสามารถบริการแก่สมาชิกได้มากขึ้น โดยควบสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด (เดิม) เข้ากับสหกรณ์ที่ดินมโนรมย์ 1 เป็นสหกรณ์เดียวกัน คือ สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด และ

ได้รับการจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์ เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2517 เป็นต้นมา มีสมาชิก เมื่อวันที่ควบเข้ากัน จำนวน 1,873 คน

สถานที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 359/4 หมู่ที่ 4 ตำบลกึ่งสำเภา อำเภอมโนรมย์ จังหวัดชัยนาท ในที่ดินของสหกรณ์เอง ซึ่งอยู่ติดถนนสายอุทัยธานี – มโนรมย์ อยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอมโนรมย์ประมาณ 1 กิโลเมตรและห่างจากศาลากลางจังหวัดชัยนาทไปทางทิศเหนือประมาณ 14 กิโลเมตร

วัตถุประสงค์แห่งข้อบังคับของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด พ.ศ. 2543 ข้อ 2 สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้เป็นคือ

1. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือนหรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

2. จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็น มาจำหน่ายแก่สมาชิก

3. จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น

4. ส่งเสริมกิจกรรมของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันจัด กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ

5. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งทางการศึกษา พละนันทนและทางจิตใจให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์ เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข

6. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์ และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

สำหรับระเบียบของสหกรณ์ ในข้อบังคับสหกรณ์ หมวด 11 ข้อ 102 ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจกำหนดระเบียบต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์แห่งข้อบังคับสหกรณ์และเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ จึงได้กำหนดระเบียบต่าง ๆ ขึ้นใช้ โดยใช้นี้เดียวกับสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ ทั่วไป

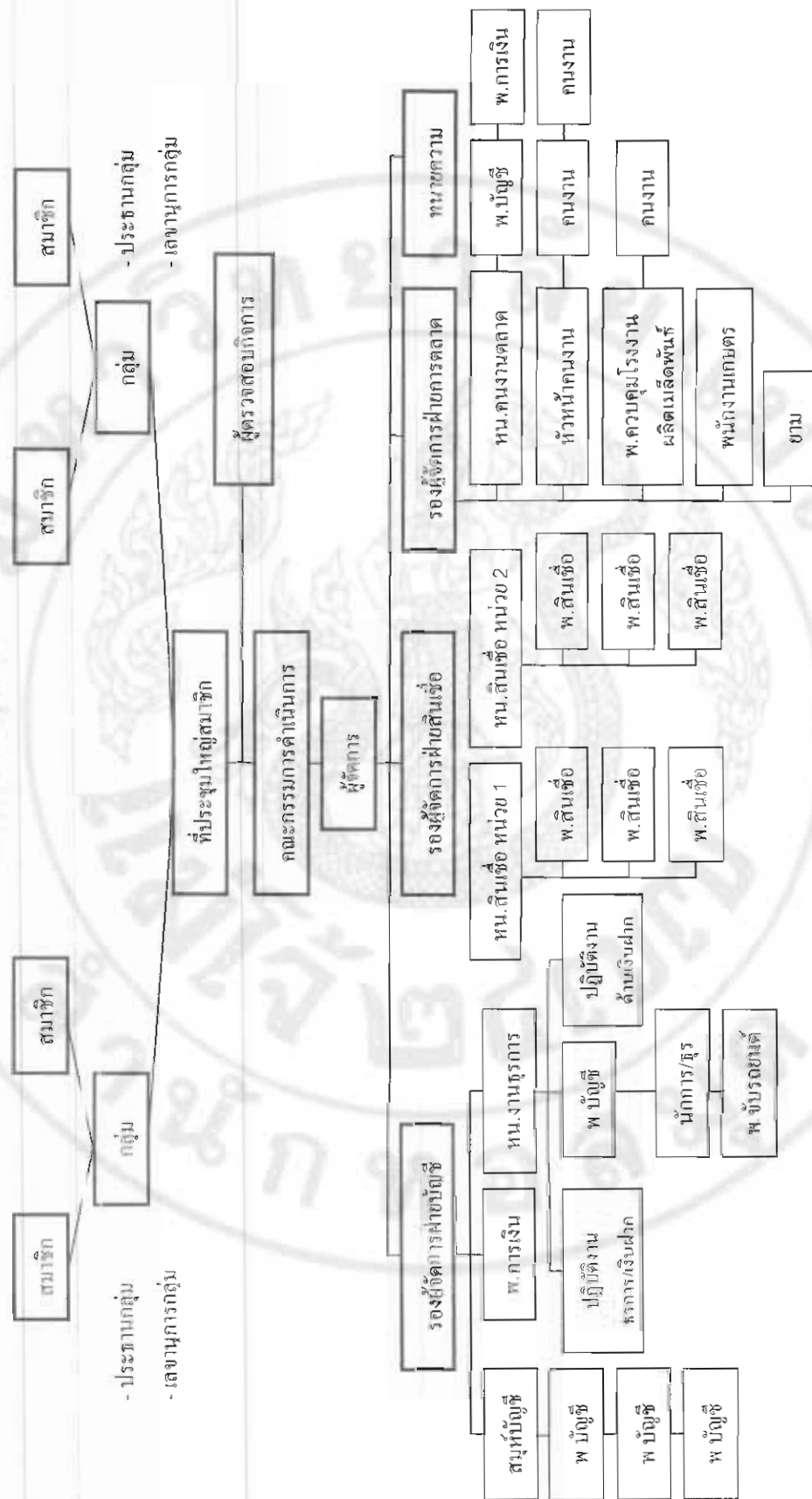
การจัดการสหกรณ์ มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากการจัดการธุรกิจเอกชนทั่วไป สอดคล้องกับเคลเซย์ บี การ์ดเนอร์ (Kelsey B. Gardner) ที่ย้ำถึงธรรมชาติที่เด่นชัดของการจัดการสหกรณ์ “ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการนั้น รวมถึงความสามารถในการบรรลุความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ (as a cooperative) และในฐานะองค์การธุรกิจ (as a business) (ถวิล เลิศประเสริฐ, 2523: 174 – 175)

การบริหารงานสหกรณ์ (cooperative administration) จะเกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ และการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานต่าง ๆ ของ คณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่การจัดการสหกรณ์ (cooperative management) จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยฝ่ายจัดการและ พนักงานสหกรณ์

การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด มีแผนภูมิการจัดการองค์กร ดังภาพ 1



โครงสร้างการจัดองค์การ



ภาพ 1 โครงสร้างการจัดองค์การของสหกรณ์การเกษตรกรรมโนนชัย จำกัด ปี 2547

โครงสร้างการจัดองค์การของสหกรณ์

1. กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 64 กลุ่ม อยู่ในท้องที่ 9 ตำบลในอำเภอมนรมย์ จังหวัดชัยนาท 7 ตำบล 60 กลุ่ม และอยู่ในท้องที่เขตอำเภอยุหิรี (มีพื้นที่ติดต่อกัน) จังหวัดนครสวรรค์ 2 ตำบล 4 กลุ่ม มีสมาชิกสหกรณ์จำนวน 6,474 คน (ณ. วันที่ 31 มีนาคม 2545) บริหารกลุ่ม โดยประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม 1-2 คน โดยซื้อบังคับสหกรณ์
2. คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี (โดยผู้แทนสมาชิก ในอัตราส่วน 20 คนต่อผู้แทนสมาชิก 1 คน) และผู้ตรวจสอบกิจการ 3 คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ โดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542
3. พนักงานสหกรณ์ มีจำนวน 29 คน โดยคณะกรรมการดำเนินการได้จัดจ้างให้มาปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารกิจการของสหกรณ์โดยซื้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

สมาชิกภาพและกลุ่มสมาชิก

เมื่อสิ้นปีบัญชี 31 มีนาคม 2544 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก 64 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 6,177 คน ในระหว่างปีมีสมาชิกออกจากสหกรณ์ 119 คน สมาชิกลาออกจากสหกรณ์ 80 คน (สาเหตุจากชราภาพและโอนหุ้นให้ทายาทเข้าเป็นสมาชิกแทน และลาออกเพราะไปประกอบอาชีพอื่น) ดาย 39 คน ถูกให้ออก - คน ในระหว่างปีสหกรณ์รับสมาชิกเพิ่ม 416 คน ณ เมื่อ 31 มีนาคม 2545 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 6,474 คน ตั้งกติกกลุ่มต่าง ๆ รวม 64 กลุ่ม อยู่ในท้องที่ 9 ตำบล คือ ในอำเภอมนรมย์ 7 ตำบล ในอำเภอยุหิรี 2 ตำบล

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรมนรมย์ จำกัด มีธุรกิจการรับฝากเงินในปี 2545 จำนวน 440.92 ล้านบาท รองลงมาเป็นธุรกิจการให้เงินกู้แก่สมาชิก จำนวน 312.56 ล้านบาท และธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมมีเพียงจำนวน 5.75 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ย้อนหลังไป 5 ปี ปรากฏว่าสหกรณ์มุ่งเน้นธุรกิจให้เงินกู้และเงินรับฝาก ธุรกิจอื่นมีเล็กน้อย ไม่มีการพัฒนาในด้านองค์การและการทำธุรกิจของสหกรณ์ ในขณะที่สหกรณ์เองมีโอกาที่จะพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการสหกรณ์ และสามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของสมาชิกสหกรณ์ได้และจัดให้มีแผนกส่งเสริมการเกษตรหรือธุรกิจการแปรรูปสินค้าเกษตรได้ ดังปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ในรอบ 5 ปี (2541-2545)

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	2541	2542	2543	2544	2545	ค่าเฉลี่ย 5 ปี
การรับฝากเงินจากสมาชิก	288.26	339.84	376.00	416.47	440.92	372.30
การให้เงินกู้แก่สมาชิก	309.01	327.31	301.85	317.23	312.56	313.59
การจัดหาเงินค้ำมาจำหน่าย	56.54	37.67	24.52	28.71	19.93	35.27
การรวบรวมผลผลิต	19.57	2.53	11.75	22.92	21.16	15.59
การให้บริการและส่งเสริม	3.48	1.98	3.76	6.41	5.75	6.40
รวม	676.86	702.33	717.88	791.14	800.32	739.22
การดำเนินงานเพิ่มขึ้น(ลดลง)	43.35	32.47	8.55	73.86	8.58	33.36
อัตราเพิ่มขึ้น(ลดลง)ร้อยละ	6.84	4.79	1.21	10.28	1.08	4.84

ที่มา: รายงานผู้สอบบัญชี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ชัยนาท ปี 2541 - 2545

ผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์

สถานะแวดล้อมภายในของสหกรณ์ เมื่อพิจารณาจากโครงสร้างและการจัดระบบการบริหารสหกรณ์ จุดอ่อนของสหกรณ์ คือ การดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพทางการเกษตรของสมาชิก เน้นในธุรกิจสินเชื่อเป็นหลัก ให้อยู่ไปลงทุนโดยไม่มีการกำกับแนะนำ ต้นทุนการผลิตต่อไร่สูง นำไปสู่การมีรายได้ต่ำ โดยเฉพาะการผลิตพืชหลัก คือ การปลูกข้าว จากการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตข้าวพบว่า ต้นทุนการผลิตข้าว ปี 2544 อยู่ในเกณฑ์ที่สูงถึงจำนวน 3,403 บาท/ไร่ (รวมค่าใช้จ่ายในการขายแล้ว) หรือ 4,190 บาท/ตัน ในขณะที่ผลผลิตเฉลี่ย 808 กิโลกรัม/ไร่ เมื่อเทียบกับราคาข้าวเปลือกที่มีความขึ้น 15% ต้นละ 4,500 – 4,800 บาท (มิถุนายน 2544) จะมีเงินเหลือต้นละ 300 – 500 บาท ซึ่งเป็นรายได้ซึ่งค่อนข้างต่ำไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในครัวเรือน (สำนักงานการค้าภายในจังหวัดชัยนาท, 2544) และหากสหกรณ์ได้มีการพัฒนาการผลิต

และการตลาดโดยจัดให้มีธุรกิจการส่งเสริมการขาย และธุรกิจการแปรรูปให้ครบวงจรแล้วจะเป็นการแก้ไขปัญหาสหกรณ์ได้ ส่วนจุดแข็ง คณะกรรมการดำเนินการและพนักงานสหกรณ์มีความซื่อสัตย์ เสียสละและสหกรณ์มีเงินทุนของตนเองเพียงพอที่จะบริหารจัดการและให้บริการแก่สมาชิก โดยไม่ต้องใช้เงินทุนกู้ยืมจากภายนอก

สถานะแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ มีโอกาสที่จะขยายการรับสมาชิกเพิ่มและพัฒนาอาชีพของสมาชิกให้มีรายได้เพิ่มขึ้น โดยอาศัยศักยภาพที่ดินและสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ให้มีการปรับเปลี่ยน การปลูกพืชเศรษฐกิจ ส่วนอุปสรรคของสหกรณ์พื้นที่ทำการเกษตรของสมาชิกบางส่วนต้องพึ่งพาธรรมชาติ ราคาผลผลิตการเกษตรตกต่ำ ค่าใช้จ่ายในการประกอบอาชีพสูง และตัวสมาชิกยังไม่สามารถวางแผนการผลิตได้ตลอดจน กฎระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์ อาทิเช่น ข้อบังคับสหกรณ์ หมวดที่ 2 ข้อ 2 (12) ส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจประกันภัยของสหกรณ์ เท่านั้น หรือการจัดตั้งกลุ่มสมาชิก ข้อ 39 ให้จัดตั้งกลุ่มโดยรวมผู้ถือหุ้นที่อยู่ในหมู่บ้านเดียวกันหรือใกล้เคียงกันเข้าเป็นกลุ่มสมาชิก (รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และผู้แทนสมาชิกสหกรณ์ วันที่ 17 มกราคม 2546)

5. ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์.(2543) ได้วิเคราะห์สรุปการแก้ไขปัญหาสังคมอย่างถึงรากถึงโคน พบว่าต้องมีโลกทัศน์ใหม่ในการมองสังคมด้วยไม่ยึดมั่นในแนวคิดเดียว หลักสำคัญข้อหนึ่งคือ นักสังคมพัฒนาจะต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอว่า

- ในโลกนี้ไม่มีแนวคิดเดียว ไม่มีโลกทัศน์เดียว เราต้องมองความหลากหลาย
- เบื้องหลังแนวคิดและโลกทัศน์เหล่านั้นย่อมมีอุดมการณ์แฝงอยู่เสมอ

ความตื่นตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นมาได้ ต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้เสียก่อน แต่ต้องเป็นกระบวนการที่นอกเหนือไปจากที่เราเคยเรียน สำหรับทฤษฎีการเรียนรู้นั้นแบ่งได้เป็น 4 ตอน คือ

1. เรารับรู้ข้อเท็จจริงอย่างง่าย ๆ แบบเบื้องต้น เช่น เวลาเราหิว เราก็กินข้าวว่าหิวต้องกินข้าวกันน้ำ
2. เราเริ่มรับรู้ความสัมพันธ์ของข้อเท็จจริง เราเริ่มรับรู้ว่ามี 2 สิ่งเกี่ยวข้องกัน เช่น เราเริ่มรู้แล้วว่าเมื่อมีความหิวแล้ว การกินข้าวจะได้ผลน้อยและความอดอยากก็จะมาเยือน
3. การรับรู้นำไปสู่การมองเห็นหนทางการแก้ไข เช่น เมื่อเกิดความหิวแล้ว เรารู้ว่าควรจะแก้ไขอย่างไร เราจะต้องแก้ไขโครงสร้างระบบชลประทานหรือสั่งซื้อข้าวจาก

ถ้าเราไม่ทำ เราก็จะประสบกับความอดอยากและวิกฤติการณ์ เป็นต้น ในขั้นที่ 3 นี้เราเริ่มคิดวิธีการแก้ไขปัญหาลงแล้ว แต่ก็ยังไม่พอ การรับรู้จะพัฒนาไปสู่ในขั้นต่อไป

4. เราไม่มองปัญหาเดียว เมื่อเกิดปัญหา เราต้องมองทั้งระบบ ไม่ได้มองเพียงมิติเดียว ด้านในด้านหนึ่ง เราจะนำปัญหาทั้งระบบมาเกี่ยวข้องกันและเสนอทางเลือกที่กว้างขวางใหญ่โตขึ้นแทน จะถามว่าเมื่อความแห้งแล้งและความอดอยากมาเยือน เราจะปรับปรุงปฏิรูปบางส่วนของระบบหรือจะเปลี่ยนแปลงระบบทั้งหมดที่ดำรงอยู่ เป็นต้น

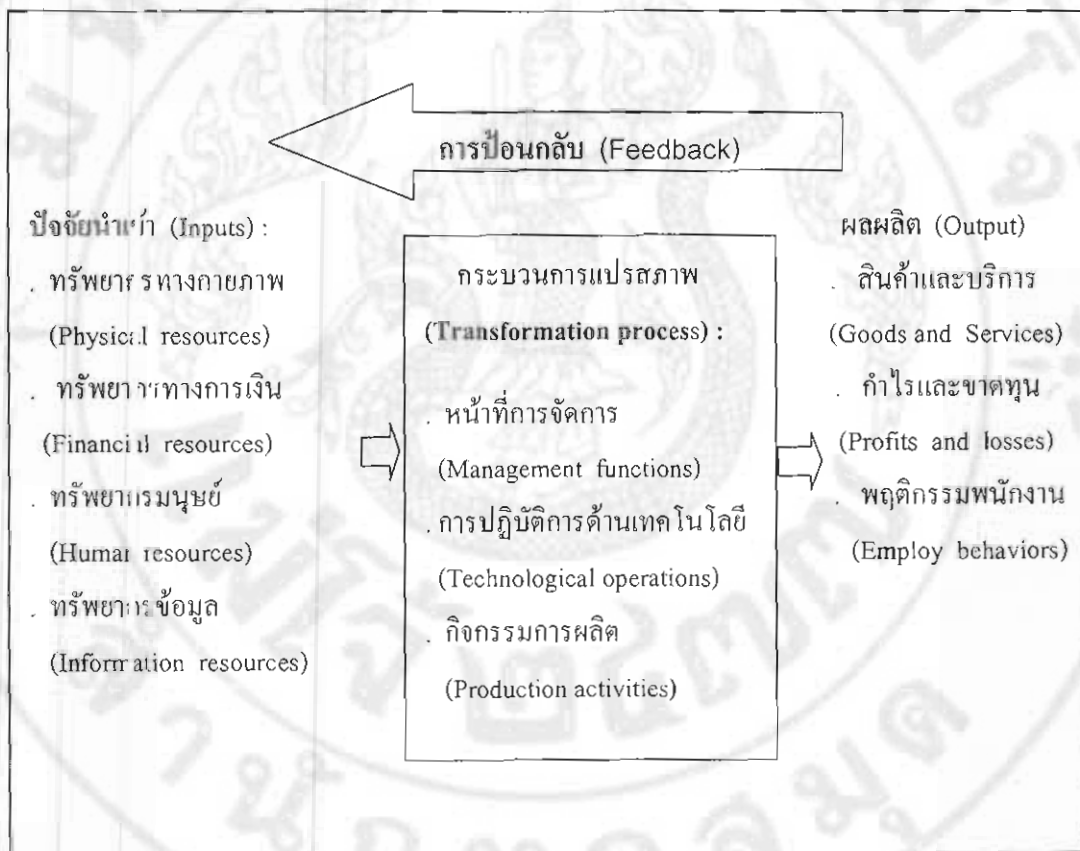
วัลลพ ลำพาย (2540) ได้ศึกษาวิจัยปัญหาและกระบวนการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ของไทยไปปฏิบัติ พบว่าตัวแบบของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติอาศัยตัวแบบ (models) หลักแนวทางในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สำคัญ 6 ตัวแบบ คือ ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ตัวแบบด้านการจัดการ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร ตัวแบบกระบวนการของระบบข้าราชการและตัวแบบทางการเมือง ในที่นี้จะขอกล่าวเฉพาะตัวแบบด้านการจัดการและตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร คือ

ตัวแบบทางด้านการจัดการ เป็นการนำเอาตัวแบบทางด้านการจัดการ (management-model) มาทำการศึกษาปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์การ ความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับองค์การที่รับรองว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความหวังพึงใด ในลักษณะนี้โครงการที่จะประสบความสำเร็จได้จึงจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์การจะต้องมีความรู้ความสามารถด้านการบริการและเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ และยังต้องวางแผนเตรียมการหรือมีความพร้อมเป็นอย่างดี ทั้งทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้และงบประมาณ

ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร เป็นเรื่องของการศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติในแง่ของ การสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อมุ่งสนองความต้องการทางจิตวิทยาและ สังคมของมนุษย์ ให้ความสนใจในลักษณะนี้จึงเป็นเรื่องของการนำตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (organization development model) มาประยุกต์โดยตรง ตัวแบบนี้จึงเน้นการมีส่วนร่วม (participation) ขององค์การเป็นสำคัญ ภายใต้ฐานคติว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมาปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จจึงน่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันโดยวิธีการให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมเพื่ให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงาน มากกว่าการมุ่งใช้การควบคุมหรือใช้อำนาจทางกฎหมายของผู้บังคับบัญชา การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักและเห็นความสำเร็จของโครงการก็คือ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่ากลยุทธ์อื่น ๆ

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และรัตนา โพธิ์สุวรรณ (2544) ได้รายงานผลการวิจัย แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า พบว่าโครงสร้างและการจัดองค์กรเป็น ปัญหาสำคัญ การพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

ทฤษฎีระบบ (Systems theory) เป็นการจัดการซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต้องบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุก ระบบ องค์การประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) ผลผลิต (outputs) และการป้อนกลับ (Feedback) ดังภาพต่อไปนี้

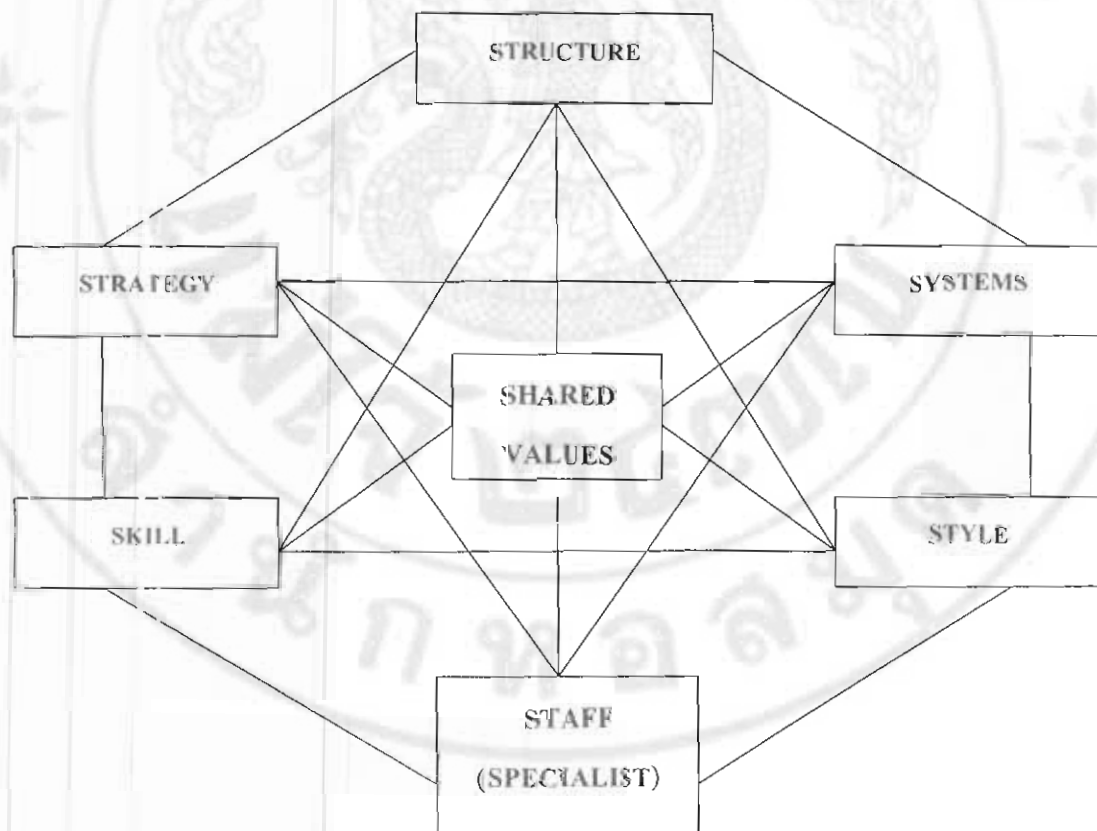


ภาพ 2 แสดงให้เห็นระบบขององค์การ (A systems view of the organization)

ซึ่งตามทฤษฎีระบบของการจัดการ องค์การจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยน ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ระบบขึ้นกับการป้อนกลับเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ เป็นการจัดการซึ่งมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมการจัดการตามสถานการณ์ เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์การ เป็นการผสมผสานการจัดการ 3 กลุ่มดังกล่าว โดยกำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทางต่อไปไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์การและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี 7-S โครงสร้างการทำงาน 7-S ของ Mc Kinsey ซึ่งแบบจำลองของบริษัท Mc Kinsey วิจัยหาเหตุผลว่าทำไมบริษัทของอเมริกาส่วนใหญ่ ต้องประสบความพ่ายแพ้ที่ญี่ปุ่น โดยพบว่าอเมริกาให้ความสนใจเกี่ยวกับ Hardware แต่ไม่สนใจ Software ทำให้ต้องเสนอแนวคิดใหม่ ในวิธีการจัดการที่ประกอบไปด้วย 7-S คือ (1) กลยุทธ์ (strategy) (2) โครงสร้าง (structure) (3) ระบบ (system) (4) รูปแบบ (style) (5) พนักงาน (staff) (6) ค่านิยม (shared values) (7) ทักษะ (skill) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 3 แนวคิดใหม่ในวิธีการจัดการ 7-S ของ Mc Kinsey

ค่านิยมร่วม (Shared values) บางครั้งเรียกว่า จุดมุ่งหมาย ในทฤษฎี 7-S ได้ย้ำว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายเป็นสิ่งสำคัญมากในการพิจารณาจุดหมายปลายทางขององค์กร ดังนั้นจึงต้องให้ความสนใจในค่านิยมส่วนบุคคล และค่านิยมขององค์กร

สมเกียรติ ฉายไชย์ (2540) ได้วิจัยวิสัยทัศน์ของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ต่อ การพัฒนางานสหกรณ์ ตามแผนทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ (พ.ศ. 2537 – 2546) ได้ศึกษาแนวคิด โครงสร้างและลักษณะโครงการที่ปรึกษาการจัดการสหกรณ์ (Management Consultancy Unit; MCU.) พบว่าการปรับแนวคิดในการบริหารสหกรณ์ในเชิงธุรกิจ (cooperative entrepreneurship) ที่ให้ความสำคัญแก่ฝ่ายจัดการ ที่บริหารอย่างนักธุรกิจและบริหารงานแบบธุรกิจของสหกรณ์ กล่าวคือ ผู้ค้าอยู่ที่สมาชิกสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ มิใช่เพื่อบุคคลภายนอก ธุรกิจสหกรณ์ควรเน้น อุดมการณ์ การช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดไป แต่วิธีการต้องปรับเปลี่ยน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นการมุ่งกำไรน้อยจาก สมาชิก มีใจเพื่อกำไรสูงสุดเน้นการบริการ และเน้นคุณภาพการบริการ (maximize services) ทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ และหมุนเวียนกันมาบริหารและเป็นลูกค้าร่วมกัน (Coowner & Customer) ใน เวลาเดียวกัน เป็นเรื่องของเกษตรกรสมาชิก เรียนรู้จากเกษตรกรด้วยกันหรือสหกรณ์เรียนรู้จาก สหกรณ์อื่น (learning from each other) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน ซึ่ง เป็นผู้ที่เผชิญปัญหาอย่างเดียวกัน เป็นเรื่องของการช่วยตนเองและช่วยเหลือกันและกัน ตาม อุดมการณ์สหกรณ์ การมีหน่วยงานที่ปรึกษา ไปช่วยแนะนำ มิใช่ที่ปรึกษาไปดำเนินการให้ แต่ สหกรณ์เป้าหมายจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหของสหกรณ์เอง นั่นคือการช่วยตนเองมิใช่คอยแต่ ผู้อื่นไปทำให้ และเป็นเรื่องของการช่วยเหลือที่สอดคล้องกับ หลักการร่วมมือกันระหว่าง สหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์ ข้อที่ 6 (cooperation among cooperatives) ทั้งในเรื่องการทำ ธุรกิจร่วมกัน การให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งกันและกัน

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2521) ได้ทำการศึกษา “ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสูง เนิน จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ” พบว่า ฝ่ายบริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ สหกรณ์ ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ฝ่ายบริหารของสหกรณ์ประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ที่มีความสามารถ ในการดำเนินธุรกิจให้สหกรณ์มีส่วนเกิน หรือ กำไรสุทธิประจำปี ถึงแม้ว่า “กำไร” จะไม่ใช่เป้าหมายที่สำคัญของสหกรณ์ก็ตาม แต่ถ้าสหกรณ์ สามารถดำเนินธุรกิจโดยไม่ขาดทุน หรือ ได้รับกำไร สมาชิกได้รับผลประโยชน์จากการบริการ ของสหกรณ์ ถือว่าสหกรณ์โดยฝ่ายบริหารดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2536) ได้ทำการศึกษา “สู่ทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ศึกษา เฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรด่านขุนทด จำกัด จังหวัดนครราชสีมา” พบว่า พ่อค้าใน

อำเภอตำบลขุนทด ปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกมากกว่าสหกรณ์การเกษตรตำบลขุนทด จำกัด สินค้าอุปโภคบริโภคจากสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ซื้อเครื่องมือทำการเกษตรจากร้านค้าในอำเภอตำบลขุนทด สมาชิกสหกรณ์ซึ่งพบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ซื้อปุ๋ยจากสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ประมาณครึ่งหนึ่งซื้อส่วนใหญ่ขายข้าวโพด ข้าวเปลือก พริก มันสำปะหลังให้กับพ่อค้าในอำเภอตำบลขุนทด เนื่องจากสะดวกในการติดต่อธุรกิจกับพ่อค้า สหกรณ์การเกษตรตำบลขุนทด จำกัด ดำเนินธุรกิจสินเชื่อต่ำกว่าจุดคุ้มทุน การศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิก พบว่าสมาชิกสหกรณ์ที่มีอายุมากมีแนวโน้มที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มสูงขึ้น และสมาชิกสหกรณ์ที่มีเนื้อที่ในการปลูกข้าวโพดมากมีแนวโน้มจะทำธุรกิจกับสหกรณ์สูงมาก

บรรพต ฉายแสงเดือน (2533) ได้ทำการศึกษา “แนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรกำแพงแสน จำกัด” พบว่าทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ การซื้อและธุรกิจการขายของสหกรณ์ ส่วนใหญ่เห็นว่าราคาปัจจัยการผลิตชนิดต่าง ๆ ค่อนข้างแพงเกินไป และอัตราค่าบริการรวบรวมอ้อยของสหกรณ์ถูกกว่าผู้ค้ารายอื่น ๆ แต่สมาชิกมีความเห็นว่าการบริการของสหกรณ์ไม่สะดวกรวดเร็วเท่ากับผู้ค้ารายอื่น นอกจากนั้น จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการซื้อปัจจัยการผลิตของสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ซื้อปัจจัยการผลิตของสหกรณ์ด้วยเหตุผล พบว่า ไม่ทราบว่าสหกรณ์ขายปัจจัยการผลิต และผลรองลงมาสหกรณ์ไม่ได้จัดหาปัจจัยผลิต เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช มาจำหน่ายในบางปีด้วย

กล่าวโดยสรุป การศึกษาทั้ง 5 ท่านและกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ศึกษาการพัฒนาสหกรณ์ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แนวทางการพัฒนาสหกรณ์อย่างเป็นระบบ โดย ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ ปี พ.ศ. 2543 ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาสังคม ต้องมีโลกทัศน์ในการมองสังคมตามทฤษฎีการเรียนรู้ต้องมองทั้งระบบ ไม่ได้มองเพียงมิติเดียวด้านใดด้านหนึ่ง วุฒิก ลำพาย ปี พ.ศ. 2540 ได้ทำการศึกษาปัญหาและกระบวนการนโยบายนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ของไทย ไปปฏิบัติ พบว่าการนโยบายนโยบายที่สำคัญโดยการใช้ตัวแบบ (models) ด้านการจัดการองค์กรที่อาศัยโครงสร้างที่เหมาะสม และด้านตัวแบบการพัฒนาองค์กร เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรเป็นสำคัญ ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และรัตนา โพธิ์สุวรรณ ปี พ.ศ. 2544 ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า พบว่าการจัดองค์กรเป็นปัญหาสำคัญต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีองค์ประกอบ 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรรูป ผลผลิตและการป้อนกลับ ตามแนวทฤษฎีระบบ ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ และทฤษฎี 7-S ที่พัฒนากำหนดจุดมุ่งหมายเป็นสิ่งสำคัญ คือ คำนึงมาร่วม สมเกียรติ ฉายไธสง ปี พ.ศ. 2540 ได้วิจัยทัศนคติของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อการพัฒนางานสหกรณ์ตามแผน

ทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า การบริหารสหกรณ์ในเชิงธุรกิจให้ความสำคัญแก่ฝ่ายจัดการ ที่บริหารอย่างนักธุรกิจและบริหารงานแบบธุรกิจของสหกรณ์ ตามแนวคิดโครงสร้างที่ปรึกษาการจัดการสหกรณ์ (MCU.) ส่วน บรรพต ฉายแสงเดือน ปี พ.ศ. 2533 ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ พบว่า ธุรกิจการซื้อและธุรกิจการขาย ราคาปัจจัยการผลิตชนิดต่าง ๆ ดอกเบี้ยเงินกู้และค่าบริการฯของสหกรณ์ถูกกว่าพ่อค้ารายอื่น ๆ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ฝ่ายบริหาร เป็นปัจจัยที่จะทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ที่สูงอายุมีแนวโน้มทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลและเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปว่าสหกรณ์การเกษตรควรจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาในด้านองค์การและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสหกรณ์การเกษตรอย่างเป็นระบบให้มากยิ่งขึ้น

ภาคสรุป

จากการศึกษา ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร จากแนวคิดดั้งเดิมของการสหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาตนเอง ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้บุคคลที่อ่อนแอ เสียเปรียบในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการดำเนินธุรกิจ โดยการผนึกกำลังของแต่ละคนเข้าด้วยกัน จุดเด่นของสหกรณ์ คือ พลังความสามารถที่จะเข้าถึงนวัตกรรม การคิดค้นใหม่ ๆ ในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาสหกรณ์ ควรจะต้องใช้การวิจัยแบบเป็นระบบ (system approach) โดยใช้ความรู้หลายแขนงเกี่ยวพันกันเข้ามามีสาระที่ แยกแยะปัญหาเพราะสหกรณ์มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัวของตัวเองที่แตกต่างไปจากองค์กรดำเนินธุรกิจในรูปแบบอื่น ๆ ภาระงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ระบบย่อย (subsystem) หลายส่วน ในแต่ละส่วนจะต้องทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบ เช่น ตัวสมาชิก ครอบครัวสมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ กิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม ที่สหกรณ์ต้องทำเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก เป็นต้น สหกรณ์การเกษตรทั่วไปมีการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ไม่มีศักยภาพและความพร้อม ฝ่ายจัดการขาดความรู้และทักษะในการดำเนินธุรกิจ ตัวสหกรณ์การเกษตรยังไม่มีการค้าดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ (multi purpose) อย่างแท้จริง โดยเฉพาะเรื่องธุรกิจการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาการประกอบ

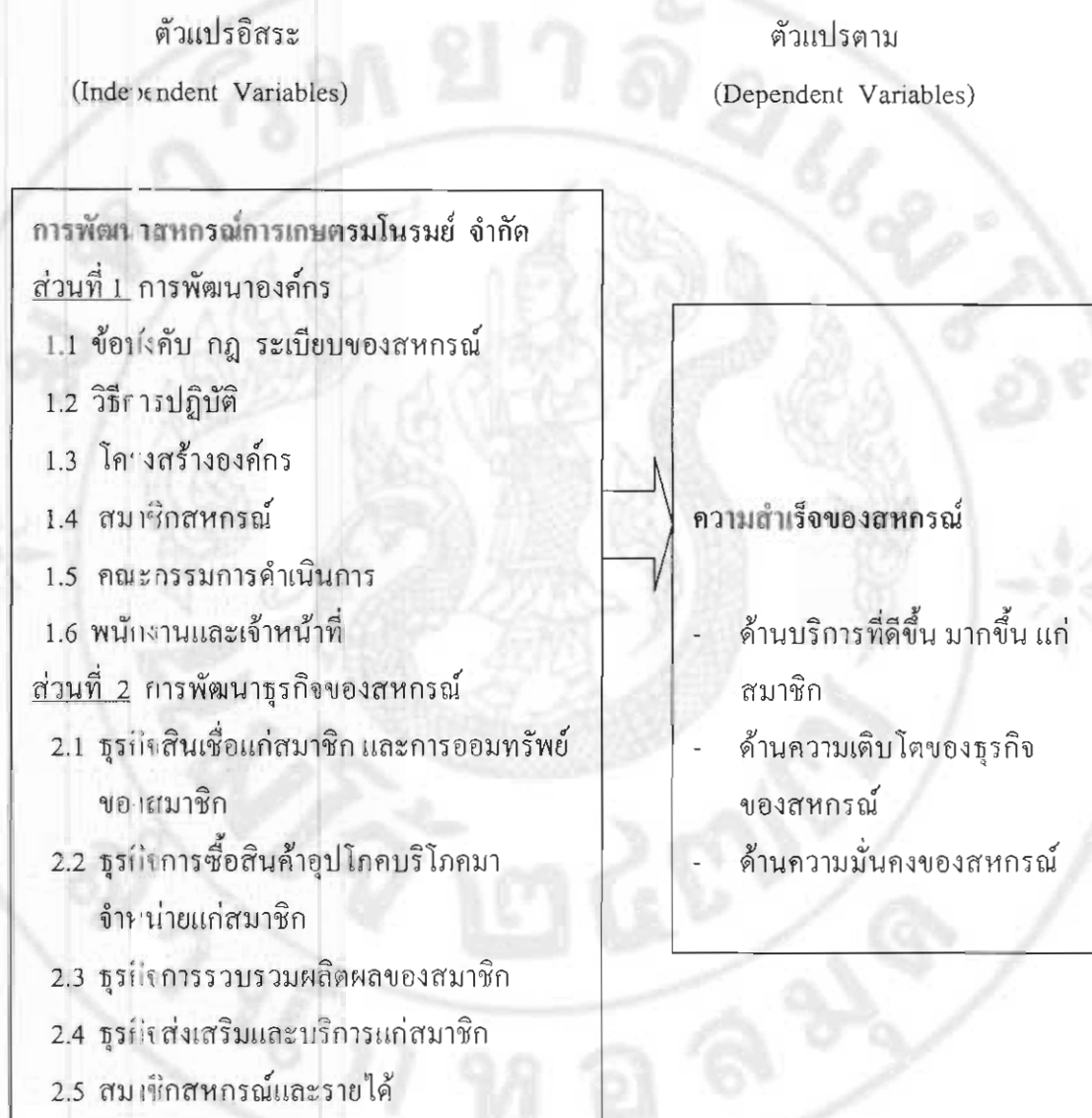
อาชีพแก่สมาชิกให้มีผลผลิตสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งจะนำไปสู่การจำหน่ายให้ได้ราคายุติธรรม และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ ตามความมุ่งหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรอย่างแท้จริง

สหกรณ์การเกษตรกรมโนรรมย์ จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีรูปแบบการบริหารที่ไม่มีการพัฒนาด้านโครงสร้างองค์กร และพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ หน้าที่หลัก ๆ ของสหกรณ์คือการปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิก โดยเน้นในเรื่อง การมุ่งหวังเพื่อการเกษตร มีเป้าหมายให้สมาชิกมีความกินดี อยู่ดี มีรายได้ แต่ความเป็นจริงกลับกลายเป็นสมาชิกที่หนี้สินเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จุดอ่อนของโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ในปัจจุบัน คือ ผู้มาใช้บริการและผู้ให้บริการไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ตามหลักและวิธีการ ตลอดจนความยากในการควบคุม กล่าวโดยสรุปแล้วไม่มีการพัฒนาองค์กรและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์

การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรกรมโนรรมย์ จำกัด จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาในหลาย ๆ ด้านไปพร้อมกันอย่างเป็นระบบ มีขอบเขตในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ ข้อบังคับ ระเบียบ ตัวสมาชิกและกลุ่มสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ พนักงานสหกรณ์ ธุรกิจของสหกรณ์ การบริหารจัดการ การส่งเสริมอาชีพการเกษตร การมีส่วนร่วมของสมาชิกและกลุ่มสตรีสหกรณ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรให้เจริญก้าวหน้า เพื่อประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์ ชุมชน สังคม และประเทศชาติรวมทั้งสามารถใช้ผลการศึกษาี้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรอื่นในด้านารพัฒนาองค์กร กระบวนการทำงาน การบริหารกลุ่มสมาชิก วัฒนธรรมองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ต่อไปได้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีกรอบแนวความคิดของการวิจัย เพื่ออธิบายการพัฒนาสหกรณ์
การเกษตร โนรมย์ จำกัด สู่ความสำเร็จของสหกรณ์ ดังนี้



ภาพ 4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ภูมิศึกษา สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ได้ดำเนินการดังนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ที่จะใช้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ คือ สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 359/4 หมู่ที่ 4 ตำบลสูงสำเภา อำเภอมโนรมย์ จังหวัดชัยนาท ซึ่งมีท้องที่การดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่ 9 ตำบล คือ 7 ตำบลในอำเภอมโนรมย์ จังหวัดชัยนาท และ 2 ตำบลในอำเภอยะหริ่ง จังหวัดนครสวรรค์

ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้ที่จะให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จำนวน 6,474 คน สังกัดกลุ่มต่าง ๆ ในแผนดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากประชากรที่ศึกษามีจำนวนมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973: 125) เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากประชากรทั้งหมด 6,474 คน โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างไม่เกินให้เกิดร้อยละ 0.05 ตามสูตร

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อน

$$\text{แทนค่าในสูตร } n = \frac{6,474}{1 + 6,474 (0.05)^2} = 377 \text{ คน}$$

เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์มีหลายหน่วยและมีจำนวนไม่เท่ากัน จึงคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมต่อประชากรในแต่ละหน่วย โดยเทียบน้ำหนักของความถี่ในแต่ละกลุ่ม โดยใช้สูตรของ Nagtalon (นำชัย ทนุผล, 2531) ดังนี้

$$n_i = \frac{N_i \cdot n}{N}$$

โดย n_i = จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
 N_i = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม
 N = จำนวนประชากรทั้งหมด

เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว ปรากฏว่าได้สัดส่วนของจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ตารางภาคผนวกที่ 1) หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง แบบง่าย (simple random sampling) จากบัญชีรายชื่อสมาชิกสหกรณ์ในแต่ละกลุ่ม จนกระทั่งได้จำนวนตัวอย่างครบที่คำนวณไว้ในแต่ละกลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง ซึ่งรวบรวมได้จากแบบสอบถามที่ได้จากการสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์ที่เป็นตัวอย่าง คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ได้แก่ ข้อมูลการพัฒนางองค์กร ข้อมูลการพัฒนาธุรกิจ จากสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (open-ended question) และคำถามแบบปลายปิด (closed-ended question) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา แรงงานในครัวเรือน ระยะเวลาในการเป็นสมาชิกสหกรณ์และขนาดของฟาร์ม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการพัฒนาสหกรณ์ ประกอบด้วย ด้านบริหารการจัดการองค์การ ด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ และด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ส่วนที่ 3 เป็นเรื่องของการจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ด้านเศรษฐกิจ ด้านการจัดการองค์การทางสหกรณ์ ด้านการพัฒนาสังคม และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารงานสหกรณ์ ทั้งทางการบริหาร โครงสร้างองค์กร ระบบงานและทางธุรกิจของสหกรณ์

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุง พัฒนาสหกรณ์การเกษตร

สำหรับแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 – 3 เป็นคำถามแบบปลายปิด และส่วนที่ 4 เป็นคำถามแบบปลายเปิด ขวัญกำลังใจ การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมอาชีพการเกษตรพืชเศรษฐกิจที่เพิ่มรายได้และกิจกรรมกลุ่มสตรีสหกรณ์

การทดสอบเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปัญหาพิเศษเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข

2. นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์ จำนวน 3 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content analysis)

3. หลังจากปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับสมาชิกที่มีในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน

4. ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ ใช้การตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของ Cronbach's α ซึ่งผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม จำนวน 20 ราย ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.81

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยใช้ค่าร้อยละ สำหรับข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของตัวอย่างและหาค่าเฉลี่ย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในส่วนที่ 2 , 3 และ 4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายละเอียดในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร การจัดการสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS/PC⁺) และใช้มาตราส่วนประเมินค่าของ Likert Scale ใช้ชี้แจงความที่แสดงถึงระดับความคิดเห็นและสภาพปัญหาที่มีต่อเรื่องที่จะถามให้ตอบ

3. การวิเคราะห์งบการเงิน เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ โดยอาศัยข้อมูลทางบัญชีในปี 2541 – 2545 ใช้วิเคราะห์อัตราส่วนร้อยละของแนวโน้ม เพื่อดูแนวโน้มผลการดำเนินงานด้านธุรกิจต่างๆ และมีสูตรการคำนวณดังนี้ (เพชรชุมทรัพย์, 2534: 89)

$$gt = \frac{X_t - X_{t-1}}{X_{t-1}} \times 100$$

เมื่อ gt = อัตราการเพิ่ม (ลด) ของปีที่ต้องการ

x_t = ตัวเลขของรายการตามปีที่ต้องการหาอัตราเพิ่ม (ลด)

x_{t-1} = ตัวเลขของรายการก่อนปี (ปีฐาน) ที่ต้องการหาอัตราเพิ่ม (ลด)

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1. ศึกษาการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัดในด้านองค์กร และด้านธุรกิจ 2. เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ ในด้านองค์กร และด้านธุรกิจ และ 3. เพื่อสรุปและเสนอแนะ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 377 ราย ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และจากการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ผลการศึกษา มีดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กรของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด

1. ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์

เพศ

ผลการวิจัยจากตาราง 6 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 59.42 เป็นเพศชาย และอีกร้อยละ 40.58 เป็นเพศหญิง

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	224	59.42
หญิง	153	40.58
รวม	377	100.00

อายุ

ผลการวิจัยจากตาราง 7 พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีอายุเฉลี่ย 47.15 ปี โดยสมาชิกสหกรณ์มีอายุต่ำสุดคือ 31 ปี และสมาชิกสหกรณ์ที่มีอายุสูงสุดคือ 68 ปี โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.80 และเมื่อแจกสมาชิกสหกรณ์ตามการแบ่งช่วงชั้นอายุ พบว่าสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 54.38 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี รองลงมาร้อยละ 20.95 มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี ร้อยละ 19.63 มีอายุอยู่ระหว่าง 51-60 ปี และอีกร้อยละ 5.04 มีอายุมากกว่า 60 ปี ตามลำดับ

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 40	79	20.95
41-50	205	54.38
51-60	74	19.63
มากกว่า 60	19	5.04
รวม	377	100.00
อายุเฉลี่ย 47.15 ปี	SD = 7.80 ปี	
อายุต่ำสุด 31 ปี	อายุสูงสุด 68 ปี	

ระดับการศึกษา

ผลการวิจัยจากตาราง 8 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 85.14 มีการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 รองลงมาร้อยละ 11.94 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 2.12 มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และอีกร้อยละ 0.80 มีการศึกษาสูงกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามลำดับ

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประถมศึกษา ปีที่ 1-6	321	85.14
มัธยมศึกษาตอนต้น	45	11.94
มัธยมศึกษาตอนปลาย	8	2.12
สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	3	0.80
รวม	377	100.00

จำนวนแรงงานครัวเรือน

ผลการวิจัยจากตาราง 9 พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีจำนวนแรงงานครัวเรือนเฉลี่ย 2.35 คน โดยสมาชิกสหกรณ์มีจำนวนแรงงานครัวเรือนต่ำสุดคือ 1 คน และสมาชิกสหกรณ์ที่มีจำนวนแรงงานครัวเรือนสูงสุดคือ 8 คน โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 และเมื่อจำแนกสมาชิก สหกรณ์ ตามการแบ่งช่วงชั้นจำนวนแรงงานครัวเรือน พบว่าสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 70.81 มีจำนวนแรงงานครัวเรือน 2 คน รองลงมาร้อยละ 14.06 มีจำนวนแรงงานครัวเรือน 3 คน ร้อยละ 5.31 มีจำนวนแรงงานครัวเรือน 1 คน และ 4 คนในสัดส่วนที่เท่ากัน และอีกร้อยละ 4.51 มีจำนวนแรงงานครัวเรือนมากกว่า 4 คน ตามลำดับ

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามจำนวนแรงงานในครัวเรือน

จำนวนแรงงานในครัวเรือน (คน)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	20	5.31
2	267	70.81
3	53	14.06
4	20	5.31
มากกว่า 4	17	4.51
รวม	377	100.00

จำนวนแรงงานในครัวเรือนเฉลี่ย 2.35 คน

SD = 0.92 คน

จำนวนแรงงานในครัวเรือนต่ำสุด 1 คน

จำนวนแรงงานในครัวเรือนสูงสุด 8 คน

อาชีพหลักของสมาชิกสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 10 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 95.23 ประกอบอาชีพหลักคือทำนา รองลงมาคือร้อยละ 2.65 ประกอบอาชีพทำสวน ร้อยละ 1.59 ประกอบอาชีพทำไร่ และอีกร้อยละ 0.53 ประกอบอาชีพเลี้ยงสัตว์ ตามลำดับ

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามอาชีพหลักของสมาชิกสหกรณ์

อาชีพหลัก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ทำนา	359	95.23
ทำไร่	6	1.59
ทำสวน	10	2.65
เลี้ยงสัตว์	2	0.53
รวม	377	100.00

ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 11 พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์เฉลี่ย 10.29 ปี โดยสมาชิกสหกรณ์มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ต่ำสุดคือ 3 ปี และสมาชิกสหกรณ์ที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์สูงสุดคือ 48 ปี โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.25 และเมื่อจำแนกสมาชิกสหกรณ์ตามการแบ่งช่วงชั้นระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 65.52 มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ 6-10 ปี รองลงมาร้อยละ 17.24 มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ 11-15 ปี ร้อยละ 9.02 มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ 1-5 ปี และอีกร้อยละ 8.22 มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 15 ปี ตามลำดับ

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์

ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-5	34	9.02
6-10	247	65.52
11-15	65	17.24
มากกว่า 15	31	8.22
รวม	377	100.00

ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์เฉลี่ย 10.29 ปี SD = 4.52 ปี

ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ต่ำสุด 3 ปี ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์สูงสุด 48 ปี

จำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตร

ผลการวิจัยจากตาราง 12 พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรเฉลี่ย 40 ไร่ โดยสมาชิกสหกรณ์มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรต่ำสุดคือ 5 ไร่ และสมาชิกสหกรณ์ที่มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรสูงสุดคือ 200 ไร่ โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 19.31 และเมื่อจำแนกสมาชิกสหกรณ์ตามการแบ่งช่วงชั้นจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตร พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 47.48 มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตร 21-40 ไร่ รองลงมา ร้อยละ 27.59 มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตร 41-60 ไร่ ร้อยละ 18.30 มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ไร่ และอีกร้อยละ 6.63 มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรมากกว่า 60 ไร่ ตามลำดับ

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตร

จำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตร ต่อครัวเรือน (ไร่)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20	69	18.30
21-40	179	47.48
41-60	104	27.59
มากกว่า 60	25	6.63
รวม	377	100.00

จำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรเฉลี่ย 40 ไร่ SD = 19.31 ไร่
 จำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรต่ำสุด 5 ไร่ จำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรสูงสุด 200 ไร่

ลักษณะการถือครองที่ดิน

ผลการวิจัยจากตาราง 13 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 88.06 มีลักษณะการถือครองที่ดินเป็นของตนเอง รองลงมาร้อยละ 56.76 มีลักษณะการถือครองที่ดินโดยเช่าผู้อื่น และอีกร้อยละ 3.18 มีลักษณะการถือครองที่ดินโดยผู้อื่นให้ทำเปล่า ตามลำดับ

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามลักษณะการถือครองที่ดิน

ลักษณะการถือครองที่ดิน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เป็นของตนเอง	332	88.06
เช่า	214	56.76
ผู้อื่นให้ทำเปล่า	12	3.18

หมายเหตุ: รอบได้มากกว่า 1 ข้อ

2. ด้านการพัฒนาองค์กร

ความแตกต่างของความเป็นอยู่ระหว่างการเป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 14 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 98.14 ระบุว่า การเป็นสมาชิกสหกรณ์มีความแตกต่างจากการไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ และอีกร้อยละ 1.86 ระบุว่า ความเป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน ตามลำดับ

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามความแตกต่างของความเป็นอยู่ระหว่างการเป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์

ความแตกต่างของความเป็นอยู่ระหว่างการเป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่แตกต่าง	7	1.86
มีความแตกต่าง	370	98.14
รวม	377	100.00

แหล่งที่ทราบข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ

ผลการวิจัยจากตาราง 15 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 97.61 ระบุว่าทราบข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์จากที่ประชุมกลุ่มสมาชิก รองลงมา ร้อยละ 83.29 ทราบจากฝ่ายจัดการหรือพนักงานสหกรณ์ ร้อยละ 65.25 ทราบจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และอีกร้อยละ 17.77 ทราบจากการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ตามลำดับ

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามแหล่งที่ทราบข้อมูลบังคับ กฎ ระเบียบ
ต่าง ๆ

แหล่งที่ทราบข้อมูลบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ที่ประชุมกลุ่มสมาชิก	368	97.61
ฝ่ายจัดการหรือพนักงานสหกรณ์	314	83.29
เอกสารจากสหกรณ์	246	65.25
เจ้าหน้าที่ของรัฐ	68	18.04
ประชุมให้อำนาจตามัญประจำปี	67	17.77

หมายเหตุ: รอบได้มากกว่า 1 ข้อ

การเื้ออำนาจของข้อมูลบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ต่อการขอรับบริการ

ผลการวิจัยจากตาราง 16 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 97.35 ระบุว่า ข้อมูลบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์เื้ออำนาจต่อการขอรับบริการหรือการประกอบอาชีพ และอีกร้อยละ 2.65 ระบุว่าข้อมูลบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์เื้ออำนาจต่อการขอรับบริการหรือการประกอบอาชีพ ตามลำดับ

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการเื้ออำนาจของข้อมูลบังคับ กฎ
ระเบียบต่าง ๆ ต่อการขอรับบริการ

การเื้ออำนาจของข้อมูลบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เื้ออำนาจ	367	97.35
ไม่เื้ออำนาจ	10	2.65
รวม	377	100.00

ข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุง

ผลการวิจัยจากตาราง 17 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 92.31 ระบุว่าควรปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านการขยายผลผลิตผลการเกษตร รองลงมาร้อยละ 90.72 ควรปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านการขอรับสินเชื่อ ร้อยละ 73.21 ควรปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านการผลิตพืชและสัตว์ ร้อยละ 66.05 ควรปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านส่งเสริมอาชีพเกษตรกร และอีกร้อยละ 64.64 ควรปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านการแปรรูปผลิตผล ตามลำดับ

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุง

ข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ด้านการขยายผลผลิตผลการเกษตร	348	92.31
ด้านการขอรับสินเชื่อ	342	90.72
ด้านการผลิตพืชและสัตว์	276	73.21
ด้านการส่งเสริมอาชีพเกษตรกร	249	66.05
ด้านการแปรรูปผลิตผล	243	64.46

หมายเหตุ: ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

การมีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ

ผลการวิจัยจากตาราง 18 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 92.31 ระบุว่ามีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ โดยประธานกลุ่มหรือตัวแทนกลุ่มคอยให้คำแนะนำ และอีกร้อยละ 7.69 ระบุว่าไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ ตามลำดับ

ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการมีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับกฎ ระเบียบต่าง ๆ

การมีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีส่วนร่วม	348	92.31
ไม่มีส่วนร่วม	29	7.69
รวม	377	100.00

วิธีการติดต่อประสานงานกับสมาชิก

ผลการวิจัยจากตาราง 19 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 90.98 ระบุว่าวิธีการติดต่อประสานงานกับสมาชิกควรผ่านประธานกลุ่ม รองลงมาร้อยละ 15.38 ระบุว่าควรใช้ทุกวิธี ร้อยละ 11.67 ควรผ่านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ร้อยละ 9.81 ควรผ่านกรรมการซึ่งรับผิดชอบเขตตำบล และอีกร้อยละ 7.43 ควรผ่านผู้จัดการ ตามลำดับ

ตาราง 19 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามวิธีการติดต่อประสานงานกับสมาชิก

วิธีการติดต่อประสานงานกับสมาชิก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผ่านประธานกลุ่ม	343	90.98
ทุกวิธี	58	15.38
เจ้าหน้าที่สหกรณ์	44	11.67
กรรมการซึ่งรับผิดชอบเขตตำบล	37	9.81
ผู้จัดการ	28	7.43

หมายเหตุ: ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

ระยะเวลาในการถือใช้ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้

ผลการวิจัยจากตาราง 20 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 56.76 ระบุว่าถือใช้ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้มาเป็นระยะเวลามากกว่า 2 ปี รองลงมาร้อยละ 29.18 ระบุว่าถือใช้มาเป็นระยะเวลามากกว่า 3 ปี ร้อยละ 12.47 ถือใช้มาเป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปี และอีกร้อยละ 1.59 ระบุว่าถือใช้มา 1 ปี ตามลำดับ

ตาราง 20 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระยะเวลาในการถือใช้ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้

ระยะเวลา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ถือใช้มา 1 ปี	6	1.59
ถือใช้มามากกว่า 2 ปี	214	56.76
ถือใช้มามากกว่า 3 ปี	110	29.18
ถือใช้มามากกว่า 5 ปี	47	12.47
รวม	377	100.00

ระยะเวลาในขอรับบริการสินเชื่อ

ผลการวิจัยจากตาราง 21 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 57.03 ระบุว่าในการขอกู้เงินจะได้รับเงินกู้ภายใน 5 วัน รองลงมาร้อยละ 32.36 ได้รับเงินภายใน 3 วัน ร้อยละ 9.28 ได้รับเงินภายใน 7 วัน และอีกร้อยละ 1.33 ระบุว่าได้รับเงินนานกว่า 7 วันขึ้นไป ตามลำดับ

ตาราง 21 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระยะเวลาในขอรับบริการสินเชื่อ

ระยะเวลาในขอรับบริการสินเชื่อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รับเงินกู้ภายใน 3 วัน	122	32.36
รับเงินกู้ภายใน 5 วัน	215	57.03
รับเงินกู้ภายใน 7 วัน	35	9.28
รับเงินกู้เกินกว่า 7 วันขึ้นไป	5	1.33
รวม	377	100.00

ระยะเวลาในการบริการรับฝาก-ถอน

ผลการวิจัยจากตาราง 22 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 79.31 ระบุว่าในการรับบริการฝาก-ถอนไม่เหมือนธนาคารพาณิชย์ทั่วไป รองลงมาร้อยละ 11.14 บริการช้ากว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ร้อยละ 6.63 ใช้ระยะเวลาเท่ากัน และอีกร้อยละ 2.92 ระบุว่าเร็วกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ตามลำดับ

ตาราง 22 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามระยะเวลาในการบริการรับฝาก-ถอน

ระยะเวลาในการบริการรับฝาก-ถอน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เร็วกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป	11	2.92
ใช้ระยะเวลาเท่ากัน	25	6.63
ช้ากว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป	42	11.14
บริการอื่นต่างจากธนาคารพาณิชย์ทั่วไป	299	79.31
รวม	377	100.00

วิธีการบริการด้านการขายผลิตภัณฑ์ต่อสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 23 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 53.05 ระบุว่าในการขายผลิตภัณฑ์ให้กับสหกรณ์สหกรณ์ซื้อขายเป็นเงินสด รองลงมาร้อยละ 40.85 สหกรณ์ซื้อขายโดยผ่านบัญชีเงินฝาก ร้อยละ 4.24 ให้สหกรณ์เป็นตัวแทนขาย และอีกร้อยละ 1.86 รวบรวมผลผลิตข้าวส่งโรงสีชุมชนสหกรณ์ ตามลำดับ

ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรูปแบบในการบริการด้านการขายผลิตภัณฑ์ต่อสหกรณ์

วิธีการบริการด้านการขายผลิตภัณฑ์ต่อสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สหกรณ์ซื้อขายเป็นเงินสด	200	53.05
สหกรณ์ซื้อขายโดยผ่านบัญชีเงินฝาก	154	40.85
ให้สหกรณ์เป็นตัวแทนขาย	16	4.24
รวบรวมผลผลิตข้าวส่งโรงสีชุมชนสหกรณ์	7	1.86
รวม	377	100.00

วิธีการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องการ

ผลการวิจัยจากตาราง 24 ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจขอรับบริการในด้านต่าง ๆ ที่สมาชิกต้องการ ปรากฏผลดังนี้

ด้านสินเชื่อ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 75.86 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 5 วัน และร้อยละ 24.14 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จภายในเวลา 5 วันทำการ

ด้านธุรกิจเงินฝาก พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 67.90 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมง และร้อยละ 32.10 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จภายในเวลา 1 ชั่วโมง

ด้านการซื้อปัจจัย พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 54.91 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 3 วัน และร้อยละ 45.09 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จภายในเวลา 3 วัน

ด้านการรวบรวมผลิตผล พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 84.62 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 3 วัน และร้อยละ 15.38 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จภายในเวลา 3 วัน

ด้านบริการอื่นๆ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 85.68 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 3 ชั่วโมง และร้อยละ 14.32 ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จภายในเวลา 1 วัน

ตาราง 24 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามโครงสร้างหรือรูปแบบการดำเนิน
ธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องการ

โครงสร้างหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิธีการดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ		
5 วันทำการ	91	24.14
น้อยกว่า 5 วัน	286	75.86
วิธีการดำเนินธุรกิจด้านธุรกิจเงินฝาก		
ภายใน 1 ชั่วโมง	121	32.10
น้อยกว่า 1 ชั่วโมง	256	67.90
วิธีการดำเนินธุรกิจด้านการซื้อปัจจัย		
ภายใน 3 วัน	170	45.09
ควรมากกว่า	207	54.91
วิธีการดำเนินธุรกิจด้านการรวบรวมผลิตผล		
ภายใน 3 วัน	58	15.38
ควรมากกว่า	319	84.62
วิธีการดำเนินธุรกิจด้านบริการอื่น ๆ		
ภายใน 1 วัน	54	14.32
ไม่ครบเกิน 3 ชั่วโมง	323	85.68
รวม	377	100.00

การแจ้งข้อมูลเพื่อพัฒนาการสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 25 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 95.49 ระบุว่าได้แจ้งข้อมูลด้านการผลิตและการตลาดเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้กับสหกรณ์ทราบทุกปี และอีกร้อยละ 14.51 ไม่ได้แจ้งข้อมูลด้านการผลิตและการตลาดให้สหกรณ์ทราบทุกปี ตามลำดับ

ตาราง 25 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการแจ้งข้อมูลเพื่อพัฒนาการสหกรณ์

การแจ้งข้อมูลเพื่อพัฒนาการสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ได้แจ้งข้อมูลด้านการผลิตและการตลาด ให้สหกรณ์ทราบทุกปี	360	95.49
ไม่ได้แจ้งข้อมูลด้านการผลิตและการตลาด ให้สหกรณ์ทราบทุกปี	17	4.51
รวม	377	100.00

ความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์

ความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ และการรู้ถึงสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสมาชิกเป็นผู้ลงทุนในสหกรณ์ สมาชิกเป็นผู้อุดหนุน สมาชิกจึงมีส่วนเป็นเจ้าของและควบคุมสหกรณ์ ซึ่งผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดจากสหกรณ์จึงเป็นของสมาชิก จำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกทุกคนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริง จึงจะสามารถทำให้เกิดพลังทางเศรษฐกิจ อันจะสามารถช่วยเหลือตนเองได้ โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวิธีการสหกรณ์

จากตาราง 26 ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ ปรากฏผลดังนี้

1. สหกรณ์คือองค์กรที่ประชาชนรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 97.08 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 2.92

2. ประธานกรรมการและผู้จัดการคือเจ้าของสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 94.16 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 5.84

3. สมาชิกจะถือหุ้นในสหกรณ์ได้ไม่เกิน 1 ใน 5 ของทั้งหมด พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 92.31 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 7.69
4. สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมได้ตามหุ้นที่ตนเองถืออยู่ในสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 76.39 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 23.61
5. สมาชิกสามารถมอบหมายให้คนอื่นไปออกเสียงแทนตนในที่ประชุมได้ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 92.84 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 7.16
6. สหกรณ์ทำธุรกิจกับสมาชิกเกี่ยวกับการรับฝากเงินและกู้ยืมเงินเท่านั้น พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 89.39 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 10.61
7. สมาชิกเป็นผู้กำหนดระเบียบข้อบังคับโดยกระทำในที่ประชุมใหญ่ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 85.41 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 14.59
8. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ได้มาจากการแต่งตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 86.74 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 13.26
9. เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปีสมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วน ธุรกิจ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 82.49 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 17.51
10. เงินปันผลที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์ขึ้นอยู่กับปริมาณหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ในสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 83.55 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 16.45
11. เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์ขึ้นอยู่กับปริมาณหุ้นที่ถืออยู่ในสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 83.55 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 16.45
12. บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ คือ ประธานกรรมการ แต่เพียงผู้เดียว พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 92.84 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 7.16
13. สหกรณ์จัดหาเงินทุนดำเนินงานและเงินให้กู้สำหรับสมาชิกมาจากธนาคารพาณิชย์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 84.62 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 15.38
14. สมาชิกสามารถควบคุมสหกรณ์ได้โดยการกำหนดระเบียบข้อบังคับ และเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชี โดยกระทำในที่ประชุมใหญ่ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ตอบถูก คิดเป็นร้อยละ 89.72 และตอบผิด คิดเป็นร้อยละ 10.08

ตาราง 26 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์

คำถาม	ตอบถูก		ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. สหกรณ์คือองค์กรที่ประชาชนรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	366	97.08	11	2.92
2. ประธานกรรมการและผู้จัดการคือเจ้าของสหกรณ์	355	94.16	22	5.84
3. สมาชิกจะถือหุ้นในสหกรณ์ได้ไม่เกิน 1 ใน 5 ของทั้งหมด	348	92.31	29	7.69
4. สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมได้ตามหุ้นที่ตนเองถืออยู่ในสหกรณ์	288	76.39	89	23.61
5. สมาชิกสามารถมอบหมายให้คนอื่นไปออกเสียงแทนตนในที่ประชุมได้	350	92.84	27	7.16
6. สหกรณ์ทำธุรกิจกับสมาชิกเกี่ยวกับการรับฝากเงินและกู้ยืมเงินเท่านั้น	337	89.39	40	10.61
7. สมาชิกเป็นผู้กำหนดระเบียบข้อบังคับโดยกระทำในที่ประชุมใหญ่	322	85.41	55	14.59
8. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ได้มาจากการแต่งตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์	327	86.74	50	13.26
9. เมื่อสหกรณ์กำไรสุทธิประจำปีสมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ	311	82.49	66	17.51
10. เงินปันผลที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์ขึ้นอยู่กับปริมาณหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ในสหกรณ์	315	83.55	62	16.45
11. เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์ขึ้นอยู่กับปริมาณหุ้นที่ถืออยู่ในสหกรณ์	315	83.55	62	16.45
12. บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้คือ ประชเนกรรมการ แต่เพียงผู้เดียว	350	92.84	27	7.16
13. สหกรณ์กำหนดเงินทุนดำเนินงานและเงินให้กู้สำหรับสมาชิกมาจากธนาคารพาณิชย์	319	84.62	58	15.38
14. สมาชิกสามารถควบคุมสหกรณ์ได้โดยการกำหนดระเบียบข้อบังคับและเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชี โดยกระทำในที่ประชุมใหญ่	339	89.92	38	10.08

การฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 27 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 92.57 ระบุว่าในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์ และอีกร้อยละ 7.43 ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมตามลำดับ

ตาราง 27 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์

การฝึกอบรม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เคย	349	92.57
ไม่เคย	28	7.43
รวม	377	100.00

จำนวนสมาชิกสหกรณ์

ผลการวิจัยตาราง 28 พบว่า สหกรณ์การเกษตรกรมโนรรมย์ จำกัด มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี ยกเว้นปี 2542 ที่มีสัดส่วนลดลง โดยมีอัตราการเพิ่มมากที่สุดในปี 2543 โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของสมาชิกร้อยละ 8.39

ตาราง 28 จำนวนและอัตราส่วนการเพิ่มของจำนวนสมาชิกสหกรณ์การเกษตรกรมโนรรมย์ จำกัด

ปี	จำนวนสมาชิก	อัตราส่วนการเพิ่ม (%)
2541	5,743	
2542	5,599	-2.51
2543	6,069	8.39
2544	6,177	1.78
2545	6,474	4.81

ส่วนที่ 2 การพัฒนาด้านธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด

การทำธุรกิจกับสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 29 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 79.84 ระบุว่าในรอบปีที่ผ่านมาเคยทำธุรกิจกับสหกรณ์โดยการขายผลิตผล/ผลิตสินค้าให้กับสหกรณ์ รองลงมาคือ ร้อยละ 70.56 เคยฝากเงินกับสหกรณ์ ร้อยละ 54.11 เคยซื้อสินค้าจากสหกรณ์ ร้อยละ 47.21 เคยกู้เงินจากสหกรณ์ ร้อยละ 29.97 เคยได้รับการส่งเสริมอาชีพเกษตรจากสหกรณ์ และอีกร้อยละ 0.53 ไม่เคยทำธุรกิจกับสหกรณ์ ตามลำดับ

ตาราง 29 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการทำธุรกิจกับสหกรณ์

การทำธุรกิจกับสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขายผลิตผล/ผลิตสินค้าให้กับสหกรณ์		
(ธุรกิจการตลาด)	301	79.84
ฝากเงินกับสหกรณ์ (ธุรกิจการรับฝากเงิน)	266	70.56
ซื้อสินค้าจากสหกรณ์ (ธุรกิจการซื้อ)	204	54.11
กู้เงินจากสหกรณ์ (ธุรกิจสินเชื่อ)	178	47.21
การส่งเสริมอาชีพเกษตร (ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร)	113	29.97
รับบริการเกี่ยวกับการปรับปรุงบำรุงที่ดิน		
(ธุรกิจบริการและบำรุงที่ดิน)	3	0.80
ไม่ได้ทำธุรกิจ	2	0.53

หมายเหตุ: รอบได้มากกว่า 1 ข้อ

การมีส่วนร่วมในการระดมทุนของสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 30 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 55.44 ระบุว่ามีส่วนร่วมในการระดมทุนของสหกรณ์โดยการถือหุ้นและฝากเงินไว้กับสหกรณ์ รองลงมาคือร้อยละ 43.50 เคยมีส่วนร่วมโดยการถือหุ้นเพิ่ม และอีกร้อยละ 0.53 เคยมีส่วนร่วมโดยการฝากเงินเพิ่ม ตามลำดับ

ตาราง 30 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการมีส่วนร่วมในการระดมทุนของสหกรณ์

การมีส่วนร่วมในการระดมทุนของสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ถือหุ้นเพิ่ม	164	43.50
ฝากเงินเพิ่ม	2	0.53
ทั้งถือหุ้นและฝากเงินไว้กับสหกรณ์	209	55.44
ไม่มีเลย	2	0.53
รวม	377	100.00

ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์

ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์นั้น สมาชิกแสดงความความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เกี่ยวกับธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจระดมทุน ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย และธุรกิจส่งเสริมและบริการ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ตาราง 31)

ด้านธุรกิจสินเชื่อ จากการศึกษาถึงความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจสินเชื่อรวม 8 ประเด็น พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจสินเชื่อโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.61) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจสินเชื่อในระดับมากที่สุด ประเด็น 1. การจัดตั้งกองทุนประกันพืชผล (ค่าเฉลี่ย 4.76) 2. การให้สินเชื่อเพื่อการผลิตพืชหรือสัตว์หรือผลิตภัณฑ์ หัตถกรรมที่สหกรณ์ส่งเสริมในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสินเชื่อทั่วไป (ค่าเฉลี่ย 4.75) 3. การให้คำแนะนำและความรู้ทางการเกษตร (ค่าเฉลี่ย 4.73) 4. การให้เงินกู้แบบกำกับทั้งระยะสั้นและปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 4.68) 5. การวางแผนการผลิตทางการเกษตร (ค่าเฉลี่ย 4.67) 6. การกำหนดแผนการชำระหนี้เงินกู้ (ค่าเฉลี่ย 4.55) 7. การกำหนดรายละเอียดตามความต้องการเงินกู้ตามแผนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.39) และ 8. การกำหนดการเบิกจ่ายเงินกู้เป็นงวด ๆ (ค่าเฉลี่ย 4.36) ตามลำดับ

ด้านธุรกิจการระดมทุน จากการศึกษาถึงความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจการระดมทุนรวม 4 ประเด็น พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการระดมทุนโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.77) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการระดมทุนในระดับมากที่สุด ประเด็น 1. การส่งเสริม

ให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มตามความสมัครใจ (ค่าเฉลี่ย 4.82) 2. การส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินเพิ่มระหว่างปี (ค่าเฉลี่ย 4.78) 3. การอำนวยความสะดวกในการฝาก-ถอน (ค่าเฉลี่ย 4.75) และ 4. การส่งเสริมการระดมทุนเพื่อจัดตั้งเป็นกองทุนฯ (ค่าเฉลี่ย 4.74) ตามลำดับ

ด้านธุรกิจการซื้อ จากการศึกษาถึงความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจการซื้อรวม 4 ประเด็น พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการซื้อโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.72) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการซื้อในระดับมากที่สุดในพื้นที่ 1. การจัดหาสินค้าตามความต้องการจากแหล่งที่มีต้นทุนต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.78) 2. การแจ้งรายการสินค้าและราคาก่อนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.73) 3. การสำรวจความต้องการของสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 4.72) และ 4. การจัดบริการร้านค้าย่อยตามกลุ่มสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 4.53) ตามลำดับ

ด้านธุรกิจการขาย จากการศึกษาถึงความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจการขายรวม 7 ประเด็น พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการขายโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.59) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการขายในระดับมากที่สุดในพื้นที่ 1. การรวบรวมผลิตผลจากสหกรณ์โดยวิธีการซื้อขาด (ค่าเฉลี่ย 4.85) 2. การหาตลาดเพื่อจำหน่ายผลิตผล/ผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.84) 3. การจัดสรรเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการขายผลิตผล/ผลิตภัณฑ์จากสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 4.76) 4. การรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกโดยวิธีเป็นตัวแทนขาย (ค่าเฉลี่ย 4.76) 5. การจัดหาพาหนะบริการขนส่ง (ค่าเฉลี่ย 4.76) และ 6. การลดระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติให้น้อยลง เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 4.47) ตามลำดับ ส่วนการรวบรวมข้าวส่งโรงสีชุมชนสหกรณ์การเกษตรชัยนาท สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.72)

ด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการ จากการศึกษาถึงความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการรวม 4 ประเด็น พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.72) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการในระดับมากที่สุดในพื้นที่ 1. การจัดให้มีแผนกส่งเสริมอาชีพการเกษตรและมีนักเกษตรประจำแผนก (ค่าเฉลี่ย 4.77) 2. การจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตร โดยคิดราคาที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.73) 3. การให้คำแนะนำวิธีการผลิตที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ (ค่าเฉลี่ย 4.73) และ 4. การจัดทำข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด และการผลิตพืชผลทางการเกษตรไว้บริการสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 4.66) ตามลำดับ

ตาราง 31 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมาชิก จำแนกตามความคิดเห็น
ของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์

	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ธุรกิจสินเชื่อ								
จัดตั้งกองทุน ประกันที่ซผล	323 (85.68)	19 (5.04)	33 (8.75)	1 (0.27)	1 (0.27)	4.76	0.64	มากที่สุด
การให้สินเชื่อเพื่อการผลิตพืชหรือ สัตว์หรือผลิตภัณฑ์ หัตถกรรม ที่สหกรณ์ส่งเสริมในอัตรา ดอกเบี้ยต่ำกว่าสินเชื่อทั่วไป	323 (85.68)	17 (4.51)	35 (9.28)	2 (0.53)	-	4.75	0.64	มากที่สุด
การให้คำแนะนำและความรู้ ทางการเกษตร	313 (83.02)	31 (8.22)	30 (7.96)	3 (0.80)	-	4.73	0.63	มากที่สุด
ให้เงินกู้แบบก้ำกึ่งทั้งระยะสั้น และปานกลาง	295 (78.25)	54 (14.32)	19 (5.04)	9 (2.39)	-	4.68	0.68	มากที่สุด
วางแผนการเปิดทวงถามรายการ	291 (77.19)	51 (13.53)	32 (8.49)	3 (0.80)	-	4.67	0.66	มากที่สุด
กำหนดแผนก รับภาระหนี้เงินกู้	226 (59.95)	136 (36.07)	13 (3.45)	2 (0.53)	-	4.55	0.59	มากที่สุด
กำหนดรายละเอียดติดตามความ ต้องการเงินกู้ตามแผนการ ผลิต	235 (62.33)	54 (14.32)	87 (23.08)	1 (0.27)	-	4.39	0.85	มากที่สุด
กำหนดการเบิกจ่ายเงินกู้เป็น งวด ๆ	205 (54.38)	112 (29.51)	51 (13.53)	9 (2.39)	-	4.36	0.8	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย						4.61	0.69	มากที่สุด

ตาราง 31 (ต่อ)

	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	SD.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ธุรกิจการระดมทุน								
ส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มตามความสนใจ	328 (87.00)	32 (8.49)	17 (4.51)	-	-	4.82	0.49	มากที่สุด
ส่งเสริมให้สมาชิกฝากเพิ่มระหว่างปี	326 (86.47)	21 (5.57)	29 (7.69)	1 (0.27)	-	4.78	0.58	มากที่สุด
อำนวยความสะดวกในการฝาก-ถอน	302 (80.11)	57 (15.12)	18 (4.77)	-	-	4.75	0.53	มากที่สุด
ส่งเสริมการระดมทุนเพื่อจัดตั้งเป็นกองทุนฯ	317 (84.08)	22 (5.84)	37 (9.81)	1 (0.27)	-	4.74	0.64	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย						4.77	0.56	มากที่สุด
ธุรกิจการซื้อ								
จัดหาสินค้าตามความต้องการจากแหล่งที่มีต้นทุนต่ำที่สุด	321 (85.15)	33 (8.75)	20 (5.31)	3 (0.80)	-	4.78	0.57	มากที่สุด
แจ้งรายการสินค้าและราคาก่อนการผลิต	323 (85.68)	19 (5.04)	24 (6.37)	11 (2.92)	-	4.73	0.71	มากที่สุด
สำรวจความพึงพอใจของสมาชิก	305 (80.90)	40 (10.61)	32 (8.49)	-	-	4.72	0.61	มากที่สุด
จัดบริการร้านค้าย่อยตามกลุ่มสมาชิก	317 (84.08)	9 (2.39)	24 (6.37)	27 (7.16)	-	4.63	0.89	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย						4.72	0.70	มากที่สุด
ธุรกิจการขาย								
รวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิกโดยวิธีซื้อขาย	335 (88.86)	28 (7.43)	13 (3.45)	-	1 (0.27)	4.85	0.48	มากที่สุด
หาตลาดเพื่อจำหน่ายผลิตผล/ผลิตภัณฑ์	344 (91.25)	10 (2.65)	20 (5.31)	3 (0.80)	-	4.84	0.54	มากที่สุด

ตาราง 31 (ต่อ)

	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	SD.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
จัดสรรเงินทุน เพื่อนำมาใช้ในการ ขายผลิตภัณฑ์/ผลิตภัณฑ์จาก สมาชิก	327 (86.74)	16 (4.24)	28 (7.43)	5 (1.33)	1 (0.27)	4.76	0.67	มากที่สุด
รวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิกโดย วิธีเป็นตัวแทนขาย	319 (84.62)	28 (7.43)	29 (7.69)	1 (0.27)	-	4.76	0.59	มากที่สุด
จัดหาพาหนะบริการขนส่ง	323 (85.68)	22 (5.84)	28 (7.43)	3 (0.80)	1 (0.27)	4.76	0.64	มากที่สุด
ลดระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติ ให้น้อยลง เพื่อความคล่องตัว ในการดำเนินธุรกิจ	216 (57.29)	128 (33.95)	27 (7.16)	6 (1.59)	-	4.47	0.70	มากที่สุด
รวบรวมข้าวส่งโรงสีชุมชน สหกรณ์เกษตรชัยนาท ค่าเฉลี่ย	111 (29.44)	95 (25.20)	134 (35.54)	29 (7.69)	8 (2.12)	3.72	1.04	มาก
ธุรกิจส่งเสริมและบริการ						4.59	0.67	มากที่สุด
จัดให้มีแผนกส่งเสริมอาชีพการ เกษตรและปศุสัตว์ประจำ แผนก	325 (86.21)	23 (6.10)	25 (6.63)	3 (0.80)	1 (0.27)	4.77	0.62	มากที่สุด
ให้คำแนะนำวิธีการผลิตที่ ถูกต้องตามหลักวิชาการ	324 (85.94)	16 (4.24)	29 (7.69)	6 (1.59)	2 (0.53)	4.73	0.71	มากที่สุด
จัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ใน การเกษตร โดยคิดราคา ที่เหมาะสม	321 (85.15)	23 (6.10)	22 (5.84)	10 (2.65)	1 (0.27)	4.73	0.71	มากที่สุด
จัดตั้งศูนย์ข่าวสารด้านการ ตลาด และ การผลิตพืชผลทาง การเกษตร ให้บริการแก่สมาชิก ค่าเฉลี่ย	295 (78.25)	39 (10.34)	38 (10.08)	5 (1.33)	-	4.66	0.71	มากที่สุด
						4.72	0.69	มากที่สุด

หมายเหตุ: ระดับความคิดเห็น มากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21-5.00 มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41-4.20
 ปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61-3.40 น้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.81-2.60
 น้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00-1.80

รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน

ผลการวิจัยจากตาราง 32 พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีรายได้ในครัวเรือนเฉลี่ย 94,832.89 บาทต่อปี โดยสมาชิก สหกรณ์มีรายได้ในครัวเรือนต่ำสุดคือ 6,000 บาทต่อปี และสมาชิกสหกรณ์ที่มีรายได้สูง รุ่งคือ 300,000 บาทต่อปี โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 33,498.22 บาทต่อปี และเมื่อจำแนกสมาชิกสหกรณ์ตามการแบ่งช่วงชั้นรายได้ พบว่าสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 66.84 มีรายได้ระหว่าง 50,001-100,000 บาทต่อปี รองลงมาร้อยละ 23.61 มีรายได้ระหว่าง 100,001-150,000 บาทต่อปี ร้อยละ 6.90 มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 50,000 บาทต่อปี และอีกร้อยละ 2.65 มีรายได้มากกว่า 150,000 บาทต่อปี ตามลำดับ

ตาราง 32 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน

รายได้ (บาท)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 50,000	26	6.90
50,001-100,000	252	66.84
100,001-150,000	89	23.61
มากกว่า 150,000	10	2.65
รวม	377	100.00

รายได้เฉลี่ย 94,832.89 บาท/ปี

SD = 33,498.22 บาท/ปี

รายได้ต่ำสุด 6,000 บาท/ปี

รายได้สูงสุด 300,000 บาท/ปี

การเปลี่ยนแปลงของรายได้ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา

ผลการวิจัยจากตาราง 33 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 49.34 ระบุว่าในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นระหว่าง 3,000-10,000 บาทต่อปี รองลงมาร้อยละ 43.24 มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นระหว่าง 10,000-50,000 บาทต่อปี ร้อยละ 3.98 มีรายได้ไม่เพิ่มขึ้นเลย และอีกร้อยละ 3.45 มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นน้อยกว่า 3,000 บาทต่อปี ตามลำดับ

ตาราง 33 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของรายได้ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

การเปลี่ยนแปลงของรายได้ ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่เพิ่มขึ้นเลย	15	3.98
เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละน้อยกว่า 3,000 บาท	13	3.45
เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 3,000-10,000 บาท	186	49.34
เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 10,000-50,000 บาท	163	43.24
รวม	377	100.00

รูปแบบของเงินปันผลที่ได้รับ

ผลการวิจัยจากตาราง 34 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 95.23 ได้รับเงินปันผลในรูปของ เงินสด รองลงมาร้อยละ 2.65 ได้รับในรูปแบบของเงินสดและ โอนเข้าบัญชีฝากส่วนหนึ่ง ร้อยละ 1.59 ได้รับเงินปันผลในรูปแบบการถือหุ้นหรือเพิ่มทุนในสหกรณ์ และอีกร้อยละ 0.27 ได้รับเงินปันผลรูปแบบของการชำระหนี้ และรูปแบบอื่นๆ ตามลำดับ

ตาราง 34 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรูปแบบของเงินปันผลที่ได้รับ

รูปแบบของเงินปันผลที่ได้รับ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เงินสด	359	95.23
เงินสดและ โอนเข้าบัญชีฝากส่วนหนึ่ง	10	2.65
ถือหุ้นหรือเพิ่มเป็นทุนในสหกรณ์	6	1.59
ชำระหนี้ (กรณีค้างชำระ)	1	0.27
อื่น ๆ	1	0.27
รวม	377	100.00

การถือหุ้นเพิ่มในสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 35 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 98.41 มีการถือหุ้นเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี และมีเพียงร้อยละ 1.59 ที่ไม่ได้ถือหุ้นเพิ่ม โดยสมาชิกสหกรณ์มีการถือหุ้นเพิ่มเฉลี่ย 384.35 บาท ถือหุ้นเพิ่มต่ำสุดคือ 200 บาท และสมาชิกสหกรณ์มีการถือหุ้นเพิ่มสูงสุดคือ 5,000 บาท โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 481.72 บาท และเมื่อจำแนกสมาชิกสหกรณ์ตามการแบ่งช่วงชั้นจำนวนเงินที่ถือหุ้นเพิ่ม พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 71.70 ถือหุ้นเพิ่มจำนวนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 บาทต่อปี รองลงมาร้อยละ 14.29 ถือหุ้นเพิ่มจำนวน 201-500 บาท ร้อยละ 10.51 ถือหุ้นเพิ่มจำนวนมากกว่า 800 บาท และอีกร้อยละ 3.50 ถือหุ้นเพิ่มระหว่าง 501-800 บาท ตามลำดับ

ตาราง 35 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการถือหุ้นเพิ่มในสหกรณ์

การถือหุ้นเพิ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ได้ถือหุ้นเพิ่ม	6	1.59
ถือหุ้นเพิ่ม	371	98.41
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 บาท	266	71.70
201-500 บาท	53	14.29
501-800 บาท	13	3.50
มากกว่า 800 บาท	39	10.51
รวม	371	100.00

ถือหุ้นเพิ่มเฉลี่ย 384.35 บาท

SD = 481.72 บาท

ถือหุ้นเพิ่มต่ำสุด 200 บาท

ถือหุ้นเพิ่มสูงสุด 5,000 บาท

รูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 36 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 59.95 ระบุว่า สหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการให้ทุนการศึกษา รองลงมาร้อยละ 51.20 สหกรณ์มีส่วนร่วมในการสร้างโรงเรียน ร้อยละ 47.48 สหกรณ์มีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งก่อสร้างสาธารณะ และอีกร้อยละ 29.97 สหกรณ์มีส่วนร่วมในการบูรณะวัด ตามลำดับ

ตาราง 36 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามรูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของสหกรณ์

รูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วัด	113	29.97
โรงเรียน	193	51.20
สิ่งก่อสร้างสาธารณะ	179	47.48
ให้ทุนการศึกษา	226	59.95
รวม	377	100.00

การได้รับสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิกและครอบครัว

ผลการวิจัยจากตาราง 37 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 98.41 ได้รับสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิกและครอบครัว และมีเพียงร้อยละ 1.59 ที่ไม่ได้รับ โดยสมาชิกสหกรณ์ได้รับสวัสดิการสังคมเฉลี่ย 1,457.95 บาทต่อปี ได้รับสวัสดิการสังคมต่ำสุดคือ 1,300 บาทต่อปี และสมาชิกสหกรณ์ได้รับสวัสดิการสังคมสูงสุดคือ 1,500 บาท โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 17.91 บาทต่อปี และเมื่อจำแนกสมาชิกสหกรณ์ตามการแบ่งช่วงชั้นจำนวนเงินที่ได้รับ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 63.61 ได้รับสวัสดิการสังคมจำนวน 1,400 บาทต่อปี รองลงมาร้อยละ 8.33 ได้รับสวัสดิการจำนวน 1,600 บาทต่อปี ร้อยละ 6.47 ได้รับสวัสดิการสังคมจำนวน 1,300 บาทต่อปี และอีกร้อยละ 5.39 ได้รับสวัสดิการจำนวน 1,800 บาทต่อปี ตามลำดับ

ตาราง 37 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการได้รับสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิกและครอบครัว

การได้รับสวัสดิการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่ได้รับ	6	1.59
ได้รับ	371	98.41
1,300 บาท	24	6.47
1,400 บาท	236	63.61
1,500 บาท	23	6.20
1,600 บาท	68	18.33
1,800 บาท	20	5.39
รวม	371	100.00

ได้รับสวัสดิการสังคมเฉลี่ย 1,457.95 บาทต่อปี SD = 117.91 บาทต่อปี

ได้รับสวัสดิการสังคมต่ำสุดคือ 1,300 บาทต่อปี ได้รับสวัสดิการสังคมสูงสุดคือ 1,500 บาท

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์

ผลการวิจัยจากตาราง 38 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 97.88 ระบุว่ามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์โดยการเข้าประชุมกลุ่มทุกครั้ง รองลงมาร้อยละ 87.53 มีส่วนร่วมในกิจกรรมสหกรณ์โดยการเข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ทุกครั้งที่สหกรณ์แจ้งมา ร้อยละ 11.14 มีส่วนร่วมในกิจกรรมสหกรณ์โดยการเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญ (โดยฐานะตัวแทน) และอีกร้อยละ 0.80 ไม่ได้เข้าร่วมประชุมกลุ่มทุกครั้ง ตามลำดับ

ตาราง 38 จำนวนและร้อยละของสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เข้าร่วมประชุมกลุ่มทุกครั้ง	369	97.88
เข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ทุกครั้งที่สหกรณ์แจ้งมา	330	87.53
เข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญ (โดยฐานะตัวแทน)	42	11.14
ไม่ได้เข้าร่วมประชุมกลุ่มทุกครั้ง	3	0.80

หมายเหตุ: สามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

จากตาราง 39 ผลการคำนวณอัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ของงบดุล จะแสดงผลการคำนวณระหว่างปีบัญชี 2541-2545 เท่านั้น สำหรับปีบัญชี 2540 ไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากเป็นปีแรก ผลการคำนวณอัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ของสินทรัพย์รวม ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 12.37, 14.09, 2.49, 9.03 และ 0.84 ปีบัญชี 2542 เพิ่มมากที่สุด และปีบัญชี 2543 ลดลงมากที่สุด สำหรับหนี้สินรวม ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 9.25, 20.35, (0.87), 9.44 และ (1.40) ปีบัญชี 2542 เพิ่มมากที่สุด และปีบัญชี 2543 ลดลงมากที่สุด สำหรับทุนของสหกรณ์ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 23.24, (5.24), 15.66, 7.66 และ 8.49 โดยปีบัญชี 2541 เพิ่มมากที่สุด และปีบัญชี 2542 ลดลงมากที่สุด ซึ่งสาเหตุของการเพิ่ม (ลด) ดังกล่าว จะต้องพิจารณาถึงส่วนประกอบหรือรายการของสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน โดยเฉพาะรายการที่สำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อฐานะทางการเงินเป็นอย่างมาก รวมถึงรายการที่ผิดปกติที่อาจทำให้ผู้อ่านงบเข้าใจผิดได้ ดังนี้

สินทรัพย์

สินทรัพย์หมุนเวียน

- เงินสดและเงินฝากธนาคาร ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 32.56, 118.15, 29.77, 41.49 และ 1.75 ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2542
- เงินสดส่งชำระหนี้ระหว่างทาง ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ (54.42), 125.00, 6,250.00 ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2543

- ลูกหนี้สุทธิ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 5.05, 5.40, (48.35), (17.90) และ 40.22 ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2545 ซึ่งสาเหตุที่ลูกหนี้เพิ่มขึ้นมากในปีบัญชี 2545 เนื่องจากสมาชิกมีการกู้เงินจากสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น
- ดอกเบี้ยคงค้างรับสุทธิ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 35.05, 71.29, 9.96, (14.95) และ (21.64) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2529 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2545
- สิ้นค้าคงเหลือ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 37.01, 19.98, (68.64), 309.61 และ (79.05) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2544 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2545
- วัสดุคงเหลือ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ (10.26), 254.64, (51.12), 36.13 และ (3.17) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2542 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2543
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 152.65, (15.07), (63.28), 125.84 และ 73.72 ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2541 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2543
- ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ (23.81), (12.00), (9.16), 39.37 และ (6.13) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2544 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2545
- สินทรัพย์อื่น ๆ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 208.75, (19.49), 2,725.66, 10.57 และ (30.75) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2543 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2545 โดยในปีบัญชี 2543 สหกรณ์ได้มีการลงทุนระยะยาวและลูกหนี้ระยะยาวเพิ่มขึ้น ซึ่งการลงทุนระยะยาวโดยการถือหุ้นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์หมู่บ้านบูรณาการการเกษตรแห่งประเทศไทย หุ้นบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด เป็นต้น

หนี้สิน

- เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืม ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 44.31, 21.94, (33.44), (8.47) และ (76.47) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2541 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2545

- เจ้าหนี้การค้า ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ (12.81), (37.62), 40.32, 135.54 และ (99.93) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2544 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2545

- ส่วนของหนี้ระยะยาวถึงกำหนดชำระ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ (0.23), 49.82 และ (0.21) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2542 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2541

- เงินรับฝาก ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 4.53, 17.89, 10.64, 10.76 และ 5.87 ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2542 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2543

- หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 31.93, 84.76, (63.69), 38.63 และ 72.14 ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2542 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2543

- หนี้สินระยะยาว ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 20.00, (33.33) และ (37.50) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2541 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2543

- หนี้สินอื่น ๆ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ (33.37), 16.76, 15.19, 13.61 และ (29.40) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2542 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2541

ทุน

- ทุนเรือนหุ้น ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 10.63, 4.97, 10.53, 4.02 และ 7.73 ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2541 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2544

- เงินสำรอง ปีบัญชี 2542-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 105.23, 17.92, 32.45 และ 16.10 ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2542

- ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ (16.10), 131.13, 2.39, 20.71 และ (0.73) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2542 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2541

- กำไรสุทธิประจำปี ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 8.84, (11.23), 39.55, (20.54) และ (2.63) ปีบัญชีที่มีอัตราการเพิ่มมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2543 และปีบัญชีที่มีอัตราลดมากที่สุดคือ ปีบัญชี 2544

จากสาเหตุของการเพิ่มขึ้น (ลดลง) ของส่วนประกอบรายการสินทรัพย์ หนี้สินและทุนของสหกรณ์ จะเห็นสหกรณ์มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากการดำเนินงานส่วนใหญ่จะเกิดการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝาก ซึ่งจะเห็นได้จากอัตราการเพิ่มขึ้นของทุนสหกรณ์ ในปีบัญชี 2545 สหกรณ์มีเงินรับฝาก 40,916,410.21 บาท รองลงมาเกิดจากลูกหนี้สุทธิที่มีอัตราเพิ่มขึ้น ซึ่งปีบัญชี 2545 มีจำนวน 237,352,627.87 บาท รวมถึงเงินสดและเงินฝากธนาคาร โดยในปีบัญชี 2545 สหกรณ์มีเงินสดและเงินฝากธนาคารจำนวน 163,865,303.22 บาท แต่เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยรวมจะเห็นว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์มีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น โดยในปีบัญชี 2545 สหกรณ์มี 634,376,671.43 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2544 จำนวน 5,291,768.62 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.84

ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ

จากตาราง 40 ผลการคำนวณจะแสดงผลการคำนวณในระหว่างปีบัญชี 2541-2545 เท่านั้น สำหรับปีบัญชี 2540 ไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากเป็นปีแรก ผลการคำนวณอัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ของงบกำไรขาดทุน ปีบัญชี 2541-2545 ปรากฏยอดขาย/บริการของสหกรณ์มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 23.65, (21.88), (13.25), (0.21) และ (7.96) ปีบัญชี 2542 มีอัตราเพิ่ม (ลด) สูงสุด จากรายงานกิจการของสหกรณ์พบว่า ยอดขายและบริการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นยอดขายหน่วยปุ๋ย คิดเป็นร้อยละ 88.71 ในปีบัญชี 2544 น้ำมันเชื้อเพลิง ร้อยละ 18.15 ในปีบัญชี 2541 และเคมีภัณฑ์ ร้อยละ 4.02 ในปีบัญชี 2543 แม้ว่ายอดขายและบริการจะมีสัดส่วนลดลงทุกปีก็ตาม ต้นทุนขายและบริการก็ลดลงด้วยเช่นกัน โดยในปีบัญชี 2541-2545 สหกรณ์มีอัตราเพิ่ม (ลด) 37.22, (38.78), (21.54), 27.12 และ 6.75 สหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานโดยมีอัตราเพิ่ม (ลด) 8.84, (11.23), 39.55, (20.54) และ 2.63 ในปีบัญชี 2541-2545 ผลกำไรที่เกิดขึ้นเนื่องจากกำไรเฉพาะธุรกิจ

ตาราง 39 งบดุลเปรียบเทียบและวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม ระหว่างปีทางบัญชี 2541-2545 ของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ณ วันที่ 31

มีนาคม พ.ศ. 2541-2545

รายการ	31 มีนาคม (หน่วย: บาท)					อัตราร้อยละของแนวโน้ม					
	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2541	2542	2543	2544	2545
สินทรัพย์											
สินทรัพย์หมุนเวียน											
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	30,327,479.65	40,201,540.58	87,699,093.71	113,821,223.09	161,045,156.54	163,865,303.22	32.56	118.15	29.79	41.49	1.75
เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง	17,553.00	8,000.00	18,000.00	1,143,000.00	-	9,800.00	(54.42)	125.00	6,250.00	(100.00)	
เงินลงทุนระยะสั้น	-	-	-	-	100,000.00	-					(100.00)
ลูกหนี้-สุทธิ	360,521,263.41	378,725,591.54	399,189,330.27	206,174,157.34	169,276,218.34	237,352,627.87	5.05	5.40	(48.35)	(17.90)	40.22
ดอกเบี้ยเงินกู้รับ-สุทธิ	8,942,547.60	12,077,062.06	20,687,014.00	22,747,274.00	19,345,974.00	15,158,755.82	35.05	71.29	9.96	(14.95)	(21.64)
สินค้าคงเหลือ-สุทธิ	4,107,518.34	5,627,874.72	6,752,278.59	2,117,398.66	8,673,040.18	1,817,280.06	37.01	19.98	(68.64)	309.61	(79.05)
วัสดุคงเหลือ	137,132.00	123,055.49	436,405.55	213,335.62	290,844.90	281,634.30	(10.26)	254.64	(51.12)	36.33	(3.17)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ	13,062,346.44	33,001,734.62	28,028,546.83	10,292,087.21	23,243,558.94	40,378,802.56	152.65	(15.07)	(63.28)	125.84	73.72
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	417,115,840.44	469,764,559.01	542,810,668.95	365,508,475.92	381,974,792.90	458,864,323.83	12.62	15.55	(32.66)	4.51	20.13
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	19,024,985.48	14,495,235.73	12,755,611.64	11,587,296.91	16,148,657.07	15,159,333.24	(23.81)	(12.00)	(9.16)	39.37	(6.13)
สินทรัพย์อื่นๆ	2,974,002.55	9,182,138.91	7,392,478.42	208,886,437.54	230,961,452.84	160,353,014.27	208.75	(19.49)	2,725.66	10.57	(30.57)
รวมสินทรัพย์	439,114,828.47	493,441,933.65	562,958,759.01	576,982,210.37	629,084,902.81	634,376,671.34	12.37	14.09	2.49	9.03	0.84

ตาราง 39 (ต่อ)

	ปี งบประมาณ (หน่วย: บาท)						อัตราร้อยละของแนวโน้ม					
	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2541	2542	2543	2544	2545	
หนี้สินและทุนของสหกรณ์												
เงินเบิกเกินบัญชีรับฝากและเงินกู้ยืม	40,840,286.70	58,934,968.76	71,864,811.86	47,834,000.00	43,783,400.15	10,300,445.41	44.31	21.94	(33.44)	(8.47)	(76.47)	
เจ้าหนี้การค้า	2,795,774.31	2,437,509.08	1,520,570.29	2,133,702.00	5,025,642.00	3,302.00	(12.81)	(37.62)	40.32	135.54	(99.93)	
ค่าเผื่อหนี้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ ไปหนึ่งปี	500,000.00	498,849.32	747,369.89	745,781.22	-	-	(0.23)	49.82	(0.21)	(100.0)		
เงินรับฝาก	275,780,134.93	288,260,910.67	339,835,670.53	376,004,799.07	416,466,626.43	440,916,410.21	4.53	17.89	10.64	10.76	5.87	
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	10,844,439.80	14,307,309.54	26,433,686.93	9,597,506.09	13,309,451.14	22,910,832.12	31.93	84.76	(63.69)	38.68	72.14	
รวมหนี้สินหมุนเวียน	330,760,635.74	364,439,547.37	440,401,809.77	436,325,788.38	478,585,119.72	474,130,990.12	10.18	20.84	(0.93)	(9.69)	(0.93)	
หนี้สินระยะยาว	2,500,000.00	3,000,000.00	2,000,000.00	1,250,000.00	-	-	20.00	(33.33)	(37.50)	(100.0)		
หนี้สินอื่น	7,870,834.60	5,244,009.45	6,123,056.95	7,053,296.95	8,012,969.95	5,657,118.50	(33.37)	16.76	15.19	13.61	(29.40)	
รวมหนี้สิน	341,131,470.34	372,683,556.82	448,524,866.22	444,629,085.33	486,598,089.67	479,788,108.62	9.25	20.35	(0.87)	9.44	(1.40)	

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	31 มีนาคม (หน่วย: บาท)						อัตราร้อยละของแนวโน้ม					
	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2541	2542	2543	2544	2545	
ทุนของสหกรณ์												
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)												
หุ้นที่ชำระมูลค่าเต็มแล้ว	56,810,750.00	62,850,400.00	65,973,130.00	72,923,180.00	75,853,700.00	81,720,090.00	10.63	4.97	10.53	4.02	7.73	
เงินสำรอง	13,064,094.64	13,064,094.64	26,810,982.83	31,615,427.29	41,874,212.04	48,616,258.14	-	105.23	17.92	32.45	16.10	
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	3,262,846.00	2,737,530.00	6,327,321.00	6,478,782.00	7,820,770.00	7,764,064.00	(16.10)	131.13	2.39	20.71	(0.73)	
กำไรสุทธิหรือการขาดสร	8,986,828.51	24,845,667.49	-	-47,200.00	-53,200.00	-55,600.00	176.47	-	-	12.71	4.51	
กำไรสุทธิประจำปี	15,858,838.98	17,260,684.70	15,322,458.46	21,382,935.75	16,991,331.10	16,543,750.58	8.84	(11.23)	39.55	(20.54)	(2.63)	
รวมทุนของสหกรณ์	97,983,358.13	120,758,376.83	114,433,892.29	132,353,125.04	142,486,813.14	154,588,562.72	23.24	(5.24)	15.66	7.66	8.49	
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	439,114,828.47	493,441,933.65	562,958,759.01	576,982,210.37	629,084,902.81	634,376,671.43	12.37	14.09	2.49	9.03	0.84	

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรกรมโนมยี่ จำกัด

ตาราง 40 งบกำไรขาดทุน และวิเคราะห์อัตราผลตอบแทน 2541-2545 ของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม

พ.ศ. 2541-2545

รายการ	31 มีนาคม (หน่วย: บาท)					อัตราร้อยละของแนวโน้ม					
	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2541	2542	2543	2544	2545
ขายบริการ	102,880,272.10	127,207,325.79	99,380,294.67	86,211,701.86	86,031,822.28	79,186,174.05	23.65	(21.88)	(13.25)	(0.21)	(7.96)
หัก ต้นทุนขายบริการ	57,288,950.17	78,609,483.14	48,128,145.72	37,763,733.55	48,003,826.87	44,763,867.49	37.22	(38.78)	(21.54)	27.12	(6.75)
กำไรขั้นต้น	45,591,321.93	48,597,842.65	51,252,148.95	48,447,968.31	38,027,995.41	34,422,306.56	6.59	5.46	(5.47)	(21.51)	(9.48)
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	2,172,825.59	4,721,927.15	3,136,542.56	4,332,771.81	7,911,133.33	9,782,657.38	117.32	(33.57)	38.14	82.59	23.66
รวม	47,764,147.52	53,319,769.80	54,388,691.51	52,780,740.12	45,939,128.74	44,204,963.94	11.63	2.00	(2.96)	(12.96)	(3.77)
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	5,789,535.02	8,667,313.47	7,015,189.16	8,256,407.33	8,921,521.22	11,174,770.55	49.71	(19.06)	17.69	8.06	25.26
กำไรเฉพาะธุรกิจ	41,974,612.50	44,652,456.33	47,373,502.35	44,524,332.79	37,017,607.52	33,030,193.39	6.38	6.09	(6.01)	(16.86)	(10.77)
บวก โครงการเชื่อมโยงฯ	(152,627.80)	49,940.99	595,421.39	240,065.50	608,054.32	294,324.58	(132.72)	1,092.25	(59.68)	153.29	(51.60)
หัก โครงการตลาดกลางฯ	(689,984.04)	(506,015.73)	(961,667.86)	20,471.00	-	-	(26.66)	90.05	(102.13)	(100.00)	-
บวก ค่าใช้โครงการปรับปรุงที่ดิน	222,468.22	14,145.73	(359,907.03)	(150,401.68)	(351,744.59)	8,135.82	(93.64)	(2,644.28)	(58.21)	133.87	(102.31)
บวก รายได้อื่นๆ	411,161.39	874,900.80	1,541,691.60	1,050,293.43	2,099,757.90	3,821,692.56	112.79	76.21	(31.87)	99.92	82.01
รวม	41,765,630.27	45,085,428.12	48,189,040.45	45,684,761.04	39,373,675.15	37,154,346.35	7.95	6.88	(5.20)	(13.81)	(5.64)
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	28,123,546.94	31,929,883.42	32,960,381.99	26,391,825.29	25,064,636.75	22,288,361.77	13.53	3.23	(19.93)	(5.03)	(11.08)
กำไรในการดำเนินงานก่อนรายการพิเศษ	13,642,083.33	13,155,544.70	15,228,658.46	19,292,935.75	14,309,038.40	16,543,750.58	(3.57)	15.76	26.69	(25.83)	15.62
บวก รายการพิเศษ	2,897,274.35	4,105,140.00	93,800.00	2,090,000.00	2,682,292.70	1,677,766.00	41.69	(97.72)	2,128.14	28.34	(37.45)
กำไรสุทธิ	15,858,838.98	17,260,684.70	15,322,458.46	21,382,935.75	16,991,331.10	16,543,750.58	8.84	(11.23)	39.55	(20.54)	(2.63)

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุง พัฒนาสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนาสหกรณ์ ปรากฏ
ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ (ข้อบังคับ, วิถีการปฏิบัติ และโครงสร้างการจัดการ
สหกรณ์)

1. ขั้นตอนการปฏิบัติควรมีการบริหารจัดการให้รวดเร็ว
2. ควรมีการอบรมให้สมาชิกเข้าใจในวิธีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิก
เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. ในการดำเนินการต่าง ๆ ควรมีการลดขั้นตอนให้แล้วเสร็จเพียงพนักงานคนเดียว
ด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ (ตัวสมาชิก, คณะกรรมการและผู้จัดการ)
1. สมาชิกสหกรณ์ต้องการให้พนักงานมีความเป็นกันเองกับสมาชิกให้มากขึ้น
2. คณะกรรมการที่ดำเนินการควรมีความรู้ความเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
3. ในการจัดการคณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ และเข้าใจความต้องการ
ของสมาชิก

ด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ (ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจการซื้อ, ธุรกิจรวบรวม
ผลิตผล และบริการ)

1. การบริการในปัจจุบันช้าเกินไป ต้องการให้มีบริการที่รวดเร็วกว่าเดิม
2. ราคาสินค้าที่จำหน่ายควรมีราคาที่ถูกลงกว่าร้านของเอกชน
3. การบริการด้านสินเชื่อควรกระทำการให้เสร็จภายในระยะเวลา 1 วัน ใน
ขณะเดียวกันควรลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้ต่ำกว่าที่เป็นอยู่ และเพิ่มวงเงินกู้
ให้กับสมาชิก
4. ควรลดขั้นตอนในการดำเนินการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น
5. ในการซื้อผลิตผลทางการเกษตรควรมีการรับซื้อตลอดทั้งปี
6. สินค้าที่นำมาจำหน่ายควรมีให้หลากหลาย

ด้านอื่น ๆ ที่สหกรณ์ควรได้รับการเปลี่ยนแปลง

1. ควรจะมีการรวบรวมในผลิตผลอื่น ๆ นอกเหนือจากข้าว เช่น ไม้ผล และข้าวโพด
2. การรับฝากเงินควรใช้ระบบเดียวกับธนาคารพาณิชย์
3. ควรมีการบริการเกี่ยวกับการปรับปรุง บำรุงดินและการเก็บเกี่ยวผลิตผล

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาการพัฒนาองค์กรของสหกรณ์มโนรมย์ จำกัด

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์

ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 47.15 ปี โดยสมาชิก สหกรณ์มีอายุต่ำสุดคือ 31 ปี และสมาชิกสหกรณ์ที่มีอายุสูงสุดคือ 68 ปี โดยสมาชิกเกือบทั้งหมดมีการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 มีจำนวนแรงงานครัวเรือนเฉลี่ย 2.35 คน โดยสมาชิกสหกรณ์มีจำนวนแรงงานครัวเรือนต่ำสุดคือ 1 คน และสมาชิกสหกรณ์ที่มีจำนวนแรงงานครัวเรือนสูงที่สุดคือ 8 คน โดยทำนาเป็นอาชีพหลัก มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์เฉลี่ย 10.29 ปี โดยสมาชิกสหกรณ์มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ต่ำสุดคือ 3 ปี และสมาชิก สหกรณ์ที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิก สหกรณ์สูงที่สุดคือ 48 ปี มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรเฉลี่ย 40 ไร่ โดยสมาชิกสหกรณ์มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรต่ำสุดคือ 5 ไร่ และสมาชิกสหกรณ์ที่มีจำนวนที่ดินที่ใช้ในการเกษตรสูงที่สุดคือ 200 ไร่ สมาชิกสหกรณ์เกือบทั้งหมดมีลักษณะการถือครองที่ดินเป็นของตนเอง

ข้อมูลการพัฒนาองค์กร

ผลการวิจัยด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าการเป็นสมาชิกสหกรณ์มีความแตกต่างจากการไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ โดยสมาชิกสหกรณ์เกือบทั้งหมดทราบข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์จากที่ประชุมกลุ่มสมาชิก รองลงมาทราบจากฝ่ายกิจการหรือพนักงานสหกรณ์ ส่วนใหญ่ระบุว่าข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์เอื้ออำนวยต่อการขอรับบริการหรือการประกอบอาชีพ แต่ควรปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านการจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรมากที่สุด รองลงมา ควรปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านการขอรับสินเชื่อ โดยสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ โดยประธานกลุ่มหรือตัวแทนกลุ่มคอยให้คำแนะนำ สำหรับวิธีการติดต่อ

ประสานงานกับสมาชิกควรผ่านประธานกลุ่ม โดยส่วนใหญ่ระบุว่าถือใช้ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้มาเป็นระยะเวลามากกว่า 2 ปี ซึ่งสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าได้รับสินเชื่อจากสหกรณ์จะได้รับเงินกู้ภายใน 5 วันและระบุว่าการรับบริการฝาก-ถอนของสหกรณ์ไม่เหมือนธนาคารพาณิชย์ทั่วไป สำหรับในการขายผลิตผลให้กับสหกรณ์สมาชิกต้องการให้สหกรณ์ซื้อขาดเป็นเงินสด รองลงมาคือสหกรณ์ซื้อขายโดยผ่านบัญชีเงินฝาก โดยสมาชิกสหกรณ์ต้องการให้สหกรณ์มีรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจรองรับบริการด้านสินเชื่อให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 5 วัน ด้านธุรกิจเงินฝากต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมง ด้านการซื้อปัจจัย ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 3 วัน ด้านการรวบรวมผลิตผล ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 3 วัน และด้านบริการอื่น ๆ ต้องการให้ดำเนินการให้เสร็จในระยะเวลาน้อยกว่า 3 ชั่วโมง โดยสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าได้แจ้งข้อมูลด้านการผลิตและการตลาดเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้กับสหกรณ์ทราบทุกปี ซึ่งสมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ โดยรวมในระดับมาก (เกินร้อยละ 80) สำหรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์ พบว่าสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์ สำหรับอัตราการเพิ่มขึ้นของสมาชิกสหกรณ์ระหว่างปี 2541-2545 มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี ยกเว้นปี 2542 ที่มีอัตราส่วนลดลง

ผลการศึกษา การพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์นอร์มย์ จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เคยทำธุรกิจกับสหกรณ์โดยการขายผลิตผล/ผลิตสินค้าให้กับสหกรณ์มากที่สุด รองลงมาคือ เคยฝากเงินกับสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการระดมทุนของสหกรณ์โดยการถือหุ้นและฝากเงินไว้กับสหกรณ์มากที่สุด รองลงมาคือ เคยมีส่วนร่วมโดยการถือหุ้นเพิ่ม

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจสินเชื่อโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.61) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจสินเชื่อในระดับมากที่สุดในแต่ละด้าน

1. การจัดตั้งกองทุนประกันพืชผล (ค่าเฉลี่ย 4.76)
2. การให้สินเชื่อเพื่อการผลิตพืชหรือสัตว์หรือผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.75)
3. การให้คำแนะนำและความรู้ทางการเกษตร (ค่าเฉลี่ย 3.73)
4. การให้เงินกู้แบบกำกับทั้งระยะสั้นและปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 4.68)
5. การวางแผนการผลิตทางการเกษตร (ค่าเฉลี่ย 4.67)
6. การกำหนด

แผนการชำระหนี้เงินกู้ (ค่าเฉลี่ย 4.55) 7. การกำหนดรายละเอียดตามความต้องการเงินกู้ตามแผนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.39) และ 8. การกำหนดการเบิกจ่ายเงินกู้เป็นงวด ๆ (ค่าเฉลี่ย 4.36) ตามลำดับ

ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจการระดมทุน พบว่า สมาชิก สหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการระดมทุนโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.77) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการระดมทุนในระดับมากที่สุดในเรื่อง 1. การส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มตามความสมัครใจ (ค่าเฉลี่ย 4.82) 2. การส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินเพิ่มระหว่างปี (ค่าเฉลี่ย 4.78) 3. การอำนวยความสะดวกในการฝาก-ถอน (ค่าเฉลี่ย 4.75) และ 4. การส่งเสริมการระดมทุนเพื่อจัดตั้งเป็นกองทุนฯ (ค่าเฉลี่ย 4.74) ตามลำดับ

ความคิดเห็นของสมาชิก สหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจการซื้อ พบว่า สมาชิก สหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการซื้อโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.72) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการซื้อในระดับมากที่สุดในเรื่อง 1. การจัดหาสินค้าตามความต้องการจากแหล่งที่มีต้นทุนต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.78) 2. การแจ้งรายการสินค้าและราคาก่อนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.73) 3. การสำรวจความต้องการของสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 4.72) และ 4. การรับบริการร้านค้าย่อยตามกลุ่มสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 4.63) ตามลำดับ

ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจการขาย พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการขายโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.79) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจการขายในระดับมากที่สุดในเรื่อง 1. การรวบรวมผลิตผลจากสหกรณ์โดยวิธีการซื้อขาย (ค่าเฉลี่ย 4.85) 2. การหาตลาดเพื่อจำหน่ายผลิตผล/ผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.84) 3. การจัดสรรเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการขายผลิตผล/ผลิตภัณฑ์จากสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 4.76) 4. การรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกโดยวิธีเป็นตัวแทนขาย (ค่าเฉลี่ย 4.76) 5. การจัดหาหน้ะบริการขนส่ง (ค่าเฉลี่ย 4.76) และ 6. การลดระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติให้น้อยลง เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 4.47) ตามลำดับ ส่วนการรวบรวมข้าวส่งโรงสีชุมชนสหกรณ์การเกษตรชัยนาท สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.72)

ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการโดยรวมในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.72) โดยสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการในระดับมากที่สุดในเรื่อง 1. การจัดให้มีแผนส่งเสริมอาชีพการเกษตรและมีนักเกษตรประจำแผนก (ค่าเฉลี่ย 4.77) 2. การจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตร โดยคิดราคาที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.73) 3. การให้คำแนะนำวิธีการผลิตที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ (ค่าเฉลี่ย 4.73)

และ 4. การจัดทำข้อมูล ข่าวสารด้านการตลาด และการผลิตพืชผลทางการเกษตรไว้บริการสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 4.56) ตามลำดับ

ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีรายได้ในครัวเรือนเฉลี่ย 94,832.89 บาทต่อปี โดยสมาชิกสหกรณ์มีรายได้ในครัวเรือนต่ำสุดคือ 6,000 บาทต่อปี และสมาชิกสหกรณ์ที่มีรายได้สูงสุดคือ 300,000 บาทต่อปี โดยส่วนใหญ่ ระบุว่าในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นระหว่าง 3,000-100,000 บาทต่อปี รองลงมาคือ มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นระหว่าง 10,000-50,000 บาทต่อปี โดยส่วนใหญ่ได้รับเงินปันผลในรูปของเงินสด สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีการถือหุ้นเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี โดยสมาชิกสหกรณ์มีการถือหุ้นเพิ่มเฉลี่ย 384.35 บาท ถือหุ้นเพิ่มต่ำสุดคือ 200 บาท และสมาชิกสหกรณ์มีการถือหุ้นเพิ่มสูงสุดคือ 5,000 บาท โดยสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าการเป็นสมาชิกสหกรณ์มีความแตกต่างจากการไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ และ สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนโดยการให้ทุนการศึกษา รองลงมาคือ สหกรณ์มีส่วนร่วมในการสร้างโรงเรียน โดยสมาชิกสหกรณ์เกือบทั้งหมดได้รับสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิกและครอบครัว โดยได้รับสวัสดิการสังคมเฉลี่ย 1,457.95 บาทต่อปี ได้รับสวัสดิการสังคมต่ำสุดคือ 1,300 บาทต่อปี และสมาชิกสหกรณ์ได้รับสวัสดิการสังคมสูงสุดคือ 1,500 บาท สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ ระบุว่ามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์โดยการเข้าประชุมกลุ่มทุกครั้ง รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในกิจกรรมสหกรณ์โดยการเข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ทุกครั้งที่สหกรณ์แจ้งมา

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนร้อยละของแนวโน้มของงบดุลระหว่างปีบัญชี 2541-2545 พบว่า สินทรัพย์รวมของสหกรณ์ มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 12.37, 14.09, 2.49, 9.03 และ 0.84 ปีบัญชี 2542 เพิ่มมากที่สุด และปีบัญชี 2545 ลดลงมากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่ลดลง สำหรับหนี้สินรวม ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 9.25, 20.35, (0.87), 9.44 และ (1.40) สำหรับทุนของสหกรณ์ ปีบัญชี 2541-2545 มีอัตราเพิ่ม (ลด) ร้อยละ 23.24, (5.24), 15.56, 7.66 และ 8.49 ตามลำดับ

ผลการศึกษาอัตราส่วนร้อยละของแนวโน้มของงบกำไรขาดทุน ระหว่างปีบัญชี 2541-2545 พบว่า สหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานโดยมีอัตราเพิ่ม (ลด) 8.84, (11.23), 39.55, (20.54) และ (2.63) ซึ่งจะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิลดลงเรื่อย ๆ ตั้งแต่ปี 2544 โดยในปีบัญชี 2544 สหกรณ์มีอัตรากำไรลดลงมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากในปีบัญชี 2544 มีการขาดทุนในโครงการปรับปรุงที่ดินพื้นที่ถึง 351,744.59 บาท และในขณะเดียวกันจะเห็นได้จากกิจกรรมขายและบริการของสหกรณ์มีอัตราส่วนลดลงตั้งแต่ปีบัญชี 2542

ผลการศึกษาข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุง พัฒนาสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษาพบว่าสมาชิกสหกรณ์มีข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนาสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ (ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติ และโครงสร้างสหกรณ์)
สมาชิกสหกรณ์ระบุว่าขั้นตอนการปฏิบัติควรมีการบริหารจัดการให้รวดเร็ว ควรมีการอบรมให้สมาชิกเข้าใจในวิธีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ได้ถูกต้อง และในการดำเนินการต่าง ๆ ควรมีการลดขั้นตอนให้แล้วเสร็จเพียงพนักงานคนเดียว

ด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ (ตัวสมาชิก คณะกรรมการและผู้จัดการ)
สมาชิกสหกรณ์ระบุว่าต้องการให้พนักงานมีความเป็นกันเองกับสมาชิกให้มากขึ้น คณะกรรมการที่ดำเนินการควรมีความรู้ความเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และในการจัดการคณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ และเข้าใจความต้องการของสมาชิก

ด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ (ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและบริการ) สมาชิกสหกรณ์ระบุว่า การบริการในปัจจุบันช้าเกินไป ต้องการให้มีบริการที่รวดเร็วกว่าเดิม ราคาสินค้าที่จำหน่ายควรมีราคาที่ถูกลงกว่าร้านของเอกชน การบริการด้านสินเชื่อควรกระทำการให้เสร็จภายในระยะเวลา 1 วัน ในขณะที่เดียวกันควรลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้ต่ำกว่าที่เป็นอยู่ และ หักวงเงินกู้ให้กับสมาชิก ควรลดขั้นตอนในการดำเนินการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ในด้านธุรกิจการขายผลผลิตทางการเกษตรควรมีการรับซื้อ หรือรวบรวมผลผลิตของสมาชิกตลอดทั้งปี และสินค้าที่นำมาจำหน่ายควรมีให้หลากหลาย

ด้านอื่น ๆ ที่สหกรณ์ควรได้รับการเปลี่ยนแปลง สมาชิกสหกรณ์ระบุว่า ควรจะมีการรวบรวมในผลิตภัณฑ์อื่น ๆ นอกเหนือจากข้าว เช่น ไม้ผล และข้าวโพด การรับฝากเงินควรใช้ระบบเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และควรมีการบริการเกี่ยวกับการปรับปรุง บำรุงดินและการเก็บเกี่ยวผลผลิต

ข้อเสนอแนะ

สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่เป็นสหกรณ์หนึ่งในจังหวัดชัยนาท มีบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ภายใต้อุปสงค์ที่สหกรณ์สามารถทำได้ ซึ่งจากผลการศึกษาผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรด้านองค์กร

1.1 ข้อบังคับ กฎ ระเบียบของสหกรณ์

ระบบสหกรณ์เป็นองค์กรที่ให้เสรีภาพแก่สมาชิกสหกรณ์ที่จะร่วมกันทำงาน แก้ไขปัญหา ร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนในการบริหารและทำกิจการของตนเองโดยอิสระไม่ขัดต่อข้อบังคับ กฎ ระเบียบของสหกรณ์ และผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกด้านกฎหมายสหกรณ์ ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์อย่างที่ดีควรจะเป็น ได้แก่ กฎหมายยังขาดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาสหกรณ์ การจัดหมวดหมู่แห่งบทบัญญัติของกฎหมายไม่เป็นระบบยากต่อการทำความเข้าใจ รวมทั้งการกำหนดระเบียบของสหกรณ์ที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1.1 ศึกษาเปรียบเทียบข้อดี ข้อด้อย ของข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ภาคการเกษตร

1.1.2 จัดให้คณะทำงานกร่าง เนื้อหาของข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเข้าใจเรื่องวัตถุประสงค์และนโยบายสหกรณ์

1.1.3 จัดให้มีการขบวนการประชาพิจารณ์ร่างข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มสมาชิก ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่สามัญ ตามลำดับ เช่น โครงการส่งเสริมการผลิตข้าวพันธุ์ดี สหกรณ์ควรกำหนดระเบียบการให้สินเชื่อเพื่อการผลิตที่มีอัตราดอกเบี้ยแตกต่างจากการให้สินเชื่อทั่วไป หรือกำหนดข้อบังคับว่าด้วยการกำหนดการถือหุ้นสูงสุดในสหกรณ์ เป็นต้น

1.2 การบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์ด้านองค์การบริหารงานสหกรณ์ในบางส่วนเป็นการบริหารงานที่ไม่มีการวางแผนในระยะ 3-5 ปี แต่เป็นการวางแผนในระยะ 1 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สั้นเกินไปในการที่จะบริหารงานให้สหกรณ์เติบโต พัฒนา และเชื่อมโยงทาง ด้านธุรกิจกับขบวนการสหกรณ์หรือหน่วยงานอื่น ๆ การบริหารงานแบบไม่มีส่วนร่วมและขาดการควบคุมภายในที่ดี มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1.2.1 สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนและต้องใช้ระยะเวลาพัฒนาสหกรณ์ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ สร้างจิตสำนึกร่วมของทุกฝ่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก/ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เป็นต้น

1.2.2 การสนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์ด้านการบริหาร โดยการจัดทำเป็นโครงการพี่สอนน้อง หรือสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการได้มีโอกาสศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสหกรณ์อื่น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ

1.2.3 การศึกษาและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการบริหารของสหกรณ์ โดยการศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการสหกรณ์และบรรลุความสำเร็จในฐานะเป็นสหกรณ์ รวมทั้งจัดระบบประเมินคุณภาพ / จัดชั้นสมาชิกสหกรณ์ หรือกลุ่มสมาชิก เพื่อเป็นกลไกในการสนับสนุนอย่างเหมาะสม

1.2.4 จัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ และพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้มีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ ตลอดจนมีระบบบัญชีซึ่งเป็นเครื่องมือบัญชี เพื่อจัดการบริหารการจัดการได้

1.3. การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรด้านโครงสร้างองค์กร

สหกรณ์ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับกับจำนวนสมาชิก และธุรกิจที่เพิ่มในแต่ละปีให้เหมาะสมและพอเหมาะกับขนาด โดยจัดให้มีแผนงานที่บริการสมาชิกสหกรณ์และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี โดยการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ (ภาคผนวก ก)

1.4 การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรด้านสมาชิกสหกรณ์

ส่งเสริมให้ประชาชนได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ เพราะนอกจากเป็นการรวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของตนแล้ว สหกรณ์ยังเป็นแหล่งให้เรียนรู้กระบวนการ

ปกครองตนเองและได้ฝึกการคิด ฝึกการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันตามหลักและวิธีการสหกรณ์ ให้สหกรณ์เป็นองค์กรตัวแทนสมาชิกที่จะดำเนินกิจการต่างๆ แทนสมาชิก ทำหน้าที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์ของสมาชิกสร้างพลังต่อรองทางธุรกิจแทนสมาชิก ดังเช่น พระราชดำริเรื่อง “ทฤษฎีใหม่” ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งใน

ขั้นที่ 1 ทรงแนะนำการทำการเกษตรแบบพอเพียง เพื่อให้เกษตรกรแต่ละคนเลี้ยงตนเองได้

ขั้นที่ 2 ทรงแนะนำให้เกษตรกรรวมตัวกันเป็นสหกรณ์เพื่อรวมกันขายผลผลิต ซื้ออุปกรณ์การผลิต

ขั้นที่ 3 ทรงแนะนำให้สหกรณ์ทำหน้าที่ขยายการตลาดไปต่างประเทศโดยร่วมมือกับธนาคารและบริษัท

แนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ด้านการรับสมาชิกเพิ่มต้องกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมายในอัตราการเพิ่มของสมาชิกให้สอดคล้องกับอัตราปริมาณการเพิ่มธุรกิจของสหกรณ์

1.5 การพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการให้มีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารงานสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์ และมีจิตสำนึกที่จะประพฤติตนเป็นกรรมการที่พึงประสงค์มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1.5.1. สหกรณ์ต้องมีการรณรงค์ให้สมาชิกสหกรณ์เห็นความสำคัญของคุณสมบัติของกรรมการที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดตัวชี้วัดคุณลักษณะ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์คุณสมบัติที่พึงประสงค์ผ่านขบวนการให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง หรือประกาศเกียรติคุณ “กรรมการดำเนินการดีเด่น” เพื่อเป็นเยี่ยงอย่างที่ดี

1.5.2 ปรับปรุงข้อบังคับสหกรณ์ ให้มีกรรมการที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในสหกรณ์ และกำหนดเงื่อนไขคุณสมบัติของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ไม่เคยทุจริตตลอดจนมีการกำหนดเงื่อนไขการเข้าสู่กระบวนการศึกษาอบรมกรรมการดำเนินการอย่างเหมาะสม

1.5.3 จัดให้มีการฝึกอบรมผู้นำสหกรณ์ในลักษณะหลักสูตรเป็นระบบที่มีขบวนการให้การศึกษาอบรมและขบวนการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนา ทัศนคติ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาให้กรรมการดำเนินการมีศักยภาพและความพร้อม รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือของกรรมการดำเนินการให้เป็นเวทีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

1.6 การพัฒนาฝ่ายจัดการให้มีศักยภาพและความพร้อมในการทำหน้าที่บริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1.6.1 สหกรณ์ควรกำหนดคุณลักษณะของผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดจ้างผู้จัดการ / พนักงานของสหกรณ์เผยแพร่ให้ทราบทั่วกัน

1.6.2 การกำหนดข้อบังคับของสหกรณ์ให้มีแนวทางการปฏิบัติ ในลักษณะที่เอื้ออำนวยให้ฝ่ายจัดการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีโอกาสก้าวหน้าในงานอาชีพอย่างเหมาะสม

1.6.3 สนับสนุนให้การศึกษาอบรมฝ่ายจัดการในลักษณะของหลักสูตรที่เป็นระบบ ที่วิจัยความรู้ในเชิงบูรณาการที่จะพัฒนาความพร้อมให้เป็นผู้จัดการมืออาชีพ

2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรด้านธุรกิจของสหกรณ์

2.1 ธุรกิจสินเชื่อ และการออมทรัพย์ของสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์ต้องส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์รวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อยในลักษณะต่าง ๆ เช่น กลุ่มกิจกรรมผู้ผลิต กลุ่มผู้ปลูกผักและผลไม้ และกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น เพื่อให้เป็นกลุ่มขนาดเล็กและการบริหารงานอาจใช้การบริหารแบบประชาธิปไตยโดยตรง คืออาจมีคณะกรรมการกลุ่ม แต่การบริหารงานใช้วิธีประชุมกลุ่มสมาชิกทั้งหมด เป็นการจัดการกลุ่มผู้ผลิตให้มีการขอรับสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพและให้สหกรณ์ให้การสนับสนุนเงินทุน เพื่อให้มีการผลิตอย่างเหมาะสม มีแนวทางที่จะดำเนินการ เช่น ให้สินเชื่อตามโครงการส่งเสริมการปลูกพืชเศรษฐกิจ (ส้มโอ หรือมะม่วง) ที่มีการสนับสนุนเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรือการกำหนดการใช้หลักประกันเงินกู้ยืมของสมาชิกสหกรณ์ โดยการใช้หุ้นเป็นหลักประกัน ร้อยละ 70-80 ของเงินกู้ยืม หรือการให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกชั้นดีเป็นกรณีพิเศษ ส่วนในด้านการออมทรัพย์ของสมาชิกสหกรณ์สหกรณ์ควรส่งเสริมให้มีการออมทรัพย์ที่เป็นเงินออมมาจากการขายผลิตผลผ่านสหกรณ์ให้อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าเงินรับฝากปกติ เป็นต้น

2.2 ธุรกิจการซื้อขายสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์ต้องดำเนินการสำรวจความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ในการผลิตสินค้าเกษตรในแต่ละฤดูกาลผลิต นั้น ๆ และจัดหาวัสดุ ปุ๋ยปัจจัยการผลิตในราคาที่ถูกลงบริการสมาชิก มีแนวทางการดำเนินงาน

2.2.1 กลุ่มผู้ผลิต/สมาชิกสหกรณ์ เป็นผู้ดำเนินการสำรวจข้อมูลความต้องการผ่านกลุ่มสมาชิกแจ้งสหกรณ์

2.2.2 ฝ่ายการตลาด แจ้งข้อมูลการตลาด ราคาปัจจัยการผลิตและราคาผลิตผลให้สมาชิกสหกรณ์ทราบล่วงหน้าอย่างรวดเร็ว ฉบับไว

2.2.3 จัดบริการส่งสินค้าที่สมาชิกต้องการอย่างรวดเร็ว ทันกับความต้องการ

2.2.4 จัดหาสินค้าที่มาจากแหล่งผลิตโดยตรง มีต้นทุนต่ำหรือประสานเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน

2.2.5 การให้การสินเชื่อด้านปัจจัยการผลิต (พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ปุ๋ย ยาเคมี) ให้สินเชื่อแบบกำกับ กล่าวคือการจัดหาปัจจัยการผลิตให้ในระยะเวลาที่เหมาะสมกับระยะเวลาการใช้ปัจจัย

2.3 ธุรกิจการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกสหกรณ์

2.3.1 สหกรณ์ต้องเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ ในการสร้างพลังต่อรองทางธุรกิจ ทำหน้าที่ทางการตลาดแก่สมาชิก เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ทำหน้าที่เป็นองค์กรตัวแทนของสมาชิกที่จะดำเนินกิจการต่าง ๆ แทนสมาชิก ทำหน้าที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์ของสมาชิก เช่น การขายข้าวเปลือกของสมาชิกต้องมอบให้สหกรณ์เป็นผู้รวบรวมและเจรจาซื้อขายแทนสมาชิก

2.3.2 กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ขึ้น เพื่อเป็นการยกมาตรฐานของผลิตภัณฑ์สหกรณ์

2.3.3 สหกรณ์ต้องมีข้อมูลข่าวสารการตลาดของผลิตผล ทั้งราคาและปริมาณของผลิตผลที่มีทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ทันสมัยและเป็นประจำ เช่น การจัดทำระบบสารสนเทศผลิตผลการเกษตรของสมาชิกสหกรณ์รายปี และที่คาดคะเนจำแนกตามประเภทและมาตรฐานของผลิตผล

2.3.4 สหกรณ์ควรให้ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์แก่สมาชิกผู้ผลิต

2.3.5 สหกรณ์ต้องมีการส่งเสริมการแปรรูปผลผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าผลการผลิตและกาเก็บรักษาให้สามารถเก็บรักษาผลผลิตไว้ได้นาน เช่น การรวบรวมข้าวเปลือกมาแปรรูปเป็นข้าวสารบรรจุถุงจำหน่าย เป็นต้น

2.3.6 สร้างช่องทางการตลาดให้เป็นของสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีฐานะผู้ผลิตและผู้บริโภคในเวลาเดียวกัน ผลผลิตของสหกรณ์สามารถผ่านไปยังผู้บริโภคอีกสหกรณ์ทางใด เป็นผลประโยชน์ต่างตอบแทน ทุกฝ่ายต้องได้ประโยชน์ เช่น สัมโอขาวแตงกวาของสหกรณ์แลกเปลี่ยนสินค้ากับสหกรณ์ในจังหวัดภาคเหนือที่มีลำไย เป็นต้น

2.4 ธุรกิจส่งเสริมและบริการแก่สมาชิก มีจุดมุ่งหมายในสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจ เช่น การจัดการด้านประกันภัยและกองทุนสำหรับสมาชิกสหกรณ์ เพื่อใช้ในการทำการเกษตรแผนใหม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาคเกษตรกรรมที่มีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและลดค่าใช้จ่ายในการผลิต รวมทั้งเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติด้วย

ทิศทางในการพัฒนาส่งเสริมและบริการ มีข้อเสนอแนะให้สหกรณ์ดำเนินการจัดจ้างนักวิชาการเกษตรมาทำหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร โดยจัดจ้างในวิธีการจัดทำข้อตกลงเป็นระยะ ๆ ไปว่าครั้งละ 5 ปีก็ได้ มีแนวทางดังนี้

2.4.1 การดำเนินงานสหกรณ์จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เท่าเทียมกันและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการให้สมาชิกรวมกันเป็นกลุ่มย่อยในลักษณะต่าง ๆ เช่น กลุ่มกิจกรรม กลุ่มแม่บ้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มปลูกผักไม้ผล เป็นต้น เพื่อให้เป็นกลุ่มขนาดเล็กในการพัฒนาส่งเสริมสหกรณ์

2.4.2 สหกรณ์ต้องมีระบบข้อมูลพื้นฐานการผลิต ข้อมูลผลผลิตที่จะได้ของสมาชิกข้อมูลราคาผลผลิตในตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศไว้บริการสมาชิกสหกรณ์ เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจวางแผนการผลิต เป็นต้น

2.4.3 สหกรณ์ต้องมีระบบการติดตามประเมินผล โครงการส่งเสริมการเกษตร และวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย รายได้ที่เกิดขึ้นในเมืองต้น อาจมีการประสานงานกับสหกรณ์ด้วยกันในการจัดจ้างและจัดทำแผนงานร่วมกัน รวมถึงความรู้เชิงวิชาการที่จะต้องมีการเรียนต่อเนื่อง มีการวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาสหกรณ์

2.5 การพัฒนาสมาชิกสหกรณ์และรายได้ของสมาชิกสหกรณ์

2.5.1 ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ให้มากที่สุดและทุกขั้นตอน เพื่อให้สมาชิกได้มีการทำกิจกรรมร่วมกันตามระบบสหกรณ์อยู่เป็นประจำ โดยการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมตามนัดหรือความต้องการของสมาชิก เช่น กลุ่มสตรีและเยาวชนสหกรณ์ และกลุ่มปลูกผักสวนครัว เป็นต้น นอกจากจะเป็นการพัฒนาหรือขยายธุรกิจของสมาชิกให้มากขึ้นแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกให้มีการทำงานร่วมกันและเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน

2.5.2 ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์เรียนรู้การดำเนินธุรกิจ จัดให้มีกลุ่มสหกรณ์ต้นแบบให้เห็นลักษณะที่สมาชิกสหกรณ์เข้ามามีส่วนร่วมอย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อเป็นตัวอย่างแนะนำไปขยายผลในการพัฒนาต่อไป

2.5.3 สร้างเครือข่าย “นักสหกรณ์แห่งหมู่บ้านและปราชญ์ชาวบ้าน” ให้มีบทบาทในการกระตุ้นสมาชิกสหกรณ์ใส่ใจที่จะสร้างคุณค่าสหกรณ์ให้ปรากฏในตัวเอง ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ร่วม ในการพัฒนาสหกรณ์

2.5.4 พัฒนารายได้ของสมาชิกสหกรณ์ โดยการกำหนดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น การแปรรูปผลิตภัณฑ์ เพิ่มมูลค่าสินค้า การสร้างสินค้ามาตรฐาน และผลิตภัณฑ์หัตถกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

1. ด้านการพัฒนาองค์กร

สหกรณ์ควรมีการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านสินเชื่อ ด้านธุรกิจเงินฝาก ด้านการซื้อปัจจัยการผลิต ด้านการรวบรวมผลิตภัณฑ์และบริการด้านอื่น ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

สหกรณ์ควรมีการพัฒนาคุณภาพบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการ มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และพนักงานควรมีการความเป็นกันเองกับสมาชิกสหกรณ์ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์กับสมาชิกสหกรณ์

2. ด้านการพัฒนารัฐกิจของสหกรณ์

ด้านธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ควรมีการเร่งรัดสมาชิกผู้กู้ที่ผิดสัญญาทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยให้กระชั้นชิด ควรติดตามอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรปล่อยให้สมาชิกค้างชำระเงินต้นและดอกเบี้ยนานเกินไป เพราะจะทำให้หลักประกันเสื่อมและไม่คุ้มกับยอดหนี้ และท้ายที่สุดจะตกเป็นภาระให้กับสหกรณ์

ด้านธุรกิจระดมทุน สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีการถือหุ้นเพิ่มมากกว่าการที่จะฝากเงินเพียงอย่างเดียว

ด้านธุรกิจการซื้อ สหกรณ์ควรมีการสำรวจความต้องการของสมาชิก จัดหาสินค้ามาจำหน่ายในราคาถูก และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก โดยราคาที่จำหน่ายควรถูกกว่าร้านทั่วไป ควรเน้นการให้บริการ การให้คำแนะนำแก่สมาชิก ซึ่งปกติสหกรณ์มีลูกค้าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนอยู่แล้วคือ สมาชิก ดังนั้นการบริการการขายตรงหรือการจัดหาสินค้า รวมถึงการบริการจะเป็นจุดขายให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจให้มีผลกำไร

ด้านธุรกิจการซื้อ สหกรณ์ควรรับซื้อผลผลิตการเกษตรอย่างอื่น นอกเหนือจากที่สหกรณ์รับซื้ออยู่แล้ว และควรมีการรับซื้อผลผลิตตลอดทั้งปี เพื่อให้สอดคล้องกับผลผลิตที่สมาชิก

สามารถผลิตได้ มีการจัดบริการขนส่งผลผลิตของเกษตรกร ตลอดจนการลดขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

ด้านธุรกิจส่งเสริมและบริการ สหกรณ์ควรมีฝ่ายส่งเสริมอาชีพเกษตรกรที่จะช่วยคอยแนะนำวิธีการผลิตให้กับสมาชิก ในขณะเดียวกันควรมีการจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตรบริการ ให้กับสมาชิกในราคาถูก ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ให้กับสมาชิก เพื่อให้ทราบถึงบริการต่าง ๆ ที่สหกรณ์มีให้บริการแก่สมาชิก

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากที่มีการศึกษาในครั้งนี้ เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน รวมทั้งการศึกษาจุดคุ้มทุนของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบถึงขนาดและปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์ และนำไปปรับปรุงและพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2545. รายงานภาวะเศรษฐกิจทางการเงินสหกรณ์ในประเทศไทย

ปี 2545. กรุงเทพฯ: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.

..... 2545 สารานุกรมความรู้ทางการเงิน สหกรณ์การเกษตร ประจำปี 2545. กรุงเทพฯ:
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2521. ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสูงเนิน จำกัด ประสบความสำเร็จใน
การดำเนินธุรกิจ. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: กองวิชาการ, กระทรวงเกษตรและ
สหกรณ์.

..... 2536. "สู่ทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตร
บ้านขุนทด จำกัด." รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: กองวิชาการ, กรมส่งเสริมสหกรณ์.

..... 2539. แผนทิศทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ในทศวรรษหน้า (2537 - 2546).
กรุงเทพฯ: สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. เอกสารโรเนียว.

กาญจนา สงวนวงศ์วาน. 2531. เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ 1 (คู่มือ). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด
โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

ถวิล เลิประเสริฐ. 2523. วิสาหกิจสหกรณ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง
ประเทศไทย จำกัด

นพดล ใจตุ๊ต. 2542. การพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มสหประชา. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นำชัย ทุงผล. 2531. วิธีการเตรียมโครงการ. เชียงใหม่: สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

บุญมี จันทรวงศ์. 2543. ระบบสหกรณ์กับการพัฒนาประชาธิปไตย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

บรรพต ฉายแสงเดือน. 2533. แนวทางในการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์การเกษตรกำแพงแสน จำกัด. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. 2545. การสหกรณ์. (เอกสารคำสอน). เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ และ สหกรณ์การเกษตร. คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และ รัตนา โพธิ์สุวรรณ. 2544. รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ คณมนรจน์ บากา และ ฉลองภพ สุตังกรกาญจน์. 2543. วิถีใหม่แห่งการพัฒนา: วิถีวิทยาศึกษาสังคมไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิรรัตน์ ยิ่งกรรัตน์. 2538. การปรับกระบวนการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.

เพชร ชุมทรัพย์. 2534. วิเคราะห์งบการเงิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ราชกิจจานุเบกษา. 2511. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 (ฉบับพิเศษ) เล่มที่ 85 ตอนที่ 55 วันที่ 19 มิถุนายน 2511.

_____. 2542. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542. เล่มที่ 116 ตอนที่ 30 ก. วันที่ 23 เมษายน 2542.

วินัย อางหาญ. 2538. เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วัลลภ ลำพูน. 2540. รายงานการวิจัยเรื่องปัญหาและกระบวนการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์
ของไทยไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์.

สมเกียรติ นนทโชติ. 2540. วิสัยทัศน์ของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อการพัฒนางาน
สหกรณ์ตามแผนทิศทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ (พ.ศ. 2537 – 2546). กรุงเทพฯ: กรม
ส่งเสริมสหกรณ์.

สหกรณ์การเกษตรนครพนม จำกัด. 2541. รายงานประจำปี 2541. ชัยนาท: (เอกสารอัดสำเนา)

_____. 2542. รายงานประจำปี 2542. ชัยนาท: (เอกสารอัดสำเนา)

_____. 2543. รายงานประจำปี 2543. ชัยนาท: (เอกสารอัดสำเนา)

_____. 2544. รายงานประจำปี 2544. ชัยนาท: (เอกสารอัดสำเนา)

_____. 2545. รายงานประจำปี 2545. ชัยนาท: (เอกสารอัดสำเนา)

สุพัตรา ธนเสนีวัฒน์. 2545. ปฏิรูปสหกรณ์ไทย: วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนา. เอกสาร
ประกอบการสัมมนาทางวิชาการ วันที่ 11 มกราคม 2545 คณะธุรกิจการเกษตร
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่.

สำนักงานการค้าภายในจังหวัดชัยนาท. 2544. แผนแม่บทเชิงกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหาเกษตรกรอัน
เนื่องมาจากผลผลิตทางการเกษตร. ชัยนาท: (เอกสารอัดสำเนา)

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. สถิติการเกษตรของประเทศไทย ปีเพาะปลูก 2544/45. กรุงเทพฯ:
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. เอกสารสถิติการเกษตร เลขที่ 3/2545.

วรุณ รักธรรม. 2527. การพัฒนาองค์กร. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อนันต์ พลธานี. 2537. ระบบการทำฟาร์ม. ขอนแก่น: ภาควิชาพืชไร่ คณะเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Yamane Tarō. 1973. *Statistics: An introductory Analysis*. Third Edition, Tokyo: Harper
International Edition.







ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม โครงการวิจัย

แบบสอบถาม

โครงการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด

จังหวัดชัยนาท

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการพัฒนาสหกรณ์

ส่วนที่ 3 เป็นเรื่องของการจัดการสหกรณ์

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมคำลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านหรือตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์

1. ชื่อเกษตรกร.....กลุ่มที่.....ชั้นสมาชิก.....
2. อยู่บ้านเลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล.....อำเภอ.....
จังหวัด.....
3. เพศ () ชาย () หญิง
4. อายุ.....ปี
5. ระดับการศึกษา
() 1. ไม่ได้เรียน () 2. ประถมศึกษา ป.1 – ป.6
() 3. มัธยมศึกษาตอนต้น ม.1- ม.3 () 4. มัธยมศึกษาตอนปลาย ม.4 – ม.6
() 5. สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
6. จำนวนแรงงานเกษตรในครัวเรือน.....คน
7. ระยะเวลา การเป็นสมาชิกสหกรณ์.....ปี (เดือน ทำให้เป็นปี)
8. จำนวนที่เงินที่ใช้ในการเกษตร ทั้งหมดไร่
() 1. เป็นของตนเอง.....ไร่ (มีชื่อตนเองเป็นกรรมสิทธิ์)
() 2. เงินที่เช่าทำ.....ไร่
() 3. เงินที่ให้ทำเปล่า.....ไร่
() 4. อื่นๆ.....ไร่

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

ก. ด้านการบริหารจัดการองค์การ

9. ข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่างๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ท่านเคยได้รับทราบและศึกษาจากที่ใดบ้าง

(ตอบให้มากกว่า 1 คำตอบ)

- () 1. ที่ประชุมกลุ่มสมาชิก
- () 2. 1 ระบุใหญ่สามัญประจำปี
- () 3. ฝ่ายจัดการหรือพนักงานสหกรณ์
- () 4. เจ้าหน้าที่ของรัฐ
- () 5. เอกสารจากสหกรณ์

10. ข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์เอื้ออำนวยต่อการขอรับบริการหรือการประกอบอาชีพขอ ท่านหรือไม่

- () 1. เอื้ออำนวย
- () 2. ไม่เอื้ออำนวย เพราะ.....

11. ตามความคิดเห็นของท่าน ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ สหกรณ์ควรปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงที่จะเอื้อ ไรชนต่อสมาชิกด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- () 1. ด้านการขอรับสินเชื่อ
- () 2. ด้านการผลิตพืชและสัตว์
- () 3. ด้านการขายผลิตผลทางการเกษตร
- () 4. ด้านการแปรรูปผลิตผล
- () 5. ด้านการส่งเสริมอาชีพเกษตร

12. ข้อบังคับ กฎระเบียบต่างๆ ของสมาชิกสหกรณ์ที่กำหนดขึ้นถือใช้ ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดถือใช้หรือไม่

- () 1. มีส่วนร่วมโดย.....ให้คำแนะนำ
- () 2. ไม่มีส่วนร่วม (เนื่องจากสหกรณ์กำหนดเอง)

13. ตามความคิดเห็นของท่าน การติดต่อประสานงานกับสมาชิกสหกรณ์ควรเป็นวิธีใดบ้าง

- () 1. ผ่านประธานกลุ่ม
- () 2. กรรมการซึ่งรับผิดชอบเขตตำบล
- () 3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์
- () 4. ผู้จัดการ
- () 5. ทุวิธีที่สะดวกและรับข้อมูลจากสมาชิกสู่สหกรณ์ด้วย

14. ด้านธุรกิจการให้เงินกู้ตามระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันถือใช้มา
 () 1. ถือใช้มา 1 ปี () 2. ถือใช้มามากกว่า 2 ปี
 () 3. ถือใช้มามากกว่า 3 ปี () 4. ถือใช้มามากกว่า 5 ปี
15. ท่านได้รับบริการสินเชื่อจากสหกรณ์ ตั้งแต่วันทำขอกู้ถึงวันรับเงินกู้ ใช้เวลาจำนวนกี่วัน
 () 1. รับเงินกู้ภายใน 3 วัน () 2. รับเงินกู้ภายใน 5 วัน
 () 3. รับเงินกู้ภายใน 7 วัน () 4. ได้รับเงินนานกว่า 7 วันขึ้นไป
16. เงินฝากที่สหกรณ์รับฝากจากท่าน มีขั้นตอนการรับฝาก – ถอน ในระยะเวลาที่มากน้อยกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป
 () 1. เร็วกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป () 2. ใช้ระยะเวลาเท่ากัน
 () 3. ช้ากว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป () 4. ไม่เหมือนธนาคารพาณิชย์ทั่วไป
17. ในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ด้านการขายผลผลิตต่อสหกรณ์ควรเป็นบริการในรูปแบบใด
 () 1. สหกรณ์ซื้อขาดเป็นเงินสด () 2. สหกรณ์ซื้อขายโดยผ่านบัญชีเงินฝาก
 () 3. ให้สหกรณ์เป็นตัวแทนขาย () 4. รวบรวมผลผลิตข้าวส่งโรงสีชุมชน
 สหกรณ์
18. โครงสร้างหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจต่างๆที่สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจขอรับบริการด้านต่างๆ จนเสร็จกรควรจะเป็น
 - ด้านสินเชื่อก ควรเป็น () 1. 5 วันทำการ () 2. น้อยกว่า
 - ด้านธุรกิจเงินฝาก ควรเป็น () 1. ภายใน 1 ชม. () 2. น้อยกว่า
 - ด้านการรับฝากจ่าย ควรเป็น () 1. ภายใน 3 ชม. () 2. ควรน้อยกว่า
 - ด้านการรวบรวมผลผลิต ควรเป็น () 1. ภายใน 3 วัน () 2. ควรน้อยกว่า
 - ด้านการรับบริการอื่นๆ ควรเป็น () 1. ภายใน 1 วัน () 2. ไม่ควรเกิน 3 ชม.
19. ในการขอรับบริการจากสหกรณ์ในด้านการผลิตและการตลาด ข้อมูลนอกเหนือจากข้อมูลในใบสมัครและคำขอกู้เงินของท่านในแต่ละครั้งแล้ว ท่านได้แจ้งข้อมูลต่างๆ เพื่อพัฒนาสหกรณ์เพิ่มอีกหรือไม่
 () 1. ได้แจ้งข้อมูลด้านการผลิตและการตลาดให้สหกรณ์ทราบทุกปี
 () 2. ไม่ได้แจ้งข้อมูลด้านการผลิตและการตลาดให้สหกรณ์ทราบทุกปี

เพราะ.....

ข. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์

20. ความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ทราบ
1. สหกรณ์คือองค์กรที่ประชาชนรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน			
2. ประธานกรรมการและผู้จัดการคือผู้ที่เป็นเจ้าของสหกรณ์			
3. สมาชิกจะถือหุ้นในสหกรณ์ได้ไม่เกิน 1 ใน 5 ของทั้งหมด			
4. สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมได้ตามหุ้นที่ตนเองถืออยู่ในสหกรณ์			
5. สมาชิกสามารถมอบหมายให้คนอื่นไปออกเสียงแทนตนในที่ประชุมได้			
6. สหกรณ์ที่ไปธุรกิจกับสมาชิกเกี่ยวกับการรับฝากเงินและกู้ยืมเงินเท่านั้น			
7. สมาชิกเป็นผู้กำหนดระเบียบข้อบังคับโดยกระทำในที่ประชุมใหญ่			
8. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ได้มาจากการแต่งตั้งจากนายทะเบียน สหกรณ์			
9. เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปีสมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามหุ้นและเงินเรี่ยกันตามส่วนธุรกิจ			
10. เงินปันผลตามหุ้นส่วนที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์ขึ้นอยู่กับปริมาณหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ในสหกรณ์			
11. เงินเฉลี่ยปันตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์ขึ้นอยู่กับปริมาณหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ในสหกรณ์			
12. บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ คือ ประธานกรรมการ แต่เพียงผู้เดียว			
13. สหกรณ์จัดหาเงินทุนดำเนินงานและเงินให้กู้สำหรับสมาชิกมาจากธนาคารพาณิชย์			
14. สมาชิกสามารถควบคุมสหกรณ์ได้โดยการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชี โดยกระทำในที่ประชุมใหญ่			

21. ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา ท่านเคยได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์หรือไม่

() 1. เคย

() 2. ไม่เคย

22. ในรอบปีที่ผ่านมาท่านได้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ด้านใดบ้าง

(ในกรณีที่ทำธุรกิจตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

() 1. ไม่ได้ทำธุรกิจ

() 2. กู้เงินจากสหกรณ์ (ธุรกิจสินเชื่อ)

() 3. ฝากเงินกับสหกรณ์ (ธุรกิจการรับฝากเงิน)

() 4. ซื้อสินค้าจากสหกรณ์ (ธุรกิจการซื้อ)

() 5. ขายผลผลิต / ผลิตภัณฑ์ให้กับสหกรณ์ (ธุรกิจการตลาด)

() 6. รับบริการเกี่ยวกับการปรับปรุงบำรุงที่ดิน (ธุรกิจบริการและบำรุงที่ดิน)

() 7. การส่งเสริมอาชีพการเกษตร (ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร)

23. ในการระดมทุนของสหกรณ์ ท่านได้มีส่วนร่วมในการเพิ่มทุนนอกจากการถือหุ้นตามส่วนของเงินกู้แล้ว ท่านได้เพิ่มทุนของสหกรณ์ในเรื่อง

() 1. ถือหุ้นเพิ่ม

() 2. ฝากเงินเพิ่ม

() 3. ให้ออกหุ้นเพิ่มและฝากเงินไว้กับสหกรณ์

() 4. ไม่มีเลย

ค. ด้านการดำเนินธุรกิจ

24. ปัจจุบันท่านประกอบอาชีพหลักอะไร (ครอบตอบข้อเดียว)

() 1. ทำนา

() 2. ทำไร่

() 3. ทำสวน

() 4. เลี้ยงสัตว์

() 5. อื่นๆ (ระบุ)

25. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

มากที่สุด	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจอยู่ในระดับ ร้อยละ 81 - 100
มาก	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจอยู่ในระดับ ร้อยละ 61 - 80
ปานกลาง	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจอยู่ในระดับ ร้อยละ 41 - 60
น้อย	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจอยู่ในระดับ ร้อยละ 21 - 40
น้อยที่สุด	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจอยู่ในระดับ ร้อยละ 1 - 20
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	มีความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	ไม่เห็นด้วย (0)
ธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้แก่สมาชิก)						
1. ให้เงินกู้แบบกำกับทั้งระยะสั้นและปานกลาง						
2. วางแผนการผลิตทางการเกษตร						
3. กำหนดรายละเอียดตามความต้องการเงินกู้ตามแผนการผลิต						
4. กำหนดการเบิกจ่ายเป็นกู้เป็นงวดๆ						
5. กำหนดแผนการชำระหนี้เงินกู้						
6. จัดตั้งกองทุนประกันภัยพิบัติ						
7. ให้คำแนะนำและความรู้ทางการเกษตร						
8. ให้สินเชื่อเพื่อการผลิตพืชหรือสัตว์หรือผลิตภัณฑ์หัตถกรรม ที่สหกรณ์ส่งเสริมในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสินเชื่อทั่วไป						
ธุรกิจการระดมทุน (รับฝากเงินและถือหุ้นเพิ่ม)						
9. ส่งเสริมให้สมาชิกฝากเพิ่มระหว่างปี						
10. อำนวยความสะดวกในการฝาก - ถอน						
11. ส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มตามความสมัครใจ						
12. ส่งเสริมระดมทุนเพื่อจัดตั้งเป็นกองทุนต่างๆ						
ธุรกิจการซื้อขาย (จัดหาสินค้ามาจำหน่าย)						
13. ดำรวจความต้องการของสมาชิก						
14. จัดหาสินค้าตามความต้องการจากแหล่งที่มีต้นทุนต่ำที่สุด						
15. จัดบริการร้านค้าย่อยตามกลุ่มสมาชิก						
16. แจ้งรายการสินค้าและราคาก่อนการผลิต						

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	ไม่เห็นด้วย (0)
<u>ธุรกิจการขาย</u> (รวบรวมผลิตผล / ผลิตภัณฑ์ของสมาชิกเพื่อจำหน่ายให้ได้ราคาดี) 17. จัดสรรเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการขายผลิตผล/ผลิตภัณฑ์จากสมาชิก 18. รวบรวมผลิตผลจากสมาชิกโดยวิธีซื้อขาย 19. รวบรวมผลิตผลจากสมาชิกโดยวิธีเป็นตัวแทนขาย 20. จัดหาพาหนะบริการขนส่ง 21. หาตลาด เพื่อจำหน่ายผลิตผล/ผลิตภัณฑ์ 22. ลดระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติให้น้อยลง เพื่อความสะดวกต่อตัวในการดำเนินธุรกิจ 23. รวบรวมข้าวส่งโรงสีหุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัด (ชสจ.) ชัยนาท <u>ธุรกิจส่งเสริมการบริการ</u> 24. ให้คำแนะนำวิธีการผลิตที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ 25. จัดให้มีแผนกส่งเสริมอาชีพการเกษตรและมีนักเกษตรประจำแผนก 26. จัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตร โดยคิดค่าบริการที่เหมาะสม 27. จัดทำขี้นมูล ข่าวสารด้านการตลาด และการผลิตพืชผลทางการเกษตรไว้บริการแก่สมาชิก						

ส่วนที่ 3 : เป็นเรื่องของการจัดการสหกรณ์การเกษตร

26. ท่านมีรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนประมาณ บาท ต่อปี (ทุกคนในครัวเรือน)

27. ในระยะเวลา 5 ปี ผ่านมา รายได้เฉลี่ยของท่านเพิ่มขึ้นหรือไม่

- () 1. ไม่เพิ่มขึ้นเลย เพราะ.....
- () 2. เพิ่มขึ้นจากปี 2541 – 2545 เฉลี่ยปีละ น้อยกว่า 3,000 บาท
- () 3. เพิ่มขึ้นจากปี 2541 – 2545 เฉลี่ยปีละ 3,000 – 10,000 บาท
- () 4. เพิ่มขึ้นจากปี 2541 – 2545 เฉลี่ยปีละ 10,000 – 50,000 บาท
- () 5. เพิ่มขึ้นจากปี 2541 – 2545 เฉลี่ยมากกว่าปีละ 50,000 บาท

28. ในรอบปีที่ผ่านมาท่านได้รับเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนในรูป

- () 1. เงินสด
- () 2. เงินสดและโอนเข้าบัญชีเงินฝากส่วนหนึ่ง
- () 3. ถ้อยหุ้นหรือเพิ่มเป็นทุนในสหกรณ์
- () 4. กระหนี้ (กรณีค้างชำระ)
- () 5. อื่นๆ (ระบุ).....

29. การถือหุ้นเพิ่มในสหกรณ์ ท่านถือหุ้นเพิ่มขึ้นหรือไม่ในทุกๆ ปี

- () 1. ไม่ได้ถือหุ้นเพิ่ม
- () 2. ถือหุ้นเพิ่ม เพิ่มขึ้นปีที่แล้ว บาท

30. วิธีการสหกรณ์หากดำเนินตามวัตถุประสงค์แล้ว ท่านคิดว่าเป็นอยู่ที่แตกต่างกันจากการที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์หรือไม่

- () 1. ไม่แตกต่าง
- () 2. มีความแตกต่าง

31. สหกรณ์ได้เข้าไปมีส่วนในการพัฒนาชุมชน / หมู่บ้าน / กลุ่มสมาชิกของสหกรณ์ ในรูปแบบใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. วัด
- () 2. โรงเรียน
- () 3. สิ่งก่อสร้างสาธารณะ
- () 4. ให้ทุนการศึกษา
- () 5. อื่นๆ (ระบุ).....

32. สวัสดิการ สังคมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิกและครอบครัวได้รับหรือไม่

- () 1. ไม่ได้รับ
- () 2. ได้รับ ปีละ..... บาท

33. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ข้อใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. เข้าร่วมประชุมกลุ่มทุกครั้ง
- () 2. ไม่ได้เข้าร่วมประชุมกลุ่มทุกครั้ง
- () 3. เข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญ (โดยฐานะตัวแทน) ในปีที่ผ่านมา
- () 4. เข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ ทุกครั้งที่สหกรณ์แจ้งมา

ส่วนที่ 4 : ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

34. ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ (ข้อบังคับ , วิธีการปฏิบัติ และโครงสร้างสหกรณ์)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

35. ด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ (ตัวสมาชิก , คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

36. ด้านการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ (ธุรกิจสินเชื่อ , ธุรกิจการซื้อ , ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และบริการ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

37. ด้านอื่นๆ ที่สหกรณ์ควรได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลง

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ขอขอบคุณสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย

ตารางภาคผนวกที่ 1 ผลการคำนวณจำนวนตัวอย่างที่ศึกษา

กลุ่มที่	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1	130	8
2	98	7
3	137	10
4	62	4
5	220	13
6	170	10
7	69	4
8	121	7
9	102	6
0	86	5
1	62	4
2	47	3
3	73	4
4	80	5
5	90	5
6	75	4
7	139	8
8	114	6
9	173	10
0	87	5
1	59	3
2	97	6
3	151	9
4	51	3

ตารางภาคผนวกที่ 1 (ต่อ)

กลุ่มที่	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
25	125	7
26	205	12
27	46	2
28	99	5
29	76	4
30	120	7
31	56	8
32	62	9
33	87	5
34	99	6
35	177	7
36	66	4
37	117	7
38	120	7
39	115	7
40	56	3
41	61	4
42	47	2
43	68	4
44	97	6
45	37	2
46	244	14
47	142	8
48	87	5
49	88	5
50	101	6

ตารางภาคผนวกที่ 1 (ต่อ)

กลุ่มที่	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
51	52	3
52	94	5
53	94	5
54	52	3
55	49	3
56	68	4
57	133	8
58	83	5
59	101	6
60	150	9
61	166	10
62	140	8
63	75	4
64	186	10
รวม	6,474	377

ภาคผนวก ข

กรอบแนวคิดและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในขบวนการสหกรณ์ ปี 2544-2552

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากกรอบแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถนำมากำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์สำหรับช่วงระยะเวลา 9 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2544-2552) ได้โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงการพัฒนา ได้แก่ ระยะสั้น (พ.ศ. 2544-2546) ระยะกลาง (พ.ศ. 2544-2549) และระยะยาว (พ.ศ. 2544-2552) โดยทั้งสามระยะจะอยู่บนปรัชญาของการมุ่งพัฒนาองค์กร ธุรกิจ บุคลากร และอาชีพ ตามที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ระยะสั้น (พ.ศ. 2544-2546) จะให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการมุ่งเน้นการฝึกอบรมเป็นหลักไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานต่างๆ ที่องค์กรในขบวนการสหกรณ์ต้องปฏิบัติตาม การเรียนรู้ในระดับตัวบุคคล (Individual Learning) ระดับกลุ่มหรือทีม (Team Learning) และระดับองค์กร (Organizational Learning) ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกัน จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน (Sustainable HRD) และทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนเช่นนี้ ก็ได้้นำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาในระยะกลางและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบที่สัมพันธ์และสอดคล้องเช่นกัน

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ระยะกลาง (พ.ศ. 2544-2549) จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพทางการจัดการแบบครบวงจรให้กับสหกรณ์ โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์ประกอบของการจัดการทุกด้านทั้งด้านองค์กร ด้านธุรกิจด้านบุคลากร และด้านอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษามาตรฐานที่สหกรณ์ได้ทำมาแล้วในระดับหนึ่งและพัฒนาต่อเนื่องไปสู่ระดับที่ดีกว่า เสริมสร้างขีดความสามารถให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายในขบวนการสหกรณ์เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตนรับผิดชอบถึงระดับที่เรียกว่า “มืออาชีพ” ทั้งนี้ เพื่อให้ขบวนการสหกรณ์เป็นขบวนการที่เข้มแข็ง ไม่เพียงแต่สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง แต่ยังสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ ได้อีกด้วย

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ระยะยาว (พ.ศ. 2544-2552) จะให้ความสำคัญกับการมุ่งผลเลิศในการทำงานทุกด้าน โดยผลเลิศดังกล่าวต้องครอบคลุม “3 คุณ” ได้แก่ คุณภาพ คุณธรรม และคุณค่า ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่เศรษฐกิจและสังคมโดยรวม ทั้งนี้ ต้องสร้างจิตสำนึกให้ทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ได้ตระหนักถึงการคิดดี ทำดี ฝึกฝนธรรมนิยามมากกว่าได้บุญนิยาม เน้นความพอเพียงและการใช้ปัญญาเป็นที่ตั้ง ทิศทางเช่นนี้เป็นผลพวงมาจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทิศทางการพัฒนาระยะสั้นและระยะกลาง ดังนั้น ในทุกกิจกรรมของการพัฒนาจะต้องเน้นเรื่องการเสริมสร้างคุณภาพ คุณธรรม และคุณค่า

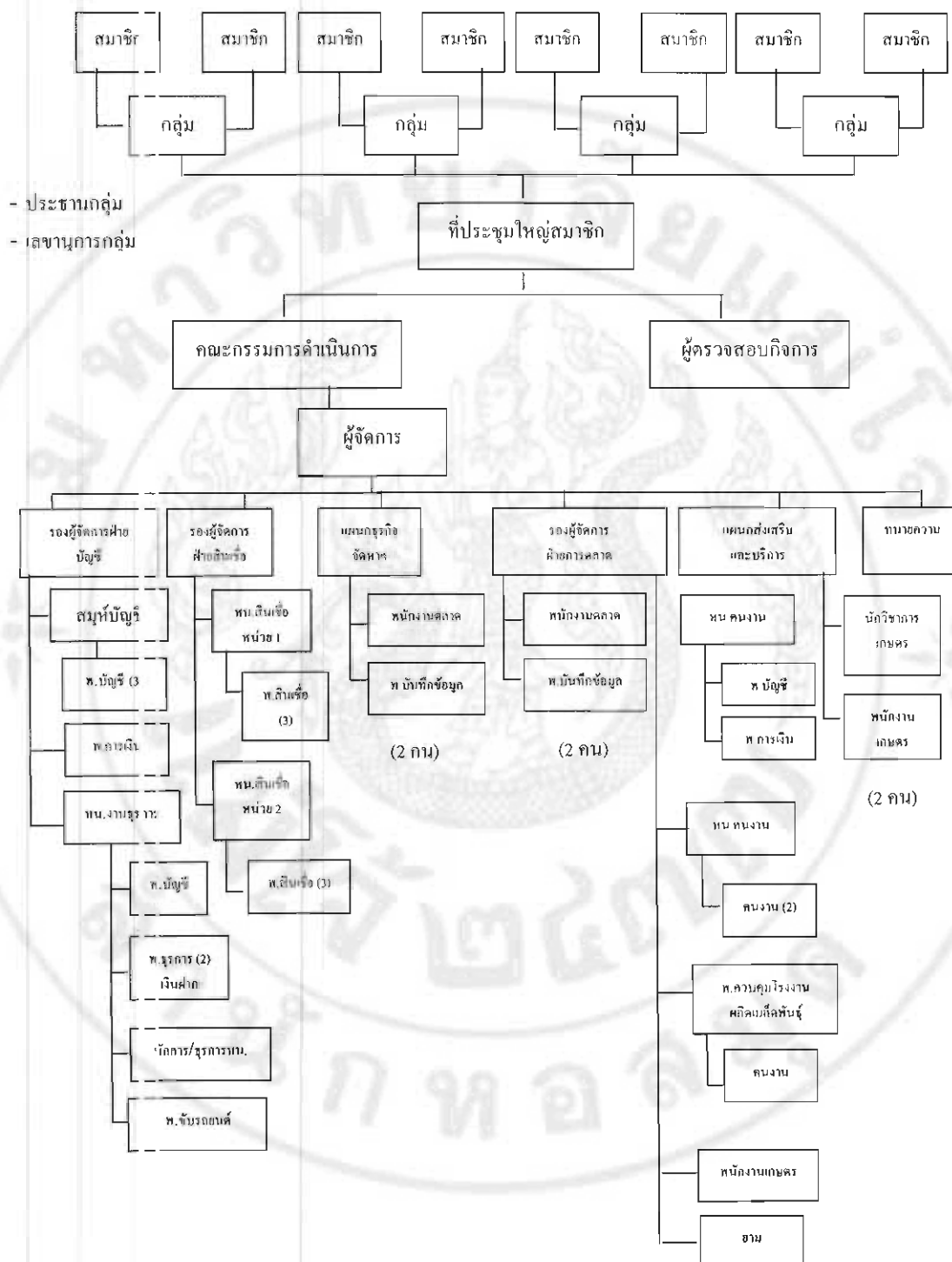
ตัวแบบทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ พ.ศ. 2544-2552



คำอธิบายประกอบ

กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการซึ่งระบุวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ และหน่วยงานรับผิดชอบ จะถูกกำหนดขึ้น โดยลำดับความสำคัญตามตัวเลขที่กำกับอยู่ที่เส้นประต่าง ๆ สำหรับสัญลักษณ์ หมายถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ มุ่งสู่มาตรฐาน ซึ่งจะได้รับการให้ความสำคัญเป็นหลักในทิศทางฯ ระยะสั้น สัญลักษณ์ -- --> หมายถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการสร้างบุคลากรมืออาชีพ ซึ่งจะได้รับความสำคัญเป็นหลักในทิศทางฯ ระยะกลาง ในขณะที่ระยะกลางนี้ เรื่องพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มุ่งสู่มาตรฐาน ยังคงดำเนินการอยู่อย่างต่อเนื่อง แต่มีความสำคัญรองลงมา และสัญลักษณ์ -----> หมายถึง การให้ความสำคัญเป็นหลักกับการเสริมสร้างคุณภาพ คุณธรรม และคุณค่า ในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ในทิศทางฯ ระยะยาว ขณะที่ในระยะยาวนี้ การพัฒนากระบวนการสร้างบุคลากรมืออาชีพ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มุ่งสู่มาตรฐาน ยังคงดำเนินการอยู่อย่างต่อเนื่อง แต่อยู่ในลำดับความสำคัญที่ลดหลั่นลงไปตามลำดับ

ตัวแบบทิศทางการพัฒนา
โครงสร้างองค์กร ของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด





ภาคผนวก ค
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายชวลิต บุญปัน
เกิดเมื่อ	21 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2491
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2529 มัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (ม.ศ.6) แผนกเกษตรกรรม จังหวัดพิษณุโลก พ.ศ. 2528 ปริญญาตรี ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2518-2521 พนักงานเกษตรจัดวาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2521-2521 เจ้าหน้าที่เกษตร 3 สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ. 2521-2523 สหกรณ์อำเภอระดับ 3 อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ. 2523-2524 สหกรณ์อำเภอระดับ 4 อำเภอโคกพระ จังหวัดนครสวรรค์ พ.ศ. 2524-2526 สหกรณ์อำเภอระดับ 4 อำเภอลำปางวังระจัน จังหวัดสิงห์บุรี พ.ศ. 2526-2528 เจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์ 5 สำนักงาน สหกรณ์จังหวัดสิงห์บุรี พ.ศ. 2528-2529 เจ้าพนักงานการเกษตร 5 นิคมสหกรณ์สวรรค์โลก จังหวัดสุโขทัย พ.ศ. 2529-2531 สหกรณ์อำเภอระดับ 6 อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัด สุพรรณบุรี พ.ศ. 2531-2533 สหกรณ์อำเภอระดับ 6 อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ. 2533-2536 สหกรณ์อำเภอระดับ 6 อำเภอหนองขาหย่าง จังหวัดอุทัยธานี

พ.ศ. 2536-2537	เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ 6 ฝ่ายส่งเสริมงานสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดหนองบัวลำพู
พ.ศ. 2537-2537	สหกรณ์อำเภอระดับ 7 อำเภอบัวเชด จังหวัดสุรินทร์
พ.ศ. 2537-2541	สหกรณ์อำเภอระดับ 7 อำเภอโพทะเล จังหวัดพิจิตร
พ.ศ. 2541-2545	สหกรณ์อำเภอระดับ 7 อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร
พ.ศ. 2545-2546	หัวหน้าหน่วยส่งเสริมสหกรณ์ในเขตเกษตรชล ประทานมโนรมย์ จังหวัดชัยนาท
พ.ศ. 2546-ปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป 7 สำนักงาน สหกรณ์จังหวัดชัยนาท
เกียรติประวัติ	พ.ศ. 2535 ข้าราชการดีเด่น ประจำปี 2535 กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์